

**PLAN DE ACCIÓN PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL.  
EL CASO DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS ADSCRITOS A LA DECANATURA  
DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**SYBIL JULIANA PATARROYO M.  
JIMENA RAMÍREZ VELASCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

**PLAN DE ACCIÓN PARA INCRMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL.  
EL CASO DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS ADSCRITOS A LA DECANATURA  
DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**SYBIL JULIANA PATARROYO M.  
JIMENA RAMIREZ VELASCO**

**Trabajo de grado para optar al Título de  
Magíster en Administración**

**Profesor Diego Hernán Varón Rojas  
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos, primero a Dios, por iluminarnos para culminar esta investigación.

A la Universidad del Valle, por darnos la oportunidad de realizar nuestros estudios de maestría.

Al profesor Carlos Arturo Lozano, decano de la Facultad de Ingeniería, por su apoyo para llevar a cabo este estudio, igualmente, a todo el personal de la Decanatura, por su colaboración desinteresada en el diligenciamiento de encuestas y por permitirnos conocer un poco de sus vivencias en su día a día laboral.

Al profesor Diego Hernán Varón, director de este trabajo de grado, por sus conocimientos, tiempo y dedicación.

Al Laboratorio Integrado de Investigación en Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, por facilitarnos el espacio y la prueba psicotécnica empleada en la realización de este estudio.

A nuestros padres y esposos, por su amor y apoyo incondicional en cada proyecto que emprendemos y en especial, el entusiasmo que nos brindaron para culminar con éxito esta investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

## CONTENIDO

|                                                                       | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN                                                          | 16   |
| 1. EL PROBLEMA                                                        | 19   |
| 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN | 19   |
| 1.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS                                    | 24   |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN                                                     | 25   |
| 1.4 DISEÑO METODOLÓGICO                                               | 27   |
| 1.4.1 Tipo de estudio.....                                            | 27   |
| 1.4.2 Método de investigación. ....                                   | 27   |
| 1.4.3 Población. ....                                                 | 28   |
| 1.4.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información. ....       | 30   |
| 1.4.4.1 Cuestionario.....                                             | 30   |
| 1.4.4.2 CPA: cuestionario de preguntas abiertas. ....                 | 31   |
| 1.4.4.3 Entrevista. ....                                              | 31   |
| 1.4.5 Actividades de la investigación. ....                           | 32   |

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. MARCO REFERENCIAL                                                                       | 38 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO                                                                          | 38 |
| 2.1.1 Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow: Jerarquía de las necesidades. .... | 42 |
| 2.1.1.1 Las necesidades Fisiológicas.....                                                  | 43 |
| 2.1.1.2 Las necesidades de seguridad.....                                                  | 43 |
| 2.1.1.3 Necesidades sociales.....                                                          | 44 |
| 2.1.1.4 Necesidades de estimación.....                                                     | 44 |
| 2.1.1.5 Necesidades de autorrealización.....                                               | 44 |
| 2.1.2 La teoría de los factores higiénicos y de motivación de Frederick Herzberg.....      | 45 |
| 2.1.3 La teoría ERC de Clayton Alderfer. ....                                              | 46 |
| 2.1.4 La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland. ....                          | 47 |
| 2.1.4.1 La necesidad de logro.....                                                         | 47 |
| 2.1.4.2 La necesidad de poder.....                                                         | 47 |
| 2.1.4.3 La necesidad de afiliación.....                                                    | 48 |
| 2.1.5 Teoría de la equidad.....                                                            | 48 |
| 2.1.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom. ....                                     | 49 |
| 2.1.7 Motivación para el Trabajo, según Fernando Toro Álvarez.....                         | 50 |
| 2.1.7.1 Dimensión de las condiciones motivacionales internas (Toro Álvarez).....           | 50 |

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.7.2 Dimensión de las condiciones motivacionales externas. (Toro Álvarez)...                                                                                           | 51 |
| 2.1.7.3 Dimensión de las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo. (Toro Álvarez) .....                                                                   | 51 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL                                                                                                                                                     | 54 |
| 2.3. ESTADO DEL ARTE                                                                                                                                                      | 57 |
| 2.4 MARCO CONTEXTUAL                                                                                                                                                      | 61 |
| 2.5 MARCO LEGAL                                                                                                                                                           | 67 |
| 3. RESULTADOS                                                                                                                                                             | 75 |
| 3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                         | 75 |
| 3.1.1 Resultado 1: Caracterización sociodemográfica de los empleados públicos que laboran en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle. .... | 75 |
| 3.1.2 Resultado 2: Perfil motivacional de los empleados públicos de la Decanatura. ....                                                                                   | 79 |
| 3.1.2.1 Perfil motivacional de la Decanatura. ....                                                                                                                        | 80 |
| 3.1.2.2 Comparativo de perfil motivacional por género. ....                                                                                                               | 82 |
| 3.1.2.3 Comparativo de perfil motivacional por estado civil. ....                                                                                                         | 84 |
| 3.1.2.4 Comparativo de perfil motivacional por rango de edad.....                                                                                                         | 87 |
| 3.1.2.5 Comparativo de perfil motivacional por escolaridad. ....                                                                                                          | 90 |
| 3.1.2.6 Comparativo de perfil motivacional por antigüedad laboral.....                                                                                                    | 94 |

|                                                                                                               |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 3.1.2.7 Comparativo de perfil motivacional por cargo actual. ....                                             | 96      |
| 3.1.2.8 Comparativo de perfil motivacional por tipo de vinculación.....                                       | 99      |
| 3.1.3 Resultado 3: Preferencias laborales de los empleados públicos de la<br>Decanatura. ....                 | 102     |
| 3.1.4 Resultado 4: Sugerencias de los empleados para aumentar la motivación<br>laboral en la Decanatura. .... | 110     |
| 3.1.5 Resultado 5: Comparativo de opiniones sobre la motivación laboral entre<br>directivos y empleados. .... | 112     |
| 3.1.6 Resultado 6: Triangulación de técnicas de información.....                                              | 132     |
| 3.1.6.1 Condiciones motivacionales internas. ....                                                             | 132     |
| 3.1.6.2 Medios deseados para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.....                                | 137     |
| 3.1.6.3 Condiciones motivacionales externas.....                                                              | 140     |
| 3.1.6.4 Variables Adicionales.....                                                                            | 144     |
| 3.1.7 Resultado 7: Plan de acción.....                                                                        | 146     |
| <br>4. CONCLUSIONES                                                                                           | <br>152 |
| <br>5. RECOMENDACIONES                                                                                        | <br>156 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA                                                                                              | <br>158 |
| <br>ANEXOS                                                                                                    | <br>164 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO A. ACUERDO 025 DEL 2014                                                                   | 165 |
| ANEXO B. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL                                                     | 168 |
| ANEXO C. CPA                                                                                    | 199 |
| ANEXO D. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. Empleados                                                | 201 |
| ANEXO E. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. Cargos directivos                                        | 202 |
| ANEXO F.                                                                                        | 203 |
| 1. Cruce de sugerencias con la categoría género del perfil sociodemográfico....                 | 203 |
| 2. Cruce de sugerencias con la categoría Grado de escolaridad del perfil sociodemográfico. .... | 204 |
| 3. Cruce de sugerencias con la categoría Antigüedad del perfil sociodemográfico.....            | 205 |
| 4. Cruce de sugerencias con la categoría cargo actual del perfil sociodemográfico. ....         | 206 |
| 5. Cruce de sugerencias con la categoría Tipo de vinculación del perfil sociodemográfico. ....  | 207 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Categorización de la Población.....                                           | 29  |
| Tabla 2. Modificación pregunta 1 prueba piloto. ....                                   | 33  |
| Tabla 3. Lo que más le gusta de su trabajo. ....                                       | 33  |
| Tabla 4. Sugerencias para incentivar la motivación laboral en su trabajo. ....         | 34  |
| Tabla 5. Necesidades de capacitación. ....                                             | 35  |
| Tabla 6. Categorías entrevista colaboradores. ....                                     | 36  |
| Tabla 7. Categorías Entrevista Directivos.....                                         | 36  |
| Tabla 8 Factores de Herzberg. ....                                                     | 45  |
| Tabla 9. Necesidades según la Teoría ERC. ....                                         | 46  |
| Tabla 10 Teoría de la equidad. ....                                                    | 48  |
| Tabla 11. Variables del CMT.....                                                       | 53  |
| Tabla 12 Programas académicos de la Facultad de Ingeniería. ....                       | 65  |
| Tabla 13. Lo que más le gusta de su trabajo. ....                                      | 104 |
| Tabla 14. Comparativo por género. Lo que más le gusta de su trabajo.....               | 105 |
| Tabla 15. Comparativo por grado de escolaridad. Lo que más le gusta de su trabajo..... | 106 |
| Tabla 16. Comparativo por Antigüedad laboral. Lo que más le gusta de su trabajo.....   | 107 |
| Tabla 17. Comparativo por Cargo actual. Lo que más le gusta de su trabajo. ....        | 108 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 18. Comparativo por Tipo de vinculación. Lo que más le gusta de su trabajo..... | 109 |
| Tabla 19. Sugerencias para incentivar la motivación.....                              | 110 |
| Tabla 20. Necesidades de capacitación .....                                           | 112 |
| Tabla 21. Entrevistas. Cuadro colaboradores.....                                      | 114 |
| Tabla 22. Entrevistas. Cuadro directivos. ....                                        | 117 |
| Tabla 23. Resumen del comparativo entre colaboradores.....                            | 122 |
| Tabla 24. Resumen del comparativo entre directivos. ....                              | 123 |
| Tabla 25. Cuadro Comparativo entre directivos y funcionarios a cargo.....             | 124 |
| Tabla 26. Plan de acción general.....                                                 | 146 |
| Tabla 27. Plan de acción. Estrategia integración de personal. ....                    | 148 |
| Tabla 28. Plan de acción Estrategia capacitaciones.....                               | 149 |
| Tabla 29. Plan de acción Estrategia Aceptación, atención y admiración. ....           | 150 |
| Tabla 30. Plan de acción Estrategia Seguimiento.....                                  | 151 |
| Tabla 31. Plan de acción Estrategia Evaluación de responsabilidades. ....             | 151 |
| Tabla 32. Plan de acción Estrategia Apropiación del espacio. ....                     | 151 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.Ciclo de la motivación.....                                                                                 | 40 |
| Figura 2. Ciclo de la motivación.....                                                                                | 40 |
| Figura 3. Ciclo de motivación.....                                                                                   | 41 |
| Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow. ....                                                               | 43 |
| Figura 5. Organigrama de la Facultad de Ingeniería.....                                                              | 66 |
| Figura 6. Población por Género. ....                                                                                 | 75 |
| Figura 7. Población por Rango de Edad. ....                                                                          | 76 |
| Figura 8. Población por Estado Civil. ....                                                                           | 76 |
| Figura 9. Población por Escolaridad .....                                                                            | 77 |
| Figura 10. Población por Cargo Actual. ....                                                                          | 77 |
| Figura 11. Escolaridad Vs Cargo Actual. ....                                                                         | 78 |
| Figura 12. Población por Antigüedad laboral. ....                                                                    | 78 |
| Figura 13. Población por Tipo de Vinculación.....                                                                    | 79 |
| Figura 14. Perfil Motivacional Decanatura, Condiciones motivacionales internas. ....                                 | 80 |
| Figura 15. Perfil Motivacional Decanatura, Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. .... | 81 |
| Figura 16. Perfil Motivacional Decanatura, Condiciones motivacionales Externas.....                                  | 82 |
| Figura 17. Comparativo por género, condiciones motivacionales internas. ....                                         | 83 |

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 18. Comparativo por género, medios preferidos para obtener retribuciones<br>deseadas en el trabajo.....                | 83 |
| Figura 19. Comparativo por Género Condiciones Motivacionales Externas. ....                                                   | 84 |
| Figura 20 Comparativo por estado civil, Condiciones motivacionales internas.....                                              | 85 |
| Figura 21. Comparativo por Estado Civil, Medios Preferidos para obtener<br>retribuciones deseadas en el trabajo. ....         | 86 |
| Figura 22. Comparativo por Estado Civil, Condiciones Motivacionales Externas. .                                               | 87 |
| Figura 23. Comparativo por Rango de Edad, Condiciones Motivacionales<br>Internas.....                                         | 88 |
| Figura 24. Comparativo por Rango de Edad, medios Preferidos para obtener<br>retribuciones deseadas en el trabajo. ....        | 89 |
| Figura 25. Comparativo por Rango de Edad, Condiciones Motivacionales<br>Externas.....                                         | 90 |
| Figura 26. Comparativo por Grado de Escolaridad, Condiciones Motivacionales<br>Internas.....                                  | 91 |
| Figura 27. Comparativo por Grado de Escolaridad, Medios Preferidos para obtener<br>retribuciones deseadas en el trabajo. .... | 92 |
| Figura 28. Comparativo por Grado de Escolaridad, Condiciones motivacionales<br>externas .....                                 | 93 |
| Figura 29. Comparativo por Antigüedad, Condiciones Motivacionales Internas. ...                                               | 94 |
| Figura 30. Comparativo por Antigüedad, medios Preferidos para obtener<br>retribuciones deseadas en el trabajo. ....           | 95 |
| Figura 31. Comparativo por Antigüedad, condiciones motivacionales externas. ...                                               | 96 |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 32. Comparativo por Cargo Actual, Condiciones Motivacionales Internas..                                            | 97  |
| Figura 33. Comparativo por Cargo Actual, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. ....        | 98  |
| Figura 34. Comparativo por Cargo Actual, Condiciones motivacionales externas.                                             | 99  |
| Figura 35. Comparativo por Tipo de Vinculación, Condiciones Motivacionales Internas.....                                  | 100 |
| Figura 36. Comparativo por Tipo de Vinculación, Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. .... | 101 |
| Figura 37. Comparativo por Tipo de Vinculación, Condiciones motivacionales externas. ....                                 | 102 |
| Figura 38. Beneficios de mayor a menor importancia.....                                                                   | 103 |

## RESUMEN

Este estudio de investigación aborda el tema de la motivación laboral en una Institución de educación superior, siguiendo para su desarrollo los planteamientos de Fernando Toro Álvarez. Se aplicaron tres técnicas de recolección de información, con el propósito de realizar una triangulación de fuentes de datos: El Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT), el Cuestionario de preguntas abiertas (CPA) y la entrevista; generando un plan de acción, que contiene estrategias para motivar laboralmente a los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle.

**Palabras clave:** Motivación laboral, Perfil motivacional, Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), Decanatura, Institución pública de educación superior.

## ABSTRACT

This research study is about of work motivation in an institution of higher education, according to their development approaches Fernando Toro Alvarez. Three techniques for collecting information were applied with the purpose of performing a triangulation of data sources: Questionnaire Motivation for work (CMT), the open-ended questionnaire (CPA) and the interview; generating an action plan, which contains strategies for occupationally motivate public employees Deanship of the Faculty of Engineering of the Universidad del Valle.

**Key Words:** Work motivation, motivational Profile Questionnaire of motivation to work, Deanship, public institution of higher education.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la cuarta década del siglo XX, cobró mayor interés la temática motivacional, sin embargo, no se puede afirmar que antes de esta época desde el campo de la psicología ya se hubieran iniciado investigaciones al respecto. La motivación laboral es el tema central del presente estudio, considerando que tiene gran influencia en el comportamiento del ser humano, ya que existe una relación directa entre el grado de motivación que siente el trabajador y el interés con el cual éste realiza sus funciones; el balance de ésta relación podría dar como resultado mayor compromiso frente a los logros institucionales.

Después de realizar la respectiva revisión bibliográfica sobre el concepto y teorías generadas por Maslow (1943), Herzberg (1959), Vroom (1964) y McClelland (1965), se considera la definición de motivación a partir de Toro (1985) que la define como “el interés que una persona puede experimentar por realizar adecuadamente las actividades que le han asignado en el trabajo, manifestándose como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”

A modo de contextualizar al lector, la presente investigación se realizó en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle sede Cali, dependencia en la cual no se han realizado trabajos específicos de motivación laboral, según la revisión bibliográfica realizada; sin embargo, es pertinente mencionar que se encontraron trabajos sobre clima organizacional en la Universidad, a pesar de que es una temática cercana al tema central de esta investigación, estos estudios hasta el momento, no se han enfocado en realizar un diagnóstico sobre la motivación laboral. Así mismo se constató que en la Universidad se realizan informes periódicos sobre la evaluación del clima a nivel

Institucional, que no han contemplado el factor motivación laboral como variable en sus estudios.

Por lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo generar una propuesta que contenga estrategias para motivar laboralmente a los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle. Para dar cumplimiento a este objetivo metodológicamente se realizó una triangulación entre fuentes de datos, empleándose tres técnicas: el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), el cuestionario de preguntas abiertas (CPA) y dos formatos de entrevista, uno dirigido a directivos y otro a colaboradores.

La implementación de la propuesta planteada, por parte de la Decanatura, podría permitir que diferentes agentes se beneficien, entre ellos el personal de esta dependencia, ya que el plan de acción pretende mejorar las condiciones del ambiente de trabajo, contribuyendo a tener un personal más comprometido y motivado laboralmente al incremento del logro de las metas institucionales. Así mismo, si esta propuesta llegase a efectuarse, la experiencia de su implementación, servirá como punto de partida, para que otras dependencias de la Institución apliquen de acuerdo a sus necesidades este tipo de herramientas. Tanto la comunidad universitaria como toda la población que requiere de los servicios de la Decanatura serán beneficiadas, ya que la atención brindada podrá llegar a ser más satisfactoria al encontrar un personal motivado que realice con mayor calidad su labor.

El presente trabajo se estructura en cinco capítulos orientados al logro de los objetivos planteados y la pregunta de investigación. En el primer capítulo se aborda el planteamiento problema; se presentan los objetivos; la justificación a esta investigación; el diseño metodológico, en el cual se encuentra el tipo de estudio que se llevó a cabo, el método utilizado, se define la población objeto de estudio, se presentan las fuentes y técnicas de recolección de la información y se detallan las

actividades necesarias para llevar a cabo esta investigación. En el segundo capítulo se aborda el marco referencial, en el que se incluyen las bases teóricas que sustentan esta investigación; el marco conceptual; el estado del arte, que abarca los antecedentes que existen de investigaciones realizadas sobre la motivación laboral; el marco contextual, donde se explica la conformación, ubicación y descripción de la Institución y la Decanatura como dependencia en la cual se llevó a cabo este estudio; el marco legal, en el que se explican los lineamientos y bases normativas sobre el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

En el capítulo tercero se presentan los datos y resultados que se obtuvieron en los instrumentos de recolección de información, análisis y descripción de la situación actual; y los resultados obtenidos en el cumplimiento de cada uno de los objetivos. En el cuarto capítulo se encuentran las conclusiones, en las cuales se sintetiza la interpretación final de los datos y resultados obtenidos; finalmente se cierra con el quinto capítulo, en el cual se presentan las recomendaciones para la ejecución del plan de acción y los posibles estudios de investigación que pueden realizarse a partir de éste.

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN

La Universidad del Valle propone Planes Estratégicos de Desarrollo<sup>1</sup> con una orientación a diez años, sin embargo estos son revisados y actualizados cada vez que se plantean los planes de acción, por las unidades académicas y administrativas. En el caso del Plan de acción actual correspondiente al período 2005-2015, se han desarrollado planes de acción correspondientes a los períodos 2005-2007 y 2008-2011, el último plan de acción presentado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional es el del período 2012-2015, con el cual se culminará el plan estratégico de desarrollo.

Este plan de acción se ha denominado: *“Por una Universidad de alta calidad con perspectiva internacional en la sociedad del conocimiento<sup>2</sup>”*, el cual está compuesto por los siguientes asuntos estratégicos: Calidad y pertinencia; Vinculación con el entorno; Modernización de la gestión administrativa y financiera; Democracia, convivencia y bienestar; y Fortalecimiento del carácter regional.

El objetivo del asunto estratégico, Democracia, Convivencia y Bienestar; es promover el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria, basado en el respeto a la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y la formación integral fundamentada en valores tales como

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015. Oficina de planeación y desarrollo institucional. Disponible en: [http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED\\_05-15.pdf](http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED_05-15.pdf) Rev. Noviembre 20 de 2014

<sup>2</sup> Plan de Acción 2012-2015. Oficina de planeación y desarrollo institucional. Disponible en: <http://planeacion.univalle.edu.co> Rev. Noviembre 20 de 2014

la solidaridad, la defensa del interés público, la equidad, la inclusión, la responsabilidad y el compromiso social. Una de las estrategias para alcanzar este objetivo es Calidad de vida de la comunidad universitaria, para lo cual se busca el fortalecimiento de las políticas de desarrollo del talento humano y la sostenibilidad de los programas y servicios de salud y bienestar, tanto de docentes, empleados, como de trabajadores y estudiantes.

Teniendo en cuenta que los planes de acción, son herramientas de gestión, a través de las cuales se desarrollan proyectos y actividades, es responsabilidad de las unidades académicas y administrativas, dar cumplimiento a los objetivos estratégicos determinados en el plan de acción de la Institución. El desarrollo de planes de acción que buscan motivar laboralmente a los empleados, son un aporte al plan estratégico de la organización o Institución, en este caso puntual, este trabajo de investigación busca contribuir al asunto estratégico Democracia, Convivencia y Bienestar de la Universidad del Valle.

En esta Institución, la Facultad de Ingeniería sede Cali, es la más grande del suroccidente del país, tanto en tamaño, como en calidad de programas académicos; así como en grupos y proyectos de investigación y programas de acreditación de alta calidad y cuenta con más de seis décadas de historia<sup>3</sup>; la Decanatura es la dependencia encargada de la coordinación administrativa y académica de ésta facultad.

Fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, en busca de su bienestar, sana convivencia y democracia, es entonces una política para la Universidad del Valle, para lo cual se han realizado como punto de partida diferentes estudios diagnósticos de clima organizacional, en los años 2008, 2010, 2011 y

---

<sup>3</sup> Disponible en: <http://ingenieria.univalle.edu.co/historia.php> Rev. Noviembre 20 de 2014

2013<sup>4</sup>, con el propósito de identificar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de la institución, para encontrar las principales causas y establecer soluciones. Es evidente que las personas son indispensables para el desarrollo de la Institución, ya que conforman el grupo de agentes pensantes, capaces de observar, proponer y lograr los objetivos propuestos. El compromiso e interés con el cual desarrollen sus funciones, está directamente relacionado con el grado de motivación que sientan por su trabajo, por ende el sentirse a gusto en la Institución, podría llevar a mejores aportes para el cumplimiento efectivo de las estrategias institucionales.

Sin embargo, el único estudio diagnóstico que consideró la variable motivación, fue el realizado en el año 2008, en el cual ésta variable obtuvo un resultado regular, en una escala de calificación cualitativa de pésimo a excelente, lo que correspondió a un grado de debilidad.

Específicamente en la Universidad del Valle no se han realizado estudios sobre este tema, sin embargo, se encontró un informe de investigación y dos tesis de maestría que abarcan estudios de caso sobre el clima organizacional en la Institución. El estudio de investigación evaluó el clima organizacional en la facultad de Ciencias de la Administración, considerando treinta variables, mediante un cuestionario de elaboración de los investigadores en el cual los mismos encuestados aportaban soluciones para mejorar la situación actual de cada variable, dichas variables son: Claridad organizacional, estructura de la facultad, recursos, liderazgo formal, participación formal, comunicación, solución de conflictos, distribución del trabajo, compromiso, cohesión y confianza, lenguaje común, libertad de acción, salario, ambiente físico, evaluación y control del desempeño, capacitación y desarrollo, escalafón, relación con los estudiantes, apoyo administrativo, identificación con el trabajo, imagen de la facultad, logro de objetivos, apertura a la heterogeneidad,

---

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en: [http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo6/revision\\_direccion.html](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo6/revision_direccion.html). Rev. Junio 10 de 2015.

participación informal, toma de decisiones, criterios para la toma de decisiones, valoración, apertura al cambio, respuesta a las necesidades del medio social y estrés.<sup>5</sup>

La primera tesis evalúa el clima organizacional en la escuela de odontología de la Universidad del Valle<sup>6</sup>, en la cual utilizaron el modelo de medición de clima organizacional de Hernán Álvarez, que considera las siguientes veinticuatro variables: Claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación de desempeño, feedback, selección de personal, inducción, imagen de la organización; este modelo busca ubicar el clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las que se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante<sup>7</sup>. Sin embargo, los investigadores adaptaron este modelo suprimiendo las variables *relación simbiótica*, *buen servicio* y *expresión informal positiva*; así mismo adicionaron las variables *compromiso*, *relaciones con los estudiantes*, *distribución del trabajo* y *apertura al cambio*.

La segunda tesis es una evaluación de clima organizacional en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle, para la cual se utilizó el mismo modelo de veinticuatro variables de Hernán Álvarez, en este caso el factor salario y evaluación de desempeño no fueron considerados, ya que la modificación

---

<sup>5</sup> ALVAREZ, Hernán, COBO, Carlos Eduardo y YEPES, Fanny. El clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle: Informe final de investigación. Cali; 1989. 120 p.

<sup>6</sup> SARMIENTO, Pedro y CABAL, Raúl. El clima organizacional en la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Trabajo de grado Maestría en Administración. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 1995. 153 p.

<sup>7</sup> ALVAREZ, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, agosto de 1993. 45 p.

de la primera variable, está regulada directamente por la administración de la Universidad y para la segunda variable, la evaluación de desempeño solo se realizaba a los empleados nombrados, quienes solo representaban el 10% del personal del área, ya que para los contratistas y becarios no existía ningún proceso formal para su evaluación<sup>8</sup>.

Específicamente en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, se realizó en el año 2010, un estudio de clima organizacional<sup>9</sup>, el cual también utilizó el instrumento de clima diseñado por el docente investigador Hernán Álvarez, quien explica que su modelo de medición, busca definir el clima como un continuo de dos situaciones extremas (situación excesivamente negativa denominada clima organizacional nada gratificante y situación altamente positiva, denominada clima organizacional plenamente gratificante), ubicándolo en un momento determinado, encontrando las causas por las cuales se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, entendido como la situación ideal.

Pese a que se han realizado estudios de clima organizacional en la Universidad, específicamente en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería no se han realizado estudios que den cuenta de la motivación laboral, como uno de los factores que le puede permitir tanto esta dependencia como a la institución, identificar el grado de motivación e interés que tienen los empleados para realizar eficientemente sus actividades laborales. Razón por la cual, la presente investigación se centra en identificar las variables que influyen en la motivación laboral de los empleados de la Decanatura, con el propósito de generar estrategias que permitan aumentar su motivación, para el desarrollo de sus funciones.

---

<sup>8</sup> BEDOYA, María del Pilar y GARCÍA, Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Registro Académico de la Universidad del Valle. Trabajo de grado de Maestría. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 1997. 305 p.

<sup>9</sup> ALVAREZ, Adaneys. Informe de clima organizacional Facultad de Ingeniería. Cali. 2010. 22 p.

Dada la cercanía de una de las investigadoras con el personal de la Decanatura, se indagó con el Decano del período actual\*, sobre las problemáticas que éste identifica en los empleados de esta dependencia, manifestando que se estaban presentando situaciones como la falta de sentido de pertenencia por la institución y conflictos interpersonales, que según el Decano se ven reflejados en el desempeño laboral y que posiblemente dichas problemáticas están relacionados con la falta de motivación del personal.

Lo anterior se constituyó como el punto de partida que motivó a las investigadoras a realizar un estudio sobre la motivación laboral de los empleados de esta dependencia, como base para el diseño de un plan de acción propuesto como herramienta de gestión que aporta a la motivación laboral de los empleados en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería.

Con base en todo lo anterior, surge el siguiente interrogante para las investigadoras:  
*¿Cuál es el plan de acción más adecuado en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería, para motivar laboralmente a sus empleados?*

## 1.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

### Objetivo general

Diseñar una propuesta que contenga estrategias para motivar laboralmente a los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle sede Cali para el año 2016.

### Objetivos específicos

---

\* Esta información fue obtenida en una entrevista no estructurada, realizada al Decano actual el día 3 de octubre del 2014.

1. Caracterizar socio-demográficamente los empleados públicos que laboran en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle.
2. Establecer el perfil motivacional de los empleados públicos de la Decanatura, considerando el instrumento desarrollado por Fernando Toro Álvarez.
3. Identificar las preferencias laborales del personal que labora en la Decanatura de la Facultad.
4. Conocer las sugerencias de los empleados para incrementar la motivación laboral en la Decanatura.
5. Establecer un comparativo sobre las opiniones de empleados y directivos respecto a la motivación laboral.
6. Realizar una triangulación entre las técnicas de información empleadas.
7. Diseñar un plan de acción donde se expongan las estrategias para motivar laboralmente a los empleados públicos en el contexto señalado.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la premisa de que los seres humanos son los principales agentes dentro una organización, propender porque se sientan motivados es de vital importancia para una adecuada administración y gestión humana; de esta forma se podría lograr un mejor rendimiento en las actividades y en el alcance de objetivos organizacionales. Por lo cual, es necesario que las Instituciones se preocupen por generar herramientas estratégicas que les permitan motivar al personal.

Por lo anterior, la generación de herramientas que contengan estrategias para mantener motivado a los empleados, beneficia tanto a la institución u organización, como al personal que labora en éstas y el entorno en el que se desenvuelven. En el caso puntual de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, se pueden encontrar diversos beneficiarios, el personal de la Decanatura, ya que con la aplicación del plan de acción de estrategias de motivación laboral propuesto, se podrá contribuir al incremento del logro de las metas institucionales y servirá como ayuda para el mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo.

Esta investigación también aportará valor agregado a la Universidad mediante la concientización del personal de la Decanatura de la Facultad, sobre la importancia de identificar oportunidades de mejora mediante el estudio de las variables que inciden en la motivación laboral, para incorporar estrategias motivacionales en el transcurso de las actividades laborales. Si la Decanatura efectuara el plan de acción propuesto, la experiencia de esta implementación, servirá como punto de partida, para que otras dependencias de la Institución apliquen de acuerdo a sus necesidades este tipo de herramientas.

Por otra parte, la comunidad universitaria y toda la población que requiere de los servicios de la Decanatura podrían llegar a beneficiarse si se implementara el plan propuesto, ya que el personal motivado realizaría con mayor calidad su labor y por ende la atención brindada podrá llegar a ser más satisfactoria. Por último, beneficia a las investigadoras, ya que permitió ampliar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la maestría y ser aplicados en el desarrollo del presente trabajo de investigación, así mismo, servirá como base para futuros investigadores que deseen realizar estudios sobre temas relacionados.

## 1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología aplicada para llevar a cabo este proyecto de investigación.

### 1.4.1 Tipo de estudio.

El presente estudio corresponde a una investigación cualitativa de tipo descriptiva, según Fernández y Dankhe este tipo de estudio “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”<sup>11</sup>, desde el punto de vista científico según Hernández, “describir es medir”<sup>12</sup>. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables de estudio, aunque se puede llegar a hacer integraciones entre las mediciones<sup>13</sup>.

El diseño de la presente investigación es transversal descriptivo, debido a que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”<sup>14</sup>. Las investigaciones de este tipo, tienen como propósito “indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción”<sup>15</sup>.

### 1.4.2 Método de investigación.

---

<sup>11</sup> FERNÁNDEZ-COLLADO Y G. L. DANKHE. La comunicación humana: ciencia social. México, D. F.: McGraw-Hill de México. Capítulo 13. 1976. 385-454.

<sup>12</sup> HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGRAW – HILL, 1991. 71

<sup>13</sup> Ibid., p. 71

<sup>14</sup> Ibid., p. 247

<sup>15</sup> Ibid., p. 248

El método a utilizar en este estudio es deductivo, ya que este sirve para analizar de lo general a lo particular y su propósito es dar una respuesta concreta al problema identificado. Partiendo de un marco teórico general del tema motivación laboral se aplica a una realidad concreta, en este caso a la población de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle Sede Cali, con el propósito de generar una propuesta que contenga estrategias para motivar laboralmente a los empleados públicos de la Decanatura.

#### 1.4.3 Población.

La población objeto de estudio en esta investigación, fueron los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle Sede Cali, con un total de 33 empleados.

A continuación se describe cómo está conformada cada una de las dependencias que componen la estructura organizacional de la Decanatura\*:

- La Decanatura, conformada por el decano, dos profesionales, una secretaria, dos técnicos, y un docente.
- La Vicedecanatura académica, conformada por la vicedecana académica, una secretaria, y cuatro profesionales.
- La Vicedecanatura de Investigación y postgrados conformada por la vicedecana de investigaciones, una secretaria y dos profesionales.
- La coordinación administrativa, conformada por la coordinadora administrativa, un profesional, dos técnicos, dos auxiliares y una secretaria.
- La coordinación académica, conformada por la coordinadora académica, un profesional y una secretaria.
- Oficina de Credenciales, conformada por el Director de la oficina de credenciales y una secretaria.

---

\* Información suministrada por una de las investigadoras que labora dentro de la Decanatura.

En la tabla número 1, se resume la población objeto de estudio categorizado según el cargo desempeñado.

Tabla 1. Categorización de la Población

| <b>EMPLEADOS PÚBLICOS</b> | <b>POBLACIÓN</b> |
|---------------------------|------------------|
| Directivos                | 3                |
| Coordinadores             | 4                |
| Docentes                  | 1                |
| Profesionales             | 11               |
| Auxiliares                | 3                |
| Técnicos                  | 5                |
| Secretarias               | 6                |
| <b>TOTAL</b>              | <b>33</b>        |

Fuente. Elaboración propia.

#### 1.4.4 Fuentes y técnicas de recolección de la información.

Con el propósito de realizar una triangulación entre fuentes de datos, se emplearon tres técnicas, para llevar a cabo este trabajo de investigación. La primera es el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT)\*, aplicado a toda la población de estudio (33 personas); la segunda es un cuestionario de preguntas abiertas, denominado para este trabajo de investigación CPA, aplicado igualmente a toda la población; el tercer instrumento son dos entrevistas, la primera aplicada a los directivos y coordinadores (7 personas), la segunda entrevista aplicada a siete empleados que tienen como jefe directo a uno de los directivos o coordinadores entrevistados; las tres técnicas se consideraron adecuadas para esta investigación por su práctica aplicabilidad e interpretación que tienen.

##### 1.4.4.1 Cuestionario.

El cuestionario fue aplicado a la totalidad de los empleados públicos de la Decanatura. Este instrumento es una adaptación del cuestionario de motivación para el trabajo del psicólogo colombiano Fernando Toro Álvarez, diseñado en el año 1985 y conocido como CMT o Cuestionario de motivación laboral. Se adaptaron las preguntas de la primera parte denominada Datos básicos, la cual tuvo por objetivo recoger información sociodemográfica. Dicho cuestionario consta de 15 factores de motivación, agrupados en tres categorías motivacionales generales: La primera categoría **condiciones motivacionales internas**; compuesta por logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. En la segunda categoría se encuentran los **medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo**, estos son: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. La tercera categoría son las **condiciones motivacionales externas** como los son: la supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción<sup>17</sup>.

---

\*Cuestionario de Motivación para el trabajo. Autores. Fernando Toro y Hernán Cabrera. 1985

Este instrumento busca explorar cómo se relacionan y articulan los 15 factores de motivación y qué patrones de interacción forman. Según Toro<sup>17</sup>, El esquema de análisis empleado sólo tiene en cuenta el criterio de preferencia y no los de persistencia y vigor del comportamiento motivado, para describir la caracterización motivacional del grupo encuestado (Ver anexo B). Es importante resaltar que el análisis y ordenamiento de las variables, se lleva a cabo dentro de cada una de las tres dimensiones, por lo tanto, cada una de las variables, es comparada con aquellas que conforman su dimensión.

#### 1.4.4.2 CPA: Cuestionario de preguntas abiertas.

Este cuestionario\* consta de cuatro preguntas abiertas y fue utilizado con el propósito de conocer las opiniones y sugerencias de la totalidad de la población objeto de estudio. Según Hernández<sup>19</sup>, las preguntas abiertas, se adecuan a las situaciones donde lo que se busca es profundizar en la opinión o los motivos de determinado comportamiento del encuestado (Ver anexo C).

#### 1.4.4.3 Entrevista.

Se utilizó la entrevista semi-estructurada, como guía de conversación, esta fue diseñada con base en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, buscando ampliar la información de las categorías motivacionales evaluadas por Toro y establecer un panorama de la situación actual de la Decanatura. El propósito de esta técnica de recolección de información en una investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin

---

<sup>17</sup> TORO, Fernando y CABRERA, Hernán. Motivación para el trabajo. Conceptos, Hechos y evidencias contemporáneos. Colombia: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional Cincel Ltda. 1985. p.57.

\*Cuestionario de elaboración propia.

<sup>18</sup> Ibid., p. 65.

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: Metodología de la investigación. México: McGRAW – HILL, 1991. p.164

de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos”<sup>20</sup>.

Este instrumento se aplicó a dos grupos de la población objetivo: El primero conformado por las siete personas que laboran en la Decanatura y que en el momento del estudio se encuentran en un cargo directivo o de coordinación, lo que incluye al Decano (Ver anexo D); como contraparte, el segundo grupo estuvo conformado por siete empleados que se encuentran bajo la dirección del directivo o coordinador correspondiente (Ver anexo E); para cada uno de los grupos se diseñó un formato de entrevista diferente por el tipo de preguntas para los directivos y coordinadores y para los empleados no directivos o colaboradores, con el objetivo de encontrar la relación o contradicción entre los puntos de vista entre directivos o coordinadores y los colaboradores que están bajo su cargo.

#### 1.4.5 Actividades de la investigación.

La primera etapa del presente estudio, fue la revisión de fuentes bibliográficas, donde se referenció información relacionada con la motivación laboral, tema central de esta investigación.

Para la segunda etapa, se realizó una prueba piloto al 3% de la población objetivo, aplicando el cuestionario CMT adaptado y el cuestionario de preguntas abiertas, para un total de dos personas. La entrevista se aplicó a dos personas, una con cargo directivo y otra con cargo no directivo. Como resultado de esta prueba se modificó la primera pregunta del segundo instrumento, debido a que al especificar los beneficios en la prueba piloto como se muestra en la tabla 2, se sesgaba las posibles respuestas del encuestado. Sumado a esto, se quiso profundizar, respecto a las necesidades de capacitación, creándose una pregunta adicional al final del cuestionario.

---

<sup>20</sup> KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. Introduction to interview research. En: Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. 2da Ed. United States: Sage publication, 2009. p. 1-20

Tabla 2. Modificación pregunta 1 prueba piloto.

| Pregunta piloto:                                                                                                   | Pregunta final:                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Mencione los beneficios que le brinda la universidad (laborales, económicos, educativos, salud, recreativos, etc.) | Mencione en orden de importancia los beneficios que le brinda la universidad |

Fuente: Elaboración propia

La tercera etapa consistió en el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos, con el cuestionario CMT se tabularon los datos en el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS versión 22 (Software de analítica predictiva). Para el CPA las respuestas del personal evaluado a las preguntas de la 2-4 se agruparon por categorías de acuerdo al tema que cada una de las respuestas abarcaba, tal como se presenta en las siguientes tablas: Tabla 3, pregunta 2; tabla 4, pregunta 3; y tabla 5, pregunta 4. En el caso de la pregunta 1 se dio un puntaje de acuerdo al orden de importancia de los beneficios que brinda la Universidad de la siguiente manera: otorgando cinco puntos para la más importante, cuatro puntos para la siguiente en orden de importancia y así sucesivamente según la respuesta.

Tabla 3. Lo que más le gusta de su trabajo.

| <b>Pregunta 2. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categorías</b>                                             | <b>Respuestas del personal evaluado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Funciones y tareas                                            | Realización de mis tareas y funciones del cargo, las actividades que realizo, poder desarrollar labores relacionadas con mi profesión, me desempeño en mi profesión y conocimientos, contribuir para que las tareas se realicen con responsabilidad y excelencia, las actividades que realizo y su responsabilidad, contribuir a la visión y misión institucional aportando mi experiencia y perfil, que puedo hacer y desempeñarme en lo que estudié, las actividades propias del cargo, el poder brindar apoyo a los estudiantes en el proceso de búsqueda de práctica, mis funciones, mis labores, |
| Aprendizaje y crecimiento                                     | Poder actualizarme en conocimientos, aprender de las vivencias de los demás , estar en diversas actividades que me permiten crecer profesional y personalmente, la posibilidad de aprender en nuevas áreas, adquirir conocimientos y destrezas diariamente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Proponer ideas                                                | Siempre veo el aporte que hago y que se tiene en cuenta, poder sentir que estoy aportando a la consolidación de una gran universidad, proponer ideas que son tenidas en cuenta, tener la oportunidad de proponer soluciones ante inconvenientes, que puedo proponer metas,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relaciones interpersonales         | La relación permanente con la comunidad estudiantil, el trato con personas, interactuar con diferentes personas, relación directa con los estudiantes, el contacto con la gente, atención y apoyo a todas las personas que requieren información, las relaciones interpersonales que establezco con el sector industrial, asistencia a asistentes y profesores, posibilidad de relacionarse con personas de las cuales se aprende constantemente |
| Ambiente laboral                   | El ambiente laboral-la recreación, integrar un grupo de trabajo responsable, mis compañeros, los compañeros de trabajo y el apoyo que nos brindamos, que tengo compañeros amables que son muy considerados, el buen ambiente, los compañeros, mi jefe                                                                                                                                                                                            |
| Alcance de metas                   | Cada semestre logro entregar productos y resultados concretos, desafíos profesionales, fijarme metas propias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Oportunidad para practicar deporte | Oportunidad de hacer deporte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Instalaciones                      | El medio ambiente de la institución y su planta física, mi espacio de trabajo es agradable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Horario laboral                    | Me queda tiempo libre porque los horarios de trabajo no son tan extensos, flexibilidad en el manejo del horario, el horario                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Enseñanza                          | Transformar el futuro de muchas personas, poder enseñar lo que he aprendido                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desempeño creativo                 | Las actividades no son rutinarias, me desempeño de manera creativa, actividades variadas, poder trabajar en diferentes proyectos lo cual lo hace diferentes todos los días, la diversidad.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Autonomía                          | La autonomía para tomar decisiones en mis tareas y decisiones en mi trabajo, me desempeño de manera autónoma, cargo de responsabilidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Sugerencias para incentivar la motivación laboral en su trabajo.

| <b>Pregunta 3. Señale Aquellas sugerencias que considere necesarias para incentivar la motivación laboral en su cargo</b> |                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categorías</b>                                                                                                         | <b>Respuestas</b>                                                                                                                                                                                                     |
| Integración                                                                                                               | Integración para mejorar el ambiente laboral, actividades de integración, celebraciones y felicitaciones, generar espacios para la reunión con los compañeros de trabajo                                              |
| Reconocimiento                                                                                                            | Reconocimiento y apoyo, destacar los aspectos positivos y reconocer mis capacidades, tener en cuenta mis sugerencias y no cortar las propuestas, es muy importante reconocer los logros                               |
| Capacitaciones                                                                                                            | Contar con cursos de capacitación más seguidos, procurar que el personal se capacite en temas orientados a las necesidades del cargo, charlas para todo el personal                                                   |
| Estabilidad laboral                                                                                                       | Mejorar la estabilidad laboral                                                                                                                                                                                        |
| Actualización tecnológica                                                                                                 | Mejorar los equipos (pc), renovación de los equipos de cómputo y comunicaciones, más apoyo tecnológico en el crecimiento de la oficina, mejorar los insumos tecnológicos                                              |
| Compensación salarial                                                                                                     | Aumento salarial considerable teniendo en cuenta los salarios que hay para este tipo de cargos en el mercado, que la remuneración sea de acuerdo al trabajo, mejorar mi escala salarial                               |
| Reestructuración de cargo                                                                                                 | Evaluar las funciones del cargo, asignación de funciones teniendo en cuenta las competencias de cada empleado, un estudio a las actividades a realizar y cambiar metodologías                                         |
| Mejorar relaciones interpersonales                                                                                        | Trato personal que me vean como un ser humano, poder trabajar con el jefe a gusto                                                                                                                                     |
| Pausa activa                                                                                                              | Tiempos de pausa activa                                                                                                                                                                                               |
| Trabajo en equipo                                                                                                         | Mayor participación de los docentes al momento de solicitar colaboración en aspectos referentes al desarrollo de su labor, me gustaría trabajar en equipo compartir conocimientos y experiencias con otros compañeros |
| Retroalimentación                                                                                                         | Retroalimentación y reorientación, comunicación, mayor comunicación entre jefe y personas a cargo especialmente a la hora de resolver un problema, generar espacios para retroalimentación e informaciones generales  |

|                          |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ascensos                 | Cambiar de técnico a profesional                                                                                                                                                                                     |
| Mejorar planta física    | Mejorar infraestructura física                                                                                                                                                                                       |
| Confianza                | Confianza                                                                                                                                                                                                            |
| Claridad en metas        | Claridad en las metas y prioridades                                                                                                                                                                                  |
| Vinculación de personal  | Me gustaría contar con un apoyo en la parte laboral pues las cargas son muy pesadas, contar con más recurso humano para adelantar más iniciativas, más apoyo humano en el crecimiento de la oficina y sus propuestas |
| Mejorar tiempos de pago  | Prioridad en los tiempos de consignación                                                                                                                                                                             |
| Motivación al personal   | Estar consciente de la integralidad del ser humano, de sus necesidades espirituales emocionales y físicas; motivar a las personas para sacar ventaja de todas sus cualidades                                         |
| Flexibilidad en permisos | Flexibilidad en permisos                                                                                                                                                                                             |
| NS/NR                    | No respondió, tengo suficiente motivación, ser una persona muy organizada en su puesto de trabajo,                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Necesidades de capacitación.

| <b>Pregunta 4. ¿En qué le gustaría capacitarse en beneficio de su actividad laboral, si la Decanatura le ofreciera esta oportunidad?</b> |                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Categorías</b>                                                                                                                        | <b>Respuestas</b>                                                                                                                                                                                                                |
| Gestión del Recurso Humano                                                                                                               | Manejo de personal, gestión eficiente del recurso humano, cursos de talento humano, en elementos teóricos y conceptuales para motivar y dirigir, selección por competencias y procesos de selección en el área de gestión humana |
| Logística de eventos                                                                                                                     | Manejo y logística de eventos, organización de eventos                                                                                                                                                                           |
| Inglés                                                                                                                                   | inglés                                                                                                                                                                                                                           |
| Herramientas de internet                                                                                                                 | Herramientas de google Chrome, construcción y administración de páginas web, capacitación informática, cursos de sistemas, buscadores como google y adwards, redes sociales                                                      |
| Paquete Office                                                                                                                           | Herramientas de Word y Excel , capacitación informática, cursos de sistemas                                                                                                                                                      |
| presentaciones efectivas                                                                                                                 | Presentaciones en prezi u otro software moderno, presentaciones efectivas                                                                                                                                                        |
| Reinducción en funciones del cargo                                                                                                       | Reinducción en las funciones propias del cargo                                                                                                                                                                                   |
| Realización personal                                                                                                                     | Cursos en relaciones interpersonales y autoestima, relaciones y comunicaciones interpersonales                                                                                                                                   |
| Gestión Documental                                                                                                                       | Gestión documental                                                                                                                                                                                                               |
| Corrección de estilo                                                                                                                     | Corrección de estilo y marcación de textos en html                                                                                                                                                                               |
| Servicio al cliente                                                                                                                      | Servicio al cliente, manejo de publico                                                                                                                                                                                           |
| Manejo contable                                                                                                                          | Impuestos y actualización de programas contables                                                                                                                                                                                 |
| Sistema de Gestión de Calidad                                                                                                            | Medición, análisis y mejora en sistemas de gestión de calidad, metodología sig sigma, kaizen y lean manufacturing                                                                                                                |
| Excel avanzado                                                                                                                           | Excel avanzado                                                                                                                                                                                                                   |
| Educación Virtual                                                                                                                        | Educación virtual                                                                                                                                                                                                                |
| Contratación                                                                                                                             | Seguridad social y contratación                                                                                                                                                                                                  |
| Marketing y publicidad                                                                                                                   | Marketing y publicidad                                                                                                                                                                                                           |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oratoria                  | Oratoria para vender ideas                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Manejo de proyectos       | Manejo de proyectos                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dirección Universitaria   | Dirección universitaria                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Gestión de la información | Gestión de información                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Seguridad informática     | Administración de redes y servidores, seguridad informática,                                                                                                                                                                                                                                              |
| NS/NR                     | Realizar formación posgraduada, tengo un año sabático aplazado, cualquier capacitación encaminada a los objetivos de la oficina, hacer un posgrado en calidad, la administración de la universidad organiza capacitaciones, la Universidad nos brinda cursos si los solicitamos, no sé, no se no respondo |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la organización de las respuestas obtenidas en la realización de las entrevistas se tabularon dichas respuestas por categorías de acuerdo a cada una de las preguntas que se realizaron, en la tabla 6 pueden observarse las categorías para colaboradores y en la tabla 7 la de los directivos.

Tabla 6. Categorías entrevista colaboradores.

| Entrevista colaboradores             |                                                                                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorías                           | Preguntas                                                                                                            |
| Importancia de evaluar la motivación | 1. ¿Usted considera importante que se realice una evaluación sobre la motivación laboral en la Decanatura? ¿por qué? |
| Estrategias de motivación            | 2. ¿Cuáles estrategias utiliza su jefe para motivarlo                                                                |
| Aumento de motivación                | 3. ¿Qué podría hacer la Decanatura para aumentar la motivación en los empleados?                                     |
| Probabilidad de baja motivación      | 4. ¿Qué situaciones podrían influir en una baja motivación laboral?                                                  |
| Compensación salarial                | 5. ¿Considera que el salario que recibe es el justo? ¿por qué?                                                       |
| Valoración actividad laboral         | 6. ¿Qué es lo más valorado por usted en la actividad laboral que realiza?                                            |
| Retroalimentación                    | 7. ¿Qué mecanismos utiliza su jefe para retroalimentarlo?                                                            |
| Aprendizaje organizacional           | 8. ¿Cuándo usted comete un error, cómo se lo hace saber su jefe?                                                     |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Categorías Entrevista Directivos.

| Entrevista Directivos                |                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Categorías                           | Preguntas                                                                                                                           |
| Importancia de evaluar la motivación | 1. ¿Usted considera importante realizar una evaluación sobre la motivación laboral de los empleados que tiene a su cargo? ¿por qué? |

|                                 |                                                                                                           |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teorías y conceptos             | 2. ¿Qué elementos teóricos y conceptuales, maneja usted sobre la motivación?                              |
| Estrategias de motivación       | 3. ¿Cuáles estrategias utiliza para motivar a los empleados que tiene a su cargo?                         |
| Aumento de motivación           | 4. ¿Qué podría hacer para aumentar la motivación en los empleados que tiene a su cargo?                   |
| Probabilidad de baja motivación | 5. ¿Qué situaciones podrían influir en una baja motivación laboral de los empleados que tiene a su cargo? |
| Compensación salarial           | 6. ¿Considera que los salarios que reciben los empleados en la decanatura, son los justos? ¿por qué?      |
| Valoración actividad laboral    | 7. ¿Qué es lo más valorado por usted en la actividad laboral de los empleados?                            |
| Retroalimentación               | 8. ¿Qué mecanismos utiliza para retroalimentar a sus empleados?                                           |
| Aprendizaje organizacional      | 9. ¿Cuándo un empleado comete un error, cómo se lo hace saber?                                            |

Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos en los tres instrumentos de recolección de información, arrojaron como resultado tres variables que no estaban contenidas dentro de las quince variables base de esta investigación, por lo tanto fue necesario adicionarlas y hacer su respectivo análisis, estas son: Espacio físico, inequidad en responsabilidades y actualización tecnológica.

A partir de los resultados obtenidos en los tres instrumentos se diseñó un plan de acción teniendo en cuenta los límites burocráticos de las dependencias de la Universidad (esta información se amplía en el apartado 3.1.7 constituido como el resultado 7 de este documento) que contiene estrategias y actividades para incrementar la motivación laboral, de los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería, para ser llevado a cabo en el año 2016.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

Dentro del campo de las organizaciones los administradores realizan diferentes actividades, dentro de las más importantes se encuentran la toma de decisiones, la asignación de recursos y la dirección de las actividades de los demás encaminadas al logro de las metas de la organización<sup>21</sup>. En todas estas actividades la función de dirección es la que prevalece, ya que se orientan hacia la administración del recurso humano, de esta manera, es claro que los administradores deben desarrollar habilidades enfocadas al trato con las personas, lo cual según Robbins<sup>22</sup>, se encuentra inmerso dentro del estudio del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es definido por Robbins<sup>23</sup>, como un campo de estudio que se ocupa de lo que hacen las personas en la organización y cómo esto afecta el desempeño de la misma. En este orden de ideas, Chiavenato considera al ser humano “como un ser social y complejo, con sentimientos, deseos y temores, cuyo comportamiento es consecuencia de diferentes factores motivacionales”<sup>24</sup>. Estos factores son objeto de estudio del Comportamiento Organizacional.

Según Chiavenato “la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen. Conceptos básicos de motivación. En: Comportamiento organizacional – Teoría y práctica. 10ª ed. Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación, 2004. p 155-187

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. En: Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. España: McGraw-Hill, 2004. p. 85-89

esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”<sup>25</sup>. Para Velásquez<sup>26</sup>, la motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. En este mismo orden de ideas, Palaci<sup>27</sup> define motivación como un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta, considerándose como fuente de satisfacción y bienestar, por lo que repercute en beneficios tanto personales como organizacionales.

Furnham<sup>28</sup>, considera que existen varias razones que motivan al ser humano para trabajar, entre las cuales resalta: el trabajo como fuente de recursos, fuente de actividad y estímulo, espacio de contacto social, como una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización así como de crecimiento personal. Estas razones encierran tanto recompensas explícitas como implícitas, que en cada individuo experimenta diferentes niveles de motivación.

Para Chiavenato<sup>29</sup>, el proceso de la motivación en el ser humano es considerado como un ciclo constante donde el equilibrio psicológico es interrumpido por un estímulo que crea consecuentemente una necesidad, cuando esto ocurre el estado de equilibrio es sustituido por un estado de tensión que conduce a una acción que busca satisfacer la necesidad, generando satisfacción en el ser humano con lo que se llega nuevamente al estado de equilibrio, hasta que surge otro estímulo que promueve un nuevo comienzo del ciclo; este proceso es ilustrado en la figura 1.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Motivación en las organizaciones. En: Administración en los tiempos modernos. España: McGraw-Hill Interamericana, 2002. P. 595-619

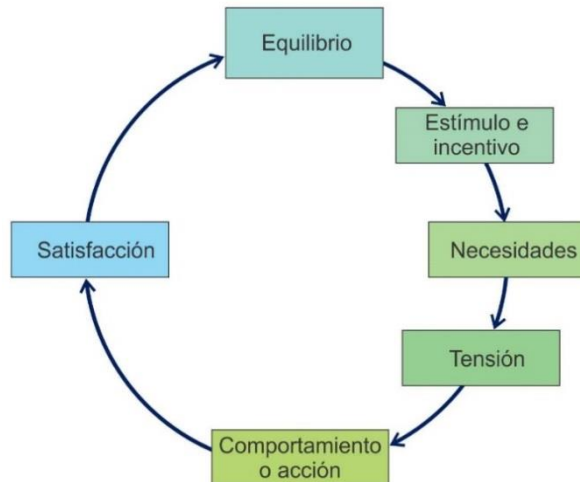
<sup>26</sup> VELASQUEZ, Gustavo. Motivación y sistemas de recompensas. En: Comportamiento en las organizaciones. México D.F: Limusa – Grupo Noriega Editores, 2012. P. 106-131

<sup>27</sup> PALACÍ, Francisco José. La aproximación motivacional. En: Psicología de la organización. Madrid. España: Pearson Educación, 2005. p. 16-19

<sup>28</sup> FURNHAM, Adriam. Motivación y satisfacción en el trabajo. En: Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México D.F: Alfaomega Grupo Editor. 2004.

<sup>29</sup> CHIAVENATO. En: Introducción a la teoría general de la administración. Op. Cit., p. 88

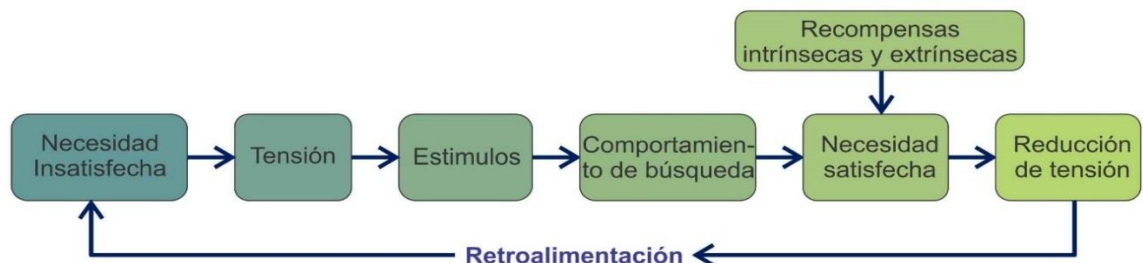
Figura 1. Ciclo de la motivación.



Fuente: Chiavenato. 2004, p 88

Robbins<sup>30</sup> por su parte ilustra el proceso de la motivación como se muestra en la figura número 2, donde una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro de la persona, estos últimos originan un comportamiento de búsqueda de las metas propuestas que cuando se logran, satisfacen la necesidad y por lo tanto reducen la tensión. Por lo cual, el trabajador motivado se encuentra en un estado de tensión, que ejerce un esfuerzo para reducirlo y cumplir con su labor.

Figura 2. Ciclo de la motivación.



Fuente: Chiavenato, 2002, p 597

<sup>30</sup> ROBBINS. Op. Cit., p. 157

Por su parte Velásquez<sup>31</sup>, resume el papel de la motivación en el desempeño laboral, en la figura 3, en la cual, las necesidades e impulsos personales directamente afectadas por las condiciones del ambiente y cultura, generan tensiones que el individuo busca satisfacer mediante el logro de metas e incentivos, acompañados de las oportunidades laborales que le brinda la organización. El conocimiento de las metas y la existencia de incentivos, son los factores que motivan y estimulan al trabajador para que realice el esfuerzo, esto a su vez depende de las habilidades laborales que ha adquirido en su actividad laboral. El resultado del esfuerzo es medido como desempeño y valorado por la organización a través de recompensas como parte del reconocimiento por el trabajo logrado, es aquí cuando surgen nuevas necesidades y el ciclo vuelve a comenzar.

Figura 3. Ciclo de motivación.



Fuente: Velásquez, G. 2012, p. 108.

Según Furnham, existen una gran variedad de teorías que han estudiado la motivación, pero unas pocas la motivación laboral, por lo cual se encuentran teorías generales aplicadas al campo laboral<sup>32</sup>. A continuación se exponen las teorías clásicas sobre la motivación, según la bibliografía revisada para esta investigación.

<sup>31</sup> VELASQUEZ. Op. Cit., p. 108

<sup>32</sup> FURNHAM. Op. Cit. p. 325

### 2.1.1 Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow: Jerarquía de las necesidades.

Maslow plantea que existe una jerarquía de cinco necesidades básicas representadas gráficamente en una pirámide (figura 4). El autor considera "Thus man is a perpetually wanting animal"<sup>33</sup> (considerando al hombre como un animal que desea perpetuamente\* y que suele estar parcialmente satisfecho y parcialmente insatisfecho en todas sus necesidades, por lo que la satisfacción de las necesidades tienden a ser mutuamente exclusivas. En esta teoría se considera que a medida que se asciende por la jerarquía de la pirámide, la necesidad de nivel superior se convierte en la dominante, dado que las necesidades humanas básicas se encuentran organizadas en una jerarquía de dominio relativo<sup>35</sup>.

Según Toro y Cabrera, para Maslow las necesidades del hombre se pueden agrupar en cinco grandes categorías: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización<sup>36</sup>.

---

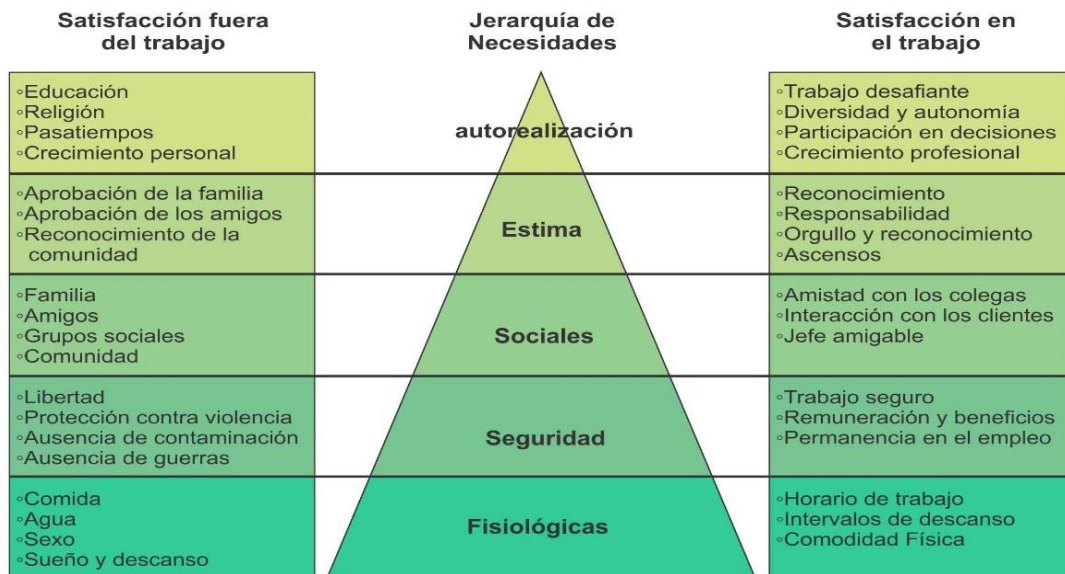
<sup>33</sup> MASLOW, Abraham. A Theory of human motivation. En: Psychological Review. United States. Vol. 50, No. 4 (July. 1943); p. 370-396

\* Traducción propia.

<sup>35</sup> Ibid. p.373

<sup>36</sup> TORO, Fernando y CABRERA, Hernán. Motivación para el trabajo. Conceptos, Hechos y evidencias contemporáneos. Colombia: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional Cincel Ltda. 1985. p. 33.

Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: Chiavenato, S. 2002, p 599.

#### 2.1.1.1 Las necesidades Fisiológicas

Según Toro y Cabrera<sup>37</sup>, estas necesidades se toman generalmente como punto de partida de la teoría de la motivación y son llamadas impulsos fisiológicos. Estas necesidades se les considera las más potentes, dado que cuando el ser humano carece de todo en grado extremo, lo más probable es que la motivación principal sean las necesidades fisiológicas, por lo tanto, cuando estos impulsos se vuelven dominantes en el ser humano, las demás necesidades pasan a un segundo lugar.

#### 2.1.1.2 Las necesidades de seguridad

Para Maslow, este tipo de necesidades pueden servir como las organizadoras del comportamiento humano, concibiendo al ser humano como un mecanismo en busca de seguridad. Existe una preferencia por lo conocido y una tendencia a buscar seguridad en estilos de vida, creencias religiosas, filosofías de vida, la ciencia; que

<sup>37</sup> Ibid. p. 33

permiten una organización del universo humano para satisfacer la búsqueda de seguridad. Estas necesidades sirven al individuo como un movilizador activo y dominante de todos los recursos de los que cuenta como organismo viviente para actuar ante una emergencia.

#### 2.1.1.3 Necesidades sociales

Las necesidades sociales, según Maslow, se caracterizan por la búsqueda del ser humano, a pertenecer a la sociedad, a ocupar un lugar dentro de un grupo como su principal anhelo. Sienten la necesidad de ser aceptados, pertenecer a una familia, un grupo de trabajo, o un grupo de amigos. La falta de estas necesidades puede conducir a casos de inadaptación y psicopatologías severas.

#### 2.1.1.4 Necesidades de estimación

En los seres humanos existe un deseo o necesidad de llegar a un alto concepto de sí mismo, de respeto a sí mismo y como consecuente de estimación de los demás. Para Maslow, estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos: 1. El deseo de fuerza, de logro, independencia y libertad; 2. Deseo de reputación o prestigio, reconocimiento, atención y aprecio. La satisfacción de este tipo de necesidades genera la confianza y la capacidad de adecuación para ser útil y necesario en el mundo. La insatisfacción de estas necesidades conduce a la frustración, sentimientos de inferioridad e inutilidad.

#### 2.1.1.5 Necesidades de autorrealización

La necesidad de autorrealización es la tendencia a realizarse o el deseo de convertirse en lo que potencialmente uno es y todo lo que se es capaz de ser. Este tipo de necesidades son muy subjetivas, ya que dependen de los ideales y las vivencias de cada persona. Según Maslow estas necesidades aparecen cuando se encuentran satisfechas las necesidades anteriores, a este estado es lo que el autor denomina gente básicamente satisfecha.

### 2.1.2 La teoría de los factores higiénicos y de motivación de Frederick Herzberg.

La teoría propuesta por Herzberg<sup>38</sup>, se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo puede determinar su éxito o su fracaso. De acuerdo con esta teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción. Estos factores fueron clasificados por el autor en factores higiénicos y motivacionales; los primeros se refieren a las condiciones del ambiente que rodea a las personas en su trabajo y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas; y los segundos se refieren a los factores motivacionales que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de la tarea, es decir están bajo el control del individuo y lo motivan a efectuar un esfuerzo y desempeño superior. En la tabla 8, se resumen los dos grupos de factores referenciados en esta teoría.

Tabla 8 Factores de Herzberg.

| <b>Factores higiénicos</b><br>(De insatisfacción)                                                                                                                                                                                                  | <b>Factores motivacionales</b><br>(De satisfacción)                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexto del cargo<br>(Cómo se siente la persona en relación con la empresa)                                                                                                                                                                       | Contenido del cargo<br>(Cómo se siente la persona en relación con el empleo)                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Salarios y premios de producción</li><li>• Beneficios y servicios sociales</li><li>• Política de la organización</li><li>• Relaciones con la jefatura y colegas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• El trabajo en sí mismo</li><li>• Realización personal</li><li>• Reconocimiento del trabajo</li><li>• Progreso profesional</li><li>• Responsabilidad</li></ul> |

Fuente: Chiavenato, 2002. p. 600

---

<sup>38</sup>HERZBERG, F. The Motivation: Hygiene Theory. In: Work and nature of man. Cleveland: Editorial: World Pub. Co. 1966. p. 71-92

### 2.1.3 La teoría ERC de Clayton Alderfer.

La teoría ERC de Alderfer<sup>39</sup> agrupa la teoría de las necesidades de Maslow, en solo tres tipos de necesidades, que no son necesariamente activas en un orden específico, ya que pueden activarse en cualquier momento. Estas tres necesidades, expuestas en la tabla 9, son: Las de existencia, las cuales son las necesidades de bienestar físico, corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las de relaciones, se refieren al deseo de relación con otras personas, éstas incluyen las sociales y componentes externos de estima de Maslow; y las de crecimiento, son las necesidades de desarrollo, potencial humano y competencia personal; están compuestas por la confianza en sí mismo y la autorrealización de Maslow. La teoría ERC no asume una jerarquía rígida, ya que una persona puede activar diferentes necesidades en un mismo tiempo.

Tabla 9. Necesidades según la Teoría ERC.

| <b>Cuadro de necesidades de la Teoría ERC</b> |                                                         |                                                                                            |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de necesidad</b>                      | <b>Necesidades en la pirámide de Maslow</b>             | <b>Necesidades en el trabajo</b>                                                           |
| Necesidades de existencia                     | Necesidades fisiológicas y de seguridad                 | Salarios, beneficios sociales, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el trabajo |
| Necesidades de relaciones                     | Necesidades sociales y componentes externos de estima   | Trabajo en grupo, interacción social                                                       |
| Necesidades de crecimiento                    | Componentes intrínsecos de estima y la autorrealización | Desarrollo profesional, Capacitaciones, reconocimiento                                     |

Fuente: Creación propia

---

<sup>39</sup> ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. In: Organizational behavior and human performance. United States: Elsevier Inc, 1969, vol. 4, no 2, p. 142-175.

#### 2.1.4 La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

McClelland afirma en su teoría, que las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas como resultado de las experiencias y por ende varían de individuo a individuo<sup>40</sup>. Según Toro y Cabrera, las tres categorías a las que hace referencia la teoría de McClelland se refieren a la vida social del hombre y explican un amplio sector del comportamiento social de las personas<sup>41</sup>. Se enfoca en tres categorías de necesidades humanas: La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

##### 2.1.4.1 La necesidad de logro

Se define como el impulso de sobresalir, de luchar por obtener el éxito, el deseo de ser excelente, ser mejor y resolver problemas. Las personas que tienen esta necesidad se caracterizan por trazar metas para su propia realización, asumen riesgos y desean retroalimentación de su desempeño. Por lo cual el logro les genera mayor satisfacción que la recompensa que pudieran obtener en caso de alcanzar un objetivo.

##### 2.1.4.2 La necesidad de poder

Se manifiesta a través del deseo o las acciones que buscan que otros se comporten de una manera diferente a como se hubieran comportado de una manera natural, es el deseo de controlar, dominar e influir no solo sobre seres humanos sino también sobre los medios que permiten obtener el control.

---

<sup>40</sup> McCLELLAND, DAVID. The Achievement motive: How it is measured and its economic effects. In: The achieving society. United States: Free Press, 1967. p.36-62.

<sup>41</sup> TORO, Fernando y CABRERA, Hernán. Op. Cit., p. 42

#### 2.1.4.3 La necesidad de afiliación

Se caracteriza por el deseo de interacción social, es el deseo de contar con relaciones interpersonales, cercanas y amigables. Las personas que tienen esta necesidad se interesan más por las relaciones sociales que establecen, en lugar de las tareas de realización personal.

#### 2.1.5 Teoría de la equidad

Postulada por Stacy Adams<sup>42</sup>, afirma que los empleados juzgan la equidad comparando lo que reciben por los aportes que realizan con lo que reciben las otras personas, en síntesis, cada persona compara las contribuciones y retribuciones propias con las de sus compañeros, dicha comparación está representada en la tabla 10. La importancia de esta teoría, es que a diferencia de las anteriores considera al trabajador como perteneciente a un sistema social en el que depende en cierta medida de los demás. Como resultado de esta comparación surgen en los seres humanos los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la retribución.

Tabla 10 Teoría de la equidad.

|                                |        |                                |
|--------------------------------|--------|--------------------------------|
| Contribuciones<br>individuales | versus | Contribuciones de los<br>demás |
| Retribuciones individuales     |        | Retribuciones de los<br>demás  |

Fuente: Chiavenato, 2002. P. 610

Si la relación que hace el individuo de contribución- retribución en su trabajo, al compararse con otra persona en esta misma relación es igual a cero, es decir, que no exista una diferencia notoria, es percibido por éste, como un sentimiento de

---

<sup>42</sup> ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. En: The Journal of Abnormal and Social Psychology. Noviembre, 1963, vol. 67, no 5, p. 425

equidad. Por el contrario, si este tipo de relación muestra diferencias se genera un sentimiento de inequidad.

Para Adams, existen dos tipos de inequidad: 1. Subcompensación, esta consiste en una retribución inferior que recibe la persona, en comparación con el otro, cuando la contribución de ambos es equivalente. 2. Sobrecompensación, en este caso la persona obtiene una retribución mayor en comparación con el otro, cuando los dos hacen una contribución equivalente, es decir en una relación de inequidad siempre hay uno sobrecompensado y otro subcompensado.

#### 2.1.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Según Vroom el trabajador estará motivado cuando crea que su esfuerzo derivará en una recompensa esperada que satisfará sus objetivos individuales. Esta teoría está concentrada en tres relaciones, la primera es la relación entre esfuerzo y desempeño, ya que las personas creen que trabajando de manera intensa conllevará a un buen desempeño; la segunda es la relación entre desempeño y recompensa, debido a que el individuo cree que su buen desempeño de trabajo le traerá recompensas; y la tercera relación es entre recompensas y objetivos personales, volviéndose atractivas las recompensas para las personas porque satisfacen las necesidades individuales<sup>43</sup>.

Así mismo, Velásquez<sup>44</sup> explica que para Vroom, la motivación es producto de tres factores: 1. la valencia, se refiere al valor atribuido por el trabajador a las diferentes recompensas; 2. la expectativa, es la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo obtenga éxito; 3. la instrumentalidad, se refiere a que el trabajador espera la probabilidad de que su desempeño lo conduzca a obtener recompensas. La siguiente ecuación representa la relación entre los tres factores de la motivación, según Velásquez.

---

<sup>43</sup> VROOM, Víctor. Work and motivation .United States: Wiley. 1964. p. 204-209

<sup>44</sup> VELASQUEZ. Op. Cit., p. 122

Valencia x Expectativa x Instrumentalidad= Motivación.

#### 2.1.7 Motivación para el Trabajo, según Fernando Toro Álvarez

Según Toro “La motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”<sup>45</sup>.

A partir de las teorías motivacionales mencionadas anteriormente, Fernando Toro Álvarez realiza una síntesis conceptual integrándolas en tres dimensiones analíticas, estas son: Condiciones motivacionales internas, Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas<sup>46</sup>.

##### 2.1.7.1 Dimensión de las condiciones motivacionales internas (Toro Álvarez)

En esta dimensión se distinguen tres categorías de variables: 1. las fisiológicas, representan las necesidades en sentido biológico, son de naturaleza cíclica ya que se desactivan cuando son satisfechas, pero vuelven a aparecer después de determinado tiempo. En condiciones normales esta dimensión es común en todas las personas, por lo que su generalidad y poca diferenciación hace irrelevante cualquier evaluación de estas variables en un contexto laboral. 2. las psicosociales, describen valores o intereses más que necesidades en sentido biológico, en estas se incluyen los conceptos de reconocimiento, afecto y estima de otros; por lo tanto corresponden a la categoría de necesidades sociales de Maslow y las necesidades de poder y afiliación expuestas por McClelland. 3. las psicológicas, corresponden a las necesidades de seguridad, autoestima y autorrealización propuestas por Maslow y la necesidad de logro de McClelland. Estas variables son de carácter afectivo o

---

<sup>45</sup> TORO, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. En: Revista Antioqueña de economía y desarrollo. 1996. Vol. 49, p. 66-72.

<sup>46</sup> TORO y CABRERA. Op. Cit., p. 52

cognitivo y permiten al ser humano derivar sentimientos de acuerdo a su experiencia con personas o eventos.

Las condiciones motivacionales internas, describen situaciones y hechos que tienen lugar al interior de la persona motivada. Son importantes, ya que con estas se pueden lograr preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano.

#### 2.1.7.2 Dimensión de las condiciones motivacionales externas. (Toro Álvarez)

Esta dimensión comprende dos categorías de variables que tienen por común ser externas al individuo y propias de la organización o el puesto de trabajo. 1. Eventos externos, corresponde a los factores de higiene y motivación de Herzberg. Estas condiciones reúnen la dimensión social del puesto de trabajo y deben analizarse según los criterios propios de su condición de estímulos. En este grupo se incluye lo relativo al trabajo, que comprende la modalidad de pago, los incentivos económicos y constituyen la dimensión económica del puesto de trabajo. En la dimensión organizacional del puesto de trabajo que también corresponde a este grupo, se encuentran las oportunidades de promoción y la supervisión, ya sea centrada en la tarea o centrada en la persona. 2. La categoría de los agentes o personas; contiene modos de comportamiento típicos de jefes, colegas, subalternos, que pueden llegar a generar acciones a partir de la valoración que el empleado hace de estos agentes. Los elementos de esta dimensión pueden analizarse con criterios psicológicos y psicosociales.

#### 2.1.7.3 Dimensión de las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo. (Toro Álvarez)

En esta dimensión se evidencia la relación entre las necesidades personales que inciden en cierto tipo de condiciones de trabajo; es decir, que el comportamiento humano y el interés de las personas se enfoca a condiciones externas con el propósito de que al tenerlas o experimentarlas logren cumplir con deseos o valores conscientes, por lo que solo las condiciones externas por separado no determinan el comportamiento motivado. En este grupo, se pueden encontrar circunstancias

organizacionales que involucran la relación entre las condiciones internas y externas, como las metas de trabajo, propuestas con la participación del empleado en su definición y la retroalimentación sobre el desempeño.

Introducir todas las dimensiones y categorías conceptuales, expuestas anteriormente en un solo instrumento que permita evaluar con mayor detenimiento la motivación, es una tarea compleja que implica realizar una investigación teórica más exhaustiva, especialmente porque el contexto de hoy es muy diferente al contexto donde se plantearon dichas teorías.

En este sentido, teniendo en cuenta la anterior visión integradora de las condiciones motivacionales, Fernando Toro diseñó, el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) que contempla tres categorías motivacionales: 1. Las condiciones motivacionales internas, son características personales del individuo, de carácter afectivo que derivan de sentimientos de agrado o desagrado de acuerdo a la experiencia vivida. Esta categoría incluye las variables de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento; 2. Condiciones motivacionales externas, son las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza el empleado, tienen el carácter de incentivos, es decir, resultados valorados y apreciados, incluye las variables de supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción; 3. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, son las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear para obtener las retribuciones que desea. Esta depende de la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas, es decir la relación entre el interés particular y el incentivo deseado como determinante en la escogencia de la actividad para obtener el beneficio. En este grupo se encuentran cinco variables: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

En la tabla número 11 se exponen conceptualmente las variables que integran las tres categorías del cuestionario de motivación para el trabajo.

Tabla 11. Variables del CMT.

|                                            | Variable                     | Concepto                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Condiciones motivacionales internas</b> | <b>Logro</b>                 | Se manifiesta a través de comportamientos caracterizado por el deseo de hacer, inventar o crear algo excepcional, por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas a resultados a mediano plazo. |
|                                            | <b>Poder</b>                 | Se manifiesta mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control.                                                     |
|                                            | <b>Afiliación</b>            | Se evidencia a través de la intención o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.                                                                                          |
|                                            | <b>Autorrealización</b>      | Evidenciada por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.                                                                                                |
|                                            | <b>Reconocimiento</b>        | Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.                                                               |
| <b>Condiciones motivacionales externas</b> | <b>Supervisión</b>           | Comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Este factor registra valoración que una persona hace de este tipo de trato proveniente de su jefe.                                   |
|                                            | <b>Grupo de trabajo</b>      | Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.                                                                                |
|                                            | <b>Contenido del trabajo</b> | Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo, que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.                                                                                              |
|                                            | <b>Salario</b>               | Valoración de la retribución económica asociada al desempeño en un cargo.                                                                                                                                                                                 |
|                                            | <b>Promoción</b>             | Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.                                                                                                                            |
|                                            | <b>Requisición</b>           | Este factor contempla modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.                                                |
|                                            | <b>Expectación</b>           | Se incluyen modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes, en las determinaciones de la autoridad formal.                                                |

|                                                                            |                                       |                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</b> | <b>Dedicación a la tarea</b>          | Pertenecen a este factor los comportamientos laborales caracterizados por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo; por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.                  |
|                                                                            | <b>Aceptación de la autoridad</b>     | Incluye modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación tanto de personas investidas de autoridad en la organización laboral, como de las decisiones y actuaciones de tales personas. |
|                                                                            | <b>Aceptación de normas y valores</b> | Se incluyen en este factor modos de comportamiento que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización laboral. |
|                                                                            | <b>Requisición</b>                    | Este factor contempla modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.       |
|                                                                            | <b>Expectación</b>                    | Se incluyen modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes, en las determinaciones de la autoridad formal.       |

Fuente: Creación propia

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se exponen las definiciones de los principales términos que se consideran necesarios para entender el presente proyecto de investigación, de acuerdo a lo planteado por el autor Fernando Toro Álvarez<sup>47</sup>.

Condiciones de la relación entre lo interno y lo externo: También se denominan medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Estas condiciones se refieren a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones, la escogencia de dicha acción está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas.

<sup>47</sup> TORO y CABRERA. Op. Cit., p. 61-65

Condiciones motivacionales externas: Se refiere a las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo o actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionadas con el desempeño, que tiene carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo.

Condiciones motivacionales internas: Describen situaciones y hechos que tienen lugar al interior de la persona motivada. Son elementos o características personales del individuo, de carácter afectivo que le permiten derivar sentimientos de agrado y desagrado, de su experiencia con personas o con situaciones específicas.

Motivación: Se entiende por motivación “el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal”.

Variable aceptación de la autoridad: Incluye modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación tanto de personas investidas de autoridad en la organización laboral, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Variable aceptación de normas y valores: Son modos de comportamiento que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización laboral.

Variable afiliación: Se evidencia a través de la intención o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.

Variable autorrealización: Evidenciada por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.

Variable Contenido de trabajo: Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo, que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.

Variable dedicación a la tarea: Son los comportamientos laborales caracterizados por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo; por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.

Variable expectación: Se incluyen modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes, en las determinaciones de la autoridad formal.

Variable grupo de trabajo: Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

Variable logro: Se manifiesta a través de comportamientos caracterizado por el deseo de hacer, inventar o crear algo excepcional, por la intensión de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas a resultados a mediano plazo.

Variable poder: Se manifiesta mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control.

Variable Promoción: Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.

Variable reconocimiento: Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

Variable requisición: Contempla modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.

Variable salario: Valoración de la retribución económica asociada al desempeño en un cargo.

Variable supervisión: Comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Registra valoración que una persona hace de este tipo de trato proveniente de su jefe.

## 2.3. ESTADO DEL ARTE

En la revisión de la literatura académica sobre la motivación laboral, predominan estudios de caso, basados en teorías motivacionales y comportamiento organizacional. En dichos estudios se relaciona constantemente el término motivación con el de satisfacción, sin embargo, para Toro, motivación y satisfacción son dos realidades psicológicas diferentes, que aunque tienen relación con la productividad provocan efectos diferentes sobre ésta<sup>48</sup>.

Particularmente, Zubiri considera que “la satisfacción y la motivación son factores que se complementan en la estructura de una empresa”, entendiendo la satisfacción

---

<sup>48</sup> TORO, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. Op. Cit., p. 67.

laboral como incidente en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones y dependiente entre el balance que hace el individuo entre el trabajo real y sus expectativas<sup>49</sup>. Por su parte para Ucros, Sánchez y Blanco “la motivación se refiere a un impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta y la satisfacción en el bienestar que percibe el individuo cuando logra lo que desea o alcanza una meta”<sup>50</sup>. Para Navarro, Yepes, Ayala y Quijano, “la motivación es el grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a ejercer en su trabajo”<sup>51</sup>.

Chang considera que el conocimiento de los factores motivacionales y la satisfacción de necesidades laborales, representa el principal punto de partida para mejorar el desempeño y alcanzar las metas organizacionales<sup>52</sup>. Según Page & Vella-Brodrick: “Se ha demostrado que el bienestar de los empleados es fundamental para lograr el éxito de la organización”<sup>53</sup>. Otro de los beneficios que puede obtener la organización es el incremento de la productividad de sus trabajadores, pues según Khan & Shahzad<sup>54</sup> y Bechetti, Castriota & Tortia<sup>55</sup>, la productividad está fuertemente influenciada por la motivación, lo cual significa que a mayor motivación mayor productividad.

---

<sup>49</sup> ZUBIRI, Félix. Satisfacción y motivación profesional. En: Anales del Sistema Sanitario de Navarra. 2013. Vol. 36 No 2, p.193-196.

<sup>50</sup> UCROS., Marlenis; SÁNCHEZ, José, y CARDEÑO, Noralbis. Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira Colombia. En: Revista Internacional Administración & Finanzas, vol 8 No 4, 2015, p. 107-116

<sup>51</sup> NAVARRO, José, et al. An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2011, vol. 27 No. 3, p. 177-190

<sup>52</sup> CHANG, América Lucia. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Tesis Magíster de Gerencia en Servicios de Salud. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de medicina humana. Unidad de postgrado, 2010. 61 p.

<sup>53</sup> PAGE, K & VELLA-BRODRICK, D. The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. Citado por RODRIGUEZ, Alfredo & SANZ-VERGEL, Ana. Happiness and well-being at work: A special issue introduction. Journal of work and organizational psychology. 2013, p. 95

<sup>54</sup> KHAN, Shazad; & SHAHZAD, Saqib. Drivers of motivation and its impact on employee's productivity. A comparative study of Public & Private Universities Teachers KPK Pakistan. En: International Journal of Information, Business and Management. 2012, Vol 4, No 2. p 38-45

<sup>55</sup> BECHETTI, Leonardo; CASTRIOTA, Stefano & TORTIA, Ermanno. Productivity, wages and intrinsic motivation in social enterprises. En: AICCON Working Papers, January, 2009, p. 1-34

Diferentes estudios de caso sobre la motivación laboral, han concluido que existen diversos factores, que influyen en la motivación del empleado, en el caso del estudio realizado por Ancona, Camacho y García, los factores motivacionales son el incentivo económico, la estabilidad de vida y relaciones interpersonales<sup>56</sup>; para Bustamante<sup>57</sup> y García<sup>58</sup>, dichos factores son la comunicación cara a cara tanto con superiores como con compañeros y el liderazgo participativo; y finalmente, para Herrera y Sánchez<sup>59</sup>, estos factores son el reconocimiento, clima amigable y compromiso afectivo. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el aspecto salarial no siempre es el principal factor motivacional para los trabajadores, inclusive Bechetti, Castriota & Tortia<sup>60</sup> y Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero y Cruz<sup>61</sup>, consideran que existen algunos trabajadores que están dispuestos a aceptar salarios más bajos a cambio de beneficios e incentivos no económicos y un ambiente laboral agradable. En este sentido, Zubiri<sup>62</sup> plantea el concepto de salario emocional como la valoración que hace el profesional a la flexibilidad, autonomía, formación y programas de apoyo que ofrece la organización. Los factores motivacionales dependen del lugar y el tipo de población escogida para realizar un estudio de investigación, ya que se encuentran estrechamente relacionados con las características personales y culturales.

Según Bustamante<sup>63</sup> y Chang<sup>64</sup>, la relación entre las variables inestabilidad laboral y motivación es de proporcionalidad inversa, así lo demuestran los resultados de la

---

<sup>56</sup> ANCONA, María del Carmen; CAMACHO, Manuela y GARCÍA, Cecilia. Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En: Revista Internacional Administración y Finanzas, Vol. 5 No 4, 2012. p 124

<sup>57</sup> BUSTAMANTE, Edilson. El clima de la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. En: Revista de comunicación y salud, 2013 Vol. 3 No 1. p 45

<sup>58</sup> GARCIA, Diosveni. Op. cit., p. 9.

<sup>59</sup> HERRERA, Juan Manuel y SÁNCHEZ, Irene. Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. En: Ra Ximhai, mayo-agosto, 2012, vol. 8 No 2. P. 217-232.

<sup>60</sup> BECHETTI, CASTRIOTA, TORTIA. Op. Cit., p 17.

<sup>61</sup> SANCHEZ-SELLERO, María Carmen, et al. Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. En: Revista de Administración de empresas, 2013, vol. 54 No 5, p 537-547

<sup>62</sup> ZUBIRI. Op. cit., p. 195

<sup>63</sup> BUSTAMANTE. Op. cit., p. 44

<sup>64</sup> CHANG. Op. cit., p. 43

investigación realizada por estos autores, quienes encontraron que el personal contratado por prestación de servicios de sus respectivos estudios de caso, presentaban menor motivación que el personal nombrado. Bien es sabido que existen diferentes tipos de contratación laboral, que ofrecen diversos beneficios al trabajador según sea el caso, esto de entrada puede generar inequidad e incertidumbre y por ende, influir en el grado de motivación y desempeño del trabajador.

La motivación y la satisfacción son dos variables que influyen directamente la vida laboral y personal del trabajador, reflejados en su actitud hacia el trabajo y afectando su desempeño y productividad. Sin embargo, al ser dos realidades psicológicas diferentes, no presentan una relación directa entre éstas, es decir que una persona satisfecha no necesariamente va a sentirse motivada y ser productiva para la organización en la que trabaje. Para Toro <sup>65</sup>, lo anterior obedece a que la productividad de un trabajador es causada entre otras condiciones por la motivación y no por su nivel de satisfacción; es decir, que si se abordara únicamente la satisfacción del empleado se podrían encontrar casos de personas con altos niveles de satisfacción por las condiciones que les brinda su trabajo, pero que finalmente no están motivados para desarrollar su trabajo de manera productiva. Por esta razón este trabajo de investigación se centra en el factor de motivación laboral.

En la revisión bibliográfica realizada para la presente investigación, no se encontraron estudios sobre la motivación laboral en Instituciones de educación superior públicas, aunque se encontró un estudio sobre este tema en una institución pública de educación básica y media, ubicada en el sector norte de la dorada; realizado por Mejía<sup>66</sup> como trabajo de grado de magíster en la ciudad de Manizales.

---

<sup>65</sup> TORO. Op. Cit., p. 68.

<sup>66</sup> MEJIA, Liliana. Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la dorada, y su relación con el clima laboral. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano. Manizales. Universidad de Manizales. Facultad de Ciencias sociales y humanas.2014. 93 p.

El objetivo de la anterior investigación era analizar si existe relación entre el clima laboral de la institución y los factores motivacionales presentes en sus docentes, para lo cual se analizaron los factores motivacionales presente en los docentes, a través del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) realizado por el psicólogo Colombiano Fernando Toro Álvarez en 1984, que se relacionaron con el cuestionario de clima laboral llamado TECLA, que permite medir el clima organizacional, el cual fue construido por Hoyos y Bravo en 1974; la autora concluyó que la motivación y el clima no presentan un alto nivel de corresponsabilidad en el estudio de caso que realizó.

## 2.4 MARCO CONTEXTUAL

“La Universidad del Valle fue creada por la Ordenanza #12 de 1945 (junio 11) de la asamblea Departamental del Valle del Cauca, con el nombre de "Universidad Industrial del Valle del Cauca". Este nombre fue cambiado posteriormente (en 1954) por la Ordenanza #10 al que actualmente tiene: "Universidad del Valle”<sup>67</sup>.

La Universidad es reconocida nacionalmente por su amplio cubrimiento en las áreas de humanidades y por el fuerte desarrollo en la investigación científica y tecnología aplicada. Esta institución cuenta con siete facultades y dos institutos<sup>68</sup>:

Las facultades que integran la Universidad son las de Artes Integradas, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias de la Administración, Salud, Ciencias Sociales y Económicas, Humanidades e Ingeniería; A su vez los Institutos que la conforman son el de Educación y Pedagogía y el de Psicología.

---

<sup>67</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en: <http://www.univalle.edu.co/facultades.html>. Rev. 15 enero 2015

<sup>68</sup> Ibíd. Rev. 18 enero 2015

El marco contextual de la Decanatura de la Facultad de ingeniería, objeto de investigación de este estudio, se encuentra circunscrito dentro de los determinantes que caracterizan la totalidad de la facultad en la Universidad del Valle. A continuación se enlistan dichas características que contextualizan la facultad:

La facultad de Ingeniería<sup>69</sup> cuenta con más de seis décadas de historia, confundiéndose incluso con la historia general de la Universidad. Esta facultad es la más grande en el área de ingeniería del suroccidente del país, en tamaño, calidad y cantidad de programas académicos de pregrado y posgrado, así como en grupos y proyectos de investigación, programas con acreditación de alta calidad, formación docente, número de estudiantes y ante todo, calidad académica e investigativa.

La Decanatura de la Facultad de Ingeniería, está encargada de la Coordinación administrativa y la oficina de extensión y comunicaciones, a su vez, se encuentra compuesta por dos dependencias, la primera la Vicedecanatura de Investigación y posgrados, la cual tiene bajo su responsabilidad los comités de posgrado e investigación; la segunda dependencia es la Vicedecanatura académica, responsable de la Coordinación académica, la Oficina de práctica y egresados y el Programa de mejoramiento continuo.

## **Historia**

Desde su origen, la historia de la Facultad de Ingeniería se confunde con la historia misma de la Universidad del Valle<sup>70</sup>.

En 1945 cuando mediante la Ordenanza No 12 de la Asamblea Departamental se creó la entonces Universidad Industrial del Valle del Cauca, la institución contaba con las Facultades de Arquitectura y de Química Industrial. Esta última se convirtió

---

<sup>69</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en: <http://ingenieria.univalle.edu.co/historia.php>. Rev. 29 noviembre 2014

<sup>70</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en: <http://ingenieria.univalle.edu.co>. Rev. 29 noviembre 2014

luego en la Facultad de Ingeniería Química y es el más antiguo Plan de Estudios de Ingeniería de la Universidad del Valle.

En 1947 tuvo lugar la creación de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y con ello las primeras promociones de ingenieros electromecánicos que luego derivaron en ingenieros mecánicos y en electricistas.

Hacia 1961 se creó la Facultad de Ingeniería Sanitaria y entre 1968 y 1980 se establecen las carreras de Ingeniería Agrícola, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial y Estadística.

En el primer quinquenio de 1990 se amplía la oferta de planes de estudio de pregrados y se inician las Ingenierías Electrónica, de Sistemas, de Materiales y Topográfica.

En ese mismo momento se establecen los Magísteres de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Automática, Ingeniería Química, Ingeniería Civil y se inician las especializaciones de Automatización Industrial, Materiales de Ingeniería y Ciencias Térmicas entre otras. Desde sus inicios, la mayor responsabilidad de la Facultad de Ingeniería fue la de vincularse activa y creativamente en el desarrollo físico y tecnológico de la región y ese compromiso se ha mantenido y fortalecido con el paso del tiempo.

Fe de ello pueden dar los miles de egresados formados con la más alta calidad, excelencia académica y responsabilidad que a lo largo de estos años se han destacado en distintos escenarios a nivel nacional e internacional, dejando el alto el nombre del país y el de la Universidad del Valle.

Al segundo semestre del 2014, la Facultad de Ingeniería está integrada por 4.480 estudiantes, de los cuales 3.835 pertenecen a pregrado, 645 de postgrado y en los últimos cinco años ha egresado 3.990 estudiantes de pregrado, tanto de carreras

tecnológicas como profesionales y 714 de posgrado, entre especialización, maestría y doctorado.<sup>71</sup>

### **Misión, Visión y Unidades académicas de la facultad<sup>72</sup>**

La Facultad de Ingeniería cumple la Misión de la Universidad en lo que respecta al campo de la Ingeniería y el posicionamiento tecnológico del país frente a la competencia internacional, involucrando la variable medioambiental como elemento esencial del Desarrollo Sostenible.

La Facultad de Ingeniería será un eje para el desarrollo del Valle del Cauca, en particular, y de las regiones del Suroccidente y del Pacífico colombiano, en general.

#### **Visión de la facultad**

La Facultad de Ingeniería será una institución a la vanguardia de la Educación Superior Tecnológica de nivel internacional, con un alto reconocimiento regional, nacional e internacional, que responde a las necesidades de formación de la región y contribuye al desarrollo sostenible a través de sus egresados, sus investigaciones y programas de extensión. Será una Facultad comprometida, con alto contenido social y responsabilidad ética frente al capital humano, los recursos del ambiente y los generadores de riqueza y bienestar para la sociedad.

Esta facultad está estructurada en once unidades académicas, que comprenden las Escuelas de estadística, Ingeniería civil y Geomática, Ingeniería de alimentos, Ingeniería de materiales, Ingeniería de Recursos naturales y del ambiente-EIDENAR, Ingeniería de sistemas y computación, Ingeniería eléctrica y electrónica, Ingeniería industrial, Ingeniería mecánica, Ingeniería química y el Instituto CINARA.

---

<sup>71</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en: <http://ingenieria.univalle.edu.co>. Rev. 29 noviembre 2014

<sup>72</sup> Ibíd. Revisado el 26 de marzo de 2015

## Programas académicos<sup>73</sup>

La facultad de Ingeniería cuenta con trece programas profesionales y cinco programas tecnológicos, nueve programas de especialización, maestría en estadística, desarrollo sustentable y en doce áreas de la ingeniería, también cuenta con un programa de doctorado en ingeniería con oferta en ocho programas de ingeniería, en la tabla 12 se organizó la oferta de programas ofrecidos por la Facultad para facilitar la lectura.

Tabla 12 Programas académicos de la Facultad de Ingeniería.

| <b>Programas de pregrado:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Tecnologías</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estadística<br>Ingeniería Agrícola<br>Ingeniería Civil<br>Ingeniería de Alimentos<br>Ingeniería de Materiales<br>Ingeniería de Sistemas<br>Ingeniería Eléctrica<br>Ingeniería Electrónica<br>Ingeniería Industrial<br>Ingeniería Mecánica<br>Ingeniería Química<br>Ingeniería Sanitaria y Ambiental<br>Ingeniería Topográfica                                                                                          | Tecnología en sistemas<br>Tecnología en electrónica<br>Tecnología en alimentos<br>Tecnología en ecología y manejo ambiental<br>Tecnología en manejo y conservación de suelos y aguas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Especializaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Maestrías</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Estadística aplicada<br>Especialización en estructuras<br>Especialización en geomática<br>Especialización en redes de comunicación<br>Especialización en sistemas de transmisión y distribución de energía eléctrica<br>Especialización en automatización industrial<br>Especialización en ingeniería sanitaria y ambiental<br>Especialización en Gestión de la innovación tecnológica<br>Especialización en logística | Maestría en estadística<br>Maestría en desarrollo sustentable<br>Áreas de la ingeniería: Estadística, Ingeniería Civil<br>Ingeniería de Alimentos<br>Ingeniería de Materiales<br>Ingeniería de Sistemas<br>Ingeniería Eléctrica y Electrónica<br>Ingeniería Industrial<br>Ingeniería Mecánica<br>Ingeniería aeroespacial<br>Ingeniería Química- profundización<br>Ingeniería Química – investigación<br>Ingeniería Sanitaria y Ambiental – investigación<br>Ingeniería Sanitaria y Ambiental - profundización<br>Ingeniería Topográfica |

<sup>73</sup> Ibíd. Revisado el 26 de marzo de 2015

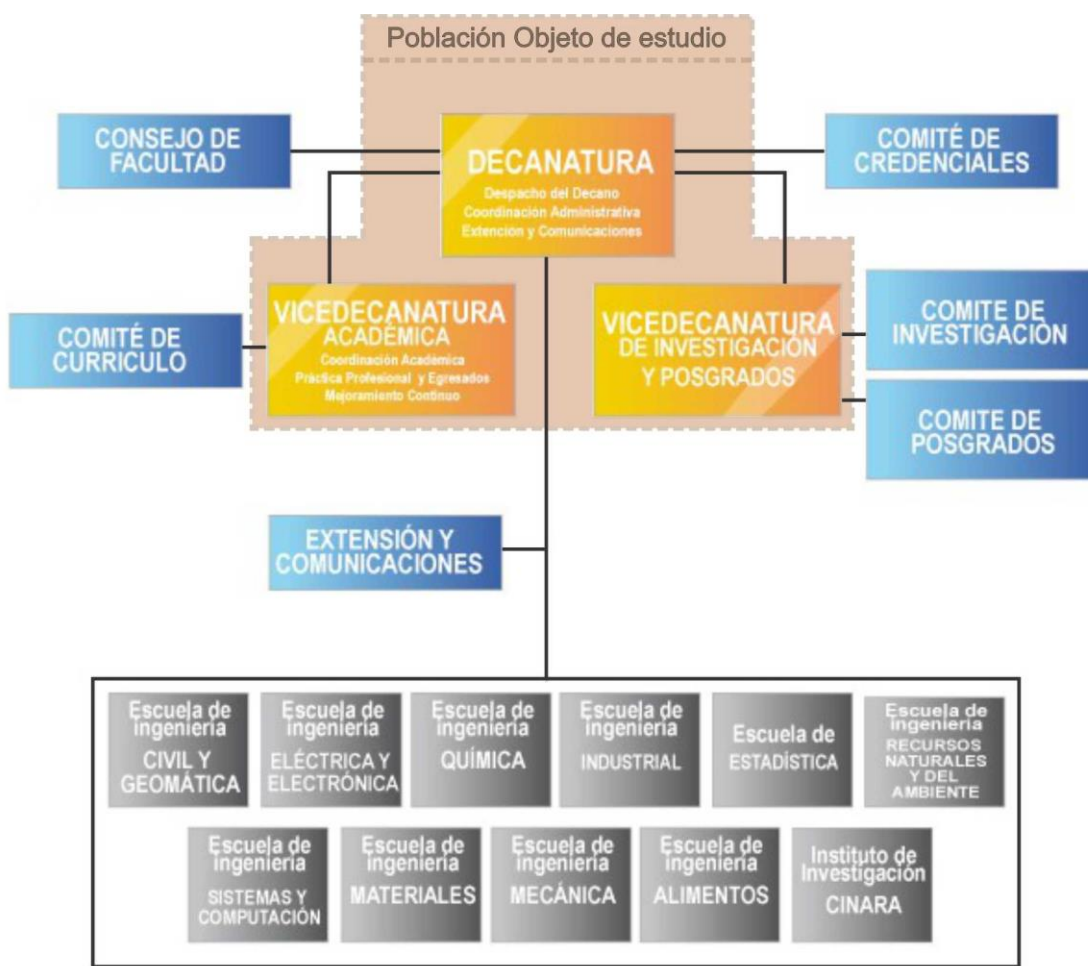
| Doctorado                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programas:<br>Ingeniería Civil y Geomática<br>Ingeniería de Alimentos<br>Ingeniería de Materiales<br>Ingeniería de la Computación<br>Ingeniería Eléctrica y Electrónica<br>Ingeniería Química<br>Ingeniería Sanitaria y Ambiental<br>Ingeniería Industrial |

Fuente: Elaboración propia.

## Organigrama

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Del Valle.

Figura 5. Organigrama de la Facultad de Ingeniería.



Fuente. <http://ingenieria.univalle.edu.co>

## 2.5 MARCO LEGAL

El marco legal de esta investigación se encuentra suscrito al Decreto 1567 de 1998<sup>74</sup>, por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998<sup>75</sup>. En el artículo 1, de esta ley se define: “La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso”<sup>76</sup>. Así mismo en el artículo 3, se incluye al personal administrativo de las Instituciones de Educación Superior de todos los niveles, como campo de aplicación de esta ley.

En el Título 1 del decreto, se disponen las normativas del Sistema Nacional de Capacitación. En el capítulo 1, se expone que el propósito de las capacitaciones es generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, a su vez uno de sus objetivos principales, según el artículo 5, es facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa. En el capítulo 2, se establece como obligatorio la inclusión de programas de inducción y de reintroducción en los planes institucionales de cada entidad, definidos como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional.

---

<sup>74</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 1567 de 1998. (5, agosto, 1998). Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. No. 43.358. P. 1-15.

<sup>75</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 443 de 1998. (11, junio, 1948). Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. No. 43320. P. 36-76.

<sup>76</sup> *Ibíd.*, p. 36.

El Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado, se encuentra detallado en el Título 2 del mismo decreto, cuyas finalidades, según el capítulo 1, son las siguientes:

- “a) Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados;
- b) Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;
- c) Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades;
- d) Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados”<sup>77</sup>.

Por otra parte, en el capítulo 3, del Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado, se especifican las finalidades de los programas de bienestar social, las cuales se detallan a continuación:

- “a) Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño;
- b) Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social;
- c) Desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el

---

<sup>77</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Op. Cit., p. 8

compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad; d) Contribuir, a través de acciones participativas basadas en la promoción y la prevención, a la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados y de su grupo familiar;

e) Procurar la calidad y la respuesta real de los programas y los servicios sociales que prestan los organismos especializados de protección y previsión social a los empleados y a su grupo familiar, y propender por el acceso efectivo a ellos y por el cumplimiento de las normas y los procedimientos relativos a la seguridad social y a la salud ocupacional<sup>78</sup>.

Otra de las reglamentaciones en las que se encuentra suscrito el marco legal de la esta investigación es el Acuerdo No. 025 de Diciembre 19 de 2014<sup>79</sup> (Ver anexo A), por el cual se expide el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la carrera administrativa especial de la Universidad del Valle, donde se establecen las políticas y principios básicos que regulan el sistema de administración de personal.

El anterior acuerdo, según el artículo 2°, está regido por la Constitución Política de la República de Colombia, las leyes y normas reglamentarias que se apliquen expresamente a los entes universitarios autónomos, los acuerdos pertinentes del Consejo Superior de la Universidad del Valle, los reglamentos internos de la Institución, la Convención Colectiva de Trabajo vigente para los trabajadores oficiales y los acuerdos vigentes suscritos entre la Universidad y la representación sindical, ratificados por el Consejo Superior de esta Institución.

Los empleos en la Universidad del Valle, con cargos administrativos, según el artículo 4°, se clasifican de la siguiente manera:

---

<sup>78</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Op. Cit., p. 11

<sup>79</sup> CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. Acuerdo No 25 de 2014 (19, Diciembre, 2014). Por el cual se expide el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle. Cali, Valle. 2014. No. 025-2014. P. 1-55.

- Empleos de carrera administrativa: Son aquellos empleos designados como tales por la normatividad interna de la Universidad (artículo 13°).
- Empleos de libre nombramiento y remoción: Serán de libre nombramiento y remoción los empleos a los que corresponda la dirección académica o administrativa de la Universidad del Valle, los que tengan como función principal el manejo de bienes o dineros, los que tengan funciones de vigilancia o supervisión y aquellos que por la naturaleza de sus funciones requieran confianza especial de los directivos (artículo 14).
- Empleos de periodo fijo: Son los empleos que de acuerdo con la normatividad vigente, la Universidad del Valle provee para un período determinado (artículo 15°).
- Empleos de carácter temporal: De acuerdo con las necesidades del servicio y de manera excepcional, el Consejo Superior de la Universidad del Valle podrá crear en su planta de cargos Empleos de Carácter Temporal que deberán observar la nomenclatura, clasificación, estructura salarial y prestacional de los empleos de la Planta de Cargos de la Institución (artículo 16°).

Según el artículo 17°, los empleos de cargos administrativos en la Universidad del Valle se clasificarán según la naturaleza de las funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño en los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Universidad del Valle.

- Nivel Ejecutivo. Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las divisiones, unidades o secciones de la Universidad del Valle, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos.
- Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de una formación profesional reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- Nivel Asistencial y Operativo. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

En cuanto a lo que se refiere a la remuneración básica de cada cargo, está determinada por la asignación mensual del mismo, dentro del escalafón establecido en la Universidad del Valle. Para cada uno de los cargos existen diferentes grados que denotan niveles de remuneración económica, es decir, cuando un empleado desea nivelarse salarialmente debe cumplir con unos requisitos de educación, experiencia y otros afines al cargo, que indicarán el grado alcanzado, esto sumado a la remuneración básica conforman la asignación mensual de cada uno de los empleados administrativos de la Institución.

En lo que se refiere a la provisión de los empleos en esta Institución se realiza de la siguiente manera, de acuerdo al artículo 35° del Acuerdo 025:

- Nombramiento ordinario: es el que tiene por objeto la provisión de cargos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo y temporales.
- Nombramiento provisional: se aplica cuando se produce una vacante en forma definitiva o temporal de empleos públicos de carrera administrativa y mientras se provee el cargo correspondiente. La duración máxima de este nombramiento será de seis (6) meses calendario no prorrogable.
- Nombramiento en periodo de prueba: el nombramiento para un cargo de carrera administrativa se hace en período de prueba cuando el mismo recaiga en una persona que haya sido seleccionada por el sistema de méritos a través de un concurso.
- Contrato de trabajo a término indefinido: es el que tiene por objeto la provisión de empleos de trabajadores oficiales, de acuerdo con lo establecido en este estatuto. los trabajadores oficiales, se vincularán en período de prueba cuando hayan sido seleccionados por el sistema de méritos a través de un concurso. Igualmente, se tendrá en cuenta lo dispuesto en la convención colectiva de trabajo vigente.
- Contrato de trabajo a término fijo: se aplica cuando se produce una vacante en forma definitiva de empleos de trabajadores oficiales y mientras se provee el cargo correspondiente. La duración máxima de un contrato de trabajo a término fijo será de seis (6) meses calendario no prorrogable.

El movimiento interno de personal es un conjunto de procedimientos internos, orientados a seleccionar candidatos vinculados a la institución potencialmente calificados y con las competencias requeridas para ocupar cargos dentro de la universidad, contemplado en el Artículo 41º. Se da cuando al presentarse la vacante definitiva en un cargo, la universidad opta llenarla mediante la reubicación de su personal administrativo, el cual puede ser transferido mediante traslado horizontal o ascendido mediante concurso de ascenso.

El personal que ocupa los anteriores empleos está regido por los siguientes derechos y deberes, según el artículo 8° y 9° respectivamente.

### **Derechos.**

- “a) Recibir trato respetuoso por parte de los distintos miembros de la comunidad universitaria.
- b) Participar en los concursos de mérito que les permitan promoverse en el servicio de conformidad con las disposiciones del presente Estatuto y sus reglamentos.
- c) Reclamar que la Universidad del Valle cumpla con ellos, de manera oportuna, sus obligaciones laborales.
- d) Acceder a la Seguridad Social en la forma y condiciones previstas en la Ley.
- e) Recibir los estímulos e incentivos, programas de bienestar universitario y capacitación, de conformidad con la reglamentación y las políticas institucionales.
- f) Asociarse y ejercer el derecho de negociación colectiva de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 38, 39 y 55 de la Constitución Política, en la Ley y en los convenios internacionales reconocidos por la Ley colombiana. La Universidad del Valle tendrá el deber de promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.
- g) Elegir y ser elegidos como representantes en las instancias y cuerpos colegiados donde la Ley y las normas internas prevean su participación.
- h) Recibir evaluación sistemática, periódica, objetiva e imparcial de su desempeño laboral, de acuerdo con la normatividad vigente.
- i) Presentar iniciativas y/o peticiones a la Universidad del Valle, la cual debe darles trámite y respuesta oportuna y pertinente, en atención a lo dispuesto en el artículo 23°.- de la Constitución Política.
- j) Solicitar y obtener permisos y licencias en los casos previstos en la Ley, en el presente Estatuto y en las normas internas de la Universidad del Valle”.

### **Deberes**

- “a) Promover el cumplimiento de los fines de la Universidad del Valle y realizar las actividades propias de sus cargos.
- b) Respetar los derechos de la comunidad universitaria sin distingo de cultura, etnia, género, edad, origen nacional o familiar, lengua, religión, condición social y física, opinión

política o filosófica y darles un trato coherente con los principios constitucionales de democracia, participación e igualdad, de acuerdo con los valores universitarios y el desempeño de la función pública.

c) Ser ejemplo de rectitud, compartir la naturaleza y fines de la Universidad del Valle y ejercer con ética, eficacia, economía, celeridad, diligencia, eficiencia e imparcialidad las funciones y actividades que les sean encomendadas, absteniéndose del abuso o ejercicio indebido del cargo o función.

d) Aceptar que su desempeño sea evaluado de conformidad con las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes, en forma sistemática, periódica, objetiva e imparcial.

e) Cumplir con las directrices de las autoridades de la Universidad del Valle, de conformidad con las normas y principios de la Institución.

f) Cumplir las órdenes inherentes a las funciones del cargo que les impartan sus superiores jerárquicos.

g) Vigilar y salvaguardar los intereses de la Universidad del Valle. Utilizar, custodiar y salvaguardar para los fines a que están afectos los documentos, la información, los equipos, instrumentos y demás recursos de trabajo y los valores que por razón del desempeño de su empleo, cargo o función, les sean asignados, evitando su sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebidos, salvo en los eventos de caso fortuito o fuerza mayor.

h) Desempeñar sus empleos, cargos o funciones sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones legales o contractuales.

i) Realizar personal y oportunamente las tareas que les sean confiadas y responder por el uso de la autoridad que les ha sido otorgada o de la ejecución de las órdenes que puedan o les puedan impartir sin que en ningún caso queden exentos de la responsabilidad que les corresponda a sus subordinados.

j) Ejercer sus funciones consultando permanentemente los intereses del bien común. k) Poner en conocimiento de la Universidad del Valle y de las autoridades competentes, las situaciones que los inhabiliten para participar en el trámite de los asuntos sometidos a su consideración, según lo establecido por la Ley y la Institución como conflicto de intereses y recusaciones.

l) Cumplir la jornada laboral establecida y dedicar la totalidad del tiempo laboral en el desarrollo de las funciones propias del cargo, salvo las excepciones legales y reglamentarias.

m) Observar conducta pública acorde con la dignidad de Servidor Público”.

### 3. RESULTADOS

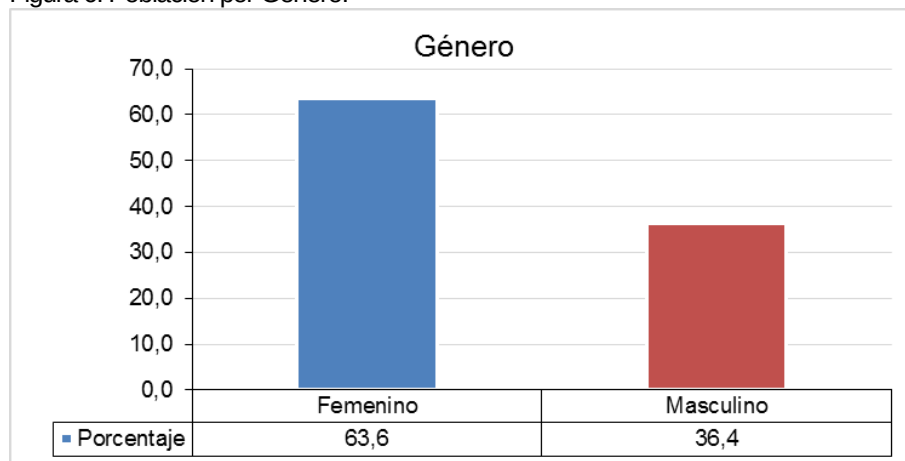
#### 3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los tres instrumentos utilizados para la recolección de información.

3.1.1 Resultado 1: Caracterización sociodemográfica de los empleados públicos que laboran en la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle.

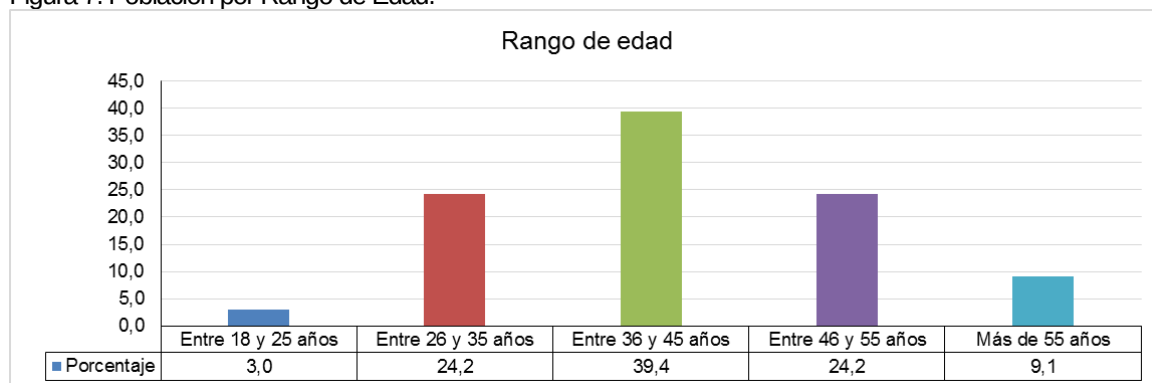
Como se indica en la figura 6, la población de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle en su mayoría está conformada por personal femenino, correspondiente a un 63.3%, frente a un 36,4% del personal masculino. Respecto al rango de edad de esta población, el porcentaje más alto se concentra entre los 26 y 55 años, como se referencia en la figura 7.

Figura 6. Población por Género.



Fuente: Elaboración propia.

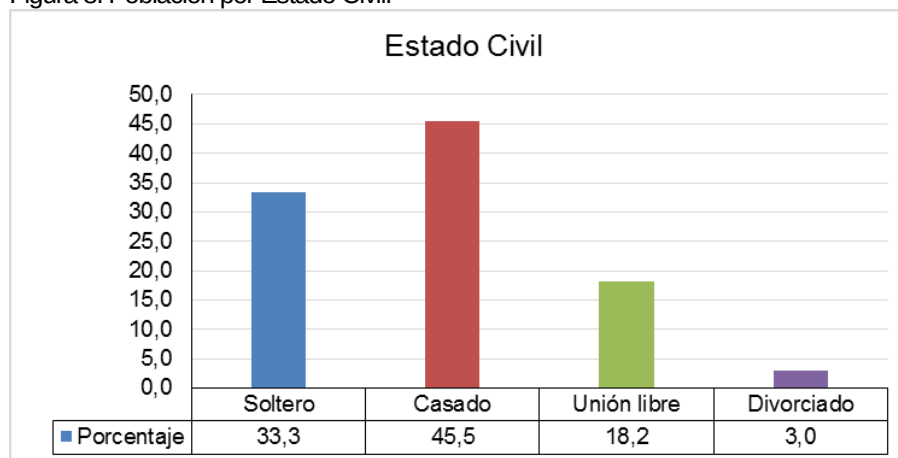
Figura 7. Población por Rango de Edad.



Fuente: Elaboración propia.

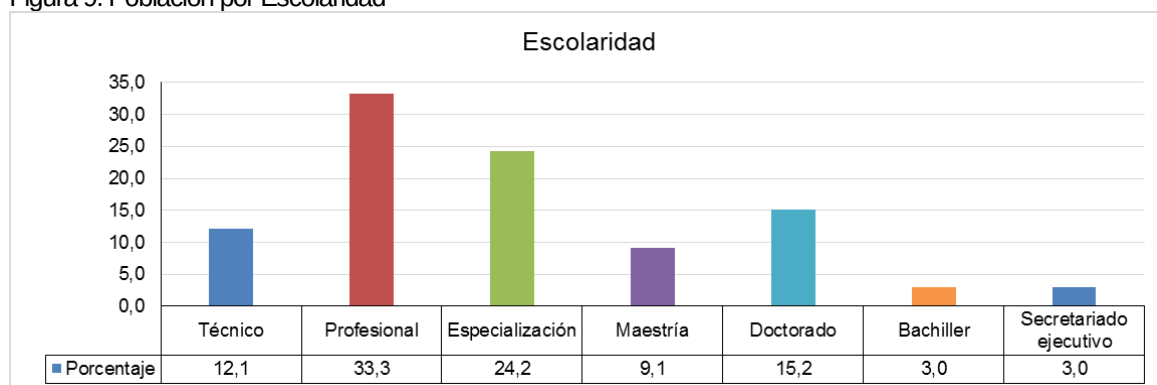
En la figura 8, se graficó los datos obtenidos referentes al estado civil, encontrando que el 45,5% de la población se encuentra casada y un 33,3 %, aún permanece soltera. Respecto al grado de escolaridad, la figura 9 muestra que el 18,1% no alcanza aún el nivel profesional. De la población con nivel profesional el 48,5% tiene estudios de posgrado, de los cuales el 15,2 % ha culminado estudios de doctorado.

Figura 8. Población por Estado Civil.



Fuente: Elaboración propia.

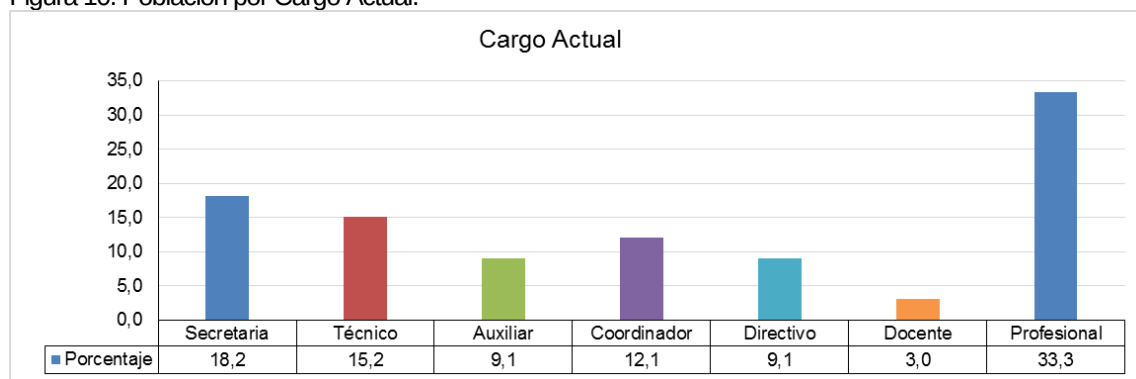
Figura 9. Población por Escolaridad



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10 se evidencia que actualmente el 33,3% de la población de la Decanatura está ejerciendo cargos profesionales, seguido de un 18,2% correspondiente al cargo de secretaria y solo un 3% está ejerciendo un cargo exclusivo de docencia.

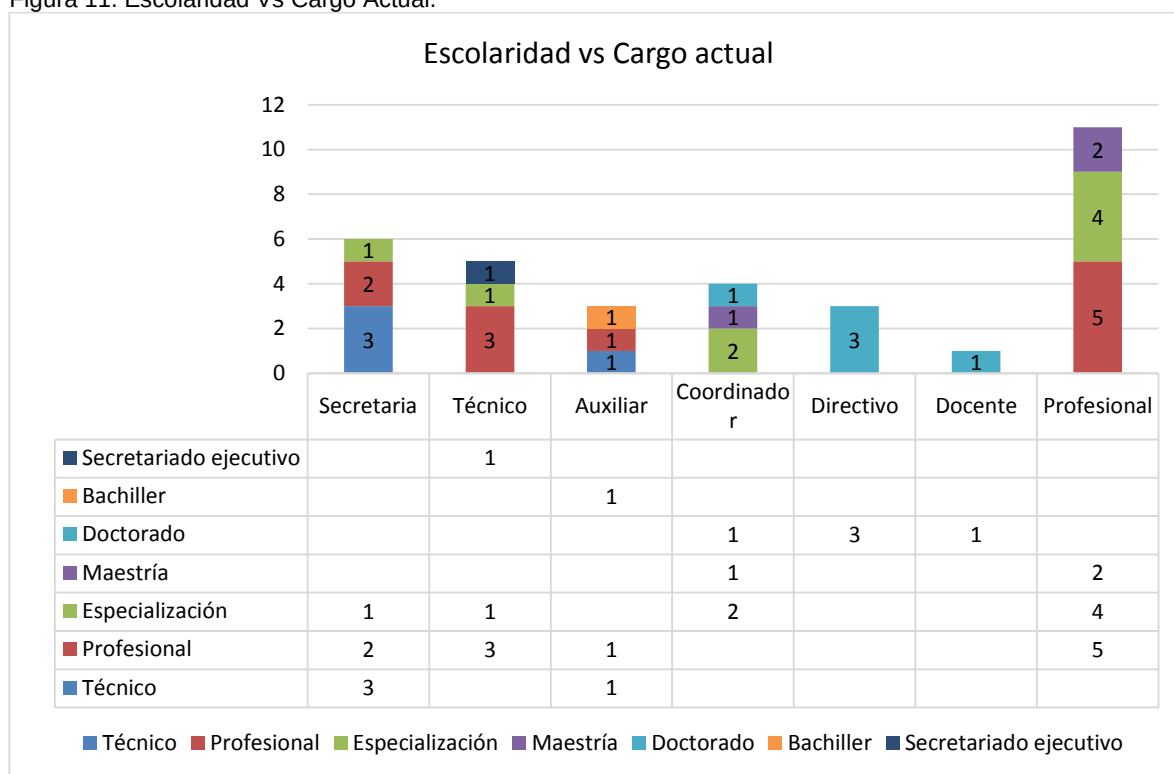
Figura 10. Población por Cargo Actual.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11, se presenta la correlación entre Escolaridad y Cargo actual de la población de la Decanatura, observándose que todos los directivos tienen estudios de Doctorado, por su parte los coordinadores tienen estudios de posgrado, aunque solo uno tiene Doctorado. Se considera pertinente mencionar que tanto una secretaria como uno de los técnicos tienen estudios de especialización y que entre estos últimos tres son profesionales.

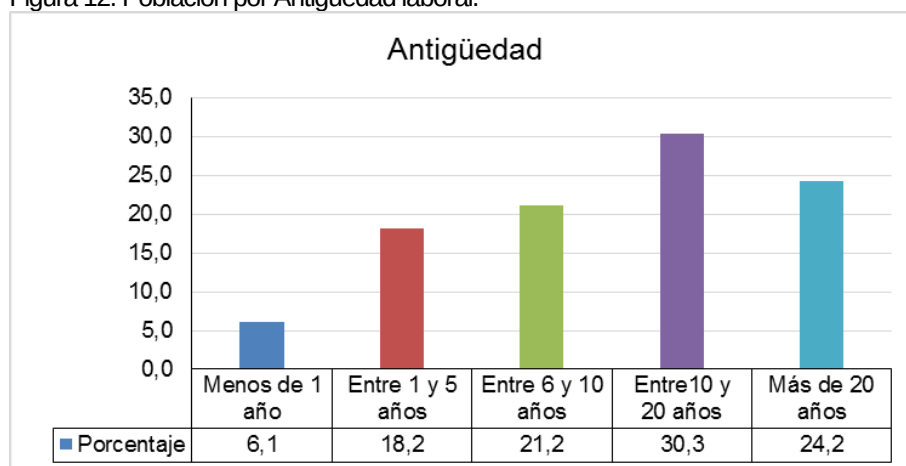
Figura 11. Escolaridad Vs Cargo Actual.



Fuente. Elaboración propia.

El 54,5% de la población de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería, ha permanecido vinculada laboralmente por más de una década, e inclusive el 24,2% de ésta, por más de dos décadas, como se puede observar en la figura 12.

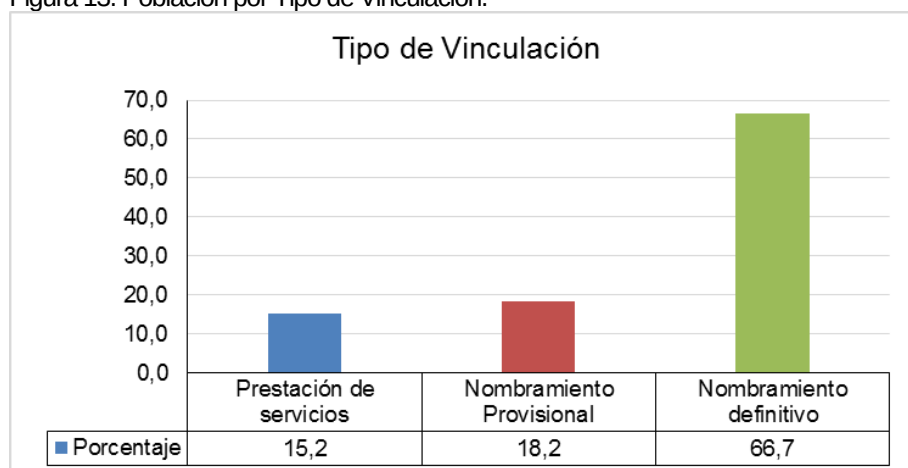
Figura 12. Población por Antigüedad laboral.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 13, se evidencia que la mayoría de la población de la Decanatura tiene vinculación de nombramiento definitivo, mientras, que el 18,2% tiene vinculación de nombramiento provisional y el 15,2% por prestación de servicios. Sin embargo, es pertinente aclarar que los demás tipos de vinculación existentes en la Universidad, según el artículo 35° del Acuerdo 025 del 2014 (Anexo A), no se encuentran en esta dependencia, estos son: nombramiento en periodo de prueba y el contrato de trabajo a término fijo.

Figura 13. Población por Tipo de Vinculación.



Fuente: Elaboración propia

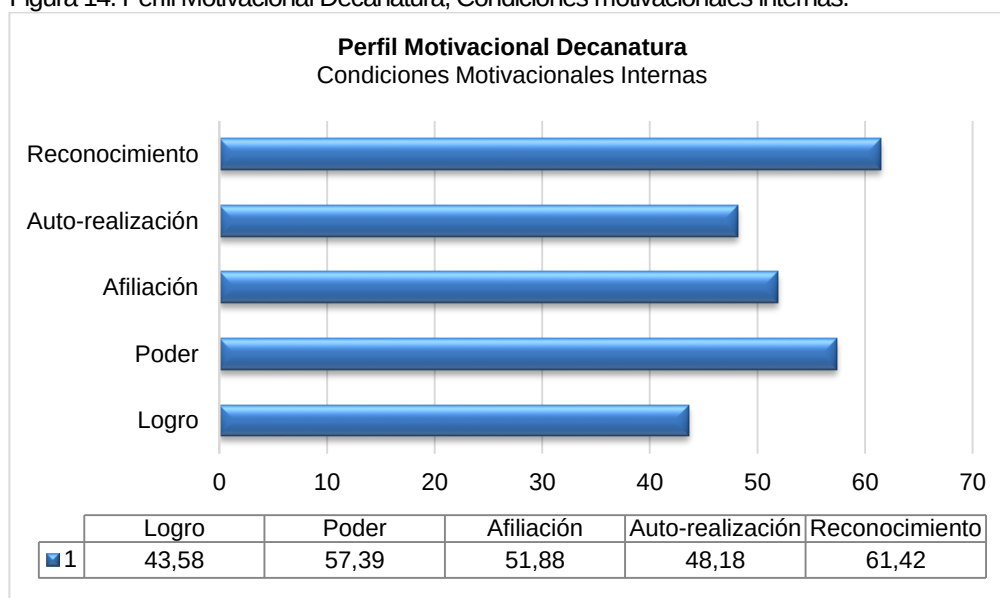
### 3.1.2 Resultado 2: Perfil motivacional de los empleados públicos de la Decanatura.

El perfil motivacional presentado a continuación, se elaboró según los datos arrojados por el instrumento CMT, de Fernando Toro Álvarez; a su vez se realizó una relación entre las variables consideradas dentro del perfil sociodemográfico (género, estado civil, rango de edad, grado de escolaridad, antigüedad laboral, cargo actual y tipo de vinculación), con los datos arrojados en el CMT, con el objetivo de encontrar diferencias significativas entre la población objeto de estudio, según las diferentes características presentes entre ellos.

### 3.1.2.1 Perfil motivacional de la Decanatura.

Los datos de la figura 14, muestran que en relación a las condiciones motivacionales internas, se da el siguiente ordenamiento de los factores: 1 reconocimiento, 2 poder, 3 afiliación, 4 autorrealización y 5 logro. Aunque entre la calificación de estos factores no existe una diferencia significativa, se logró evidenciar, que el hecho de obtener atención, aceptación o admiración por parte de otras personas, es decir, el reconocimiento interesa más que los otros factores. Los datos también arrojaron que la población se encuentra menos interesada por el deseo de hacer o crear algo excepcional, búsqueda de metas a mediano o largo plazo, o en la intención de obtener cierto nivel de excelencia.

Figura 14. Perfil Motivacional Decanatura, Condiciones motivacionales internas.

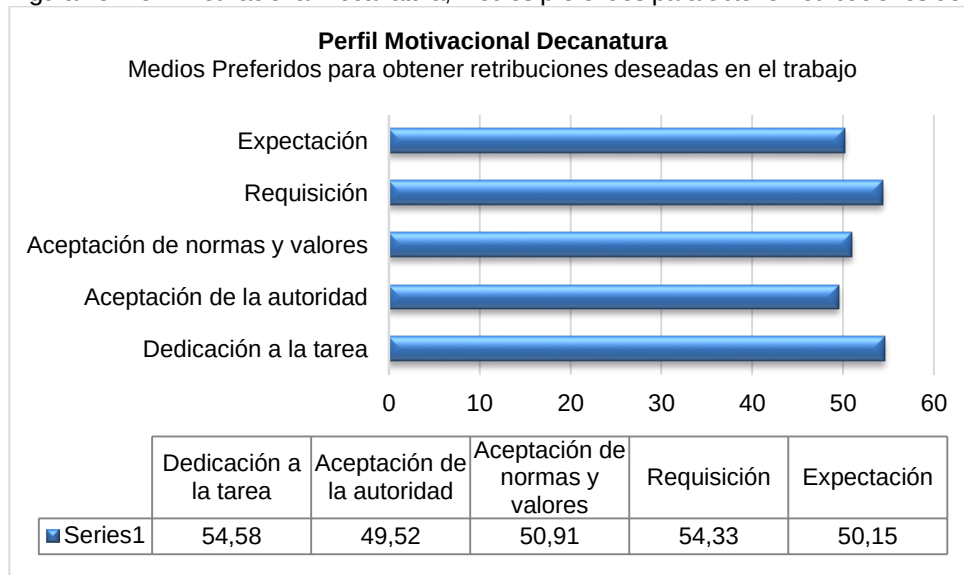


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, no se encontraron diferencias significativas entre las calificaciones obtenidas entre los factores analizados; sin embargo el orden de preferencias es el siguiente: 1. Dedicación a la tarea, 2. Requisición, 3. Aceptación de normas y valores , 4. Expectación y 5. Aceptación de la autoridad; por lo tanto no existe una diferencia entre dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo, proponer iniciativas, aceptar o persuadir

a las personas investidas de autoridad, aceptar normas y valores de la organización, para obtener las retribuciones que el personal desea por su trabajo; tal como se muestra en la figura 15.

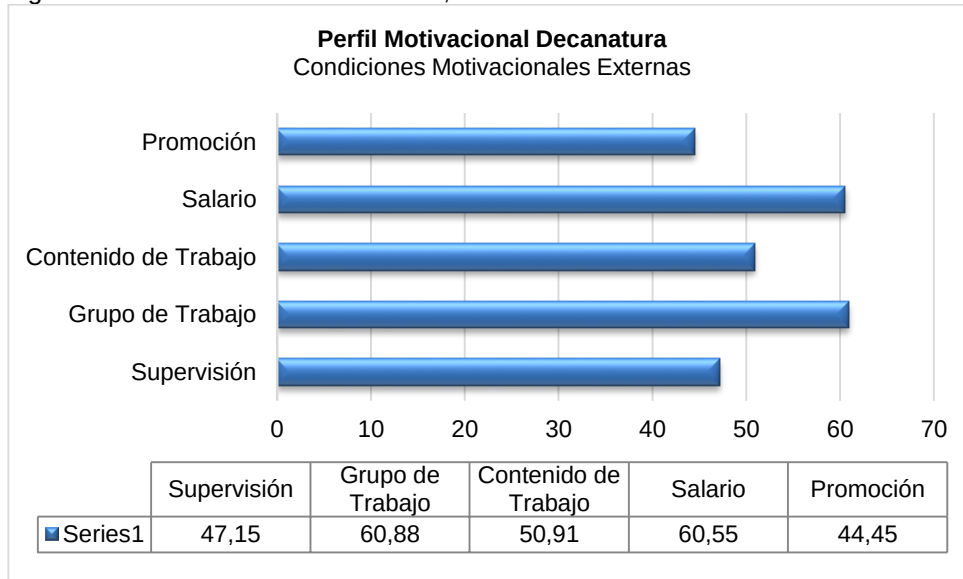
Figura 15. Perfil Motivacional Decanatura, Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los factores de la dimensión condiciones motivacionales externas, representados en la figura 16, se presenta el siguiente orden de preferencias. 1. Grupo de trabajo, 2. Salario, 3. Contenido de trabajo, 4. Supervisión y 5. Promoción. Los datos arrojaron que para esta población, en primera instancia se encuentra el grupo de trabajo y el salario con un puntaje de 60, 88 y 60, 55 respectivamente; por lo cual, el poder relacionarse con otros compañeros en el trabajo, derivando aprendizaje y apoyo y la valoración de la retribución económica son los factores de mayor preferencia. Aunque en segunda instancia se encuentran la supervisión, la promoción y el contenido de trabajo, esto no significa que estos factores carezcan de interés para la población, solo que éstos tienen menor importancia cuando se ordenan y comparan entre sí.

Figura 16. Perfil Motivacional Decanatura, Condiciones motivacionales Externas.



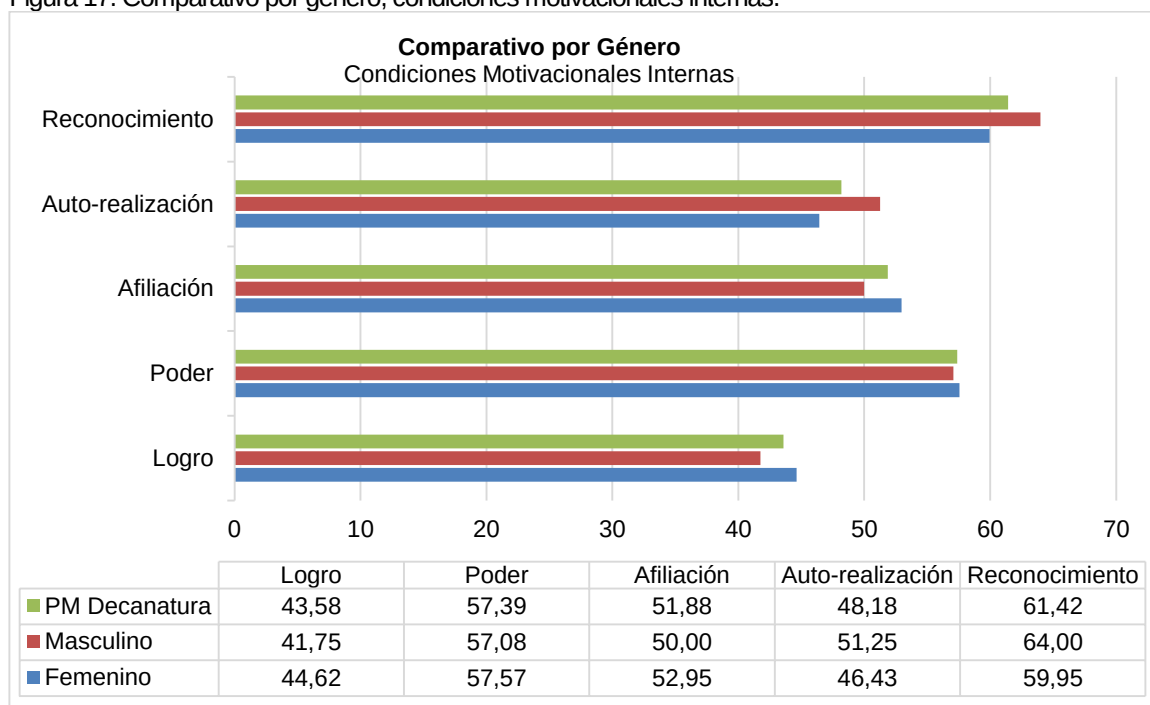
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.2 Comparativo de perfil motivacional por género.

En la figura 17, el factor reconocimiento que obtuvo la mayor puntuación, presenta una mayor preferencia para el género masculino, sin embargo, no se evidencian diferencias significativas para este factor entre ambos géneros, ya que para el género femenino este factor también es el de mayor preferencia. De igual forma, en el factor autorrealización es el género masculino el que puntúa, por el contrario, los factores logro y afiliación obtuvieron mayor puntaje para el género femenino; en el factor poder, no se encontraron diferencias significativas.

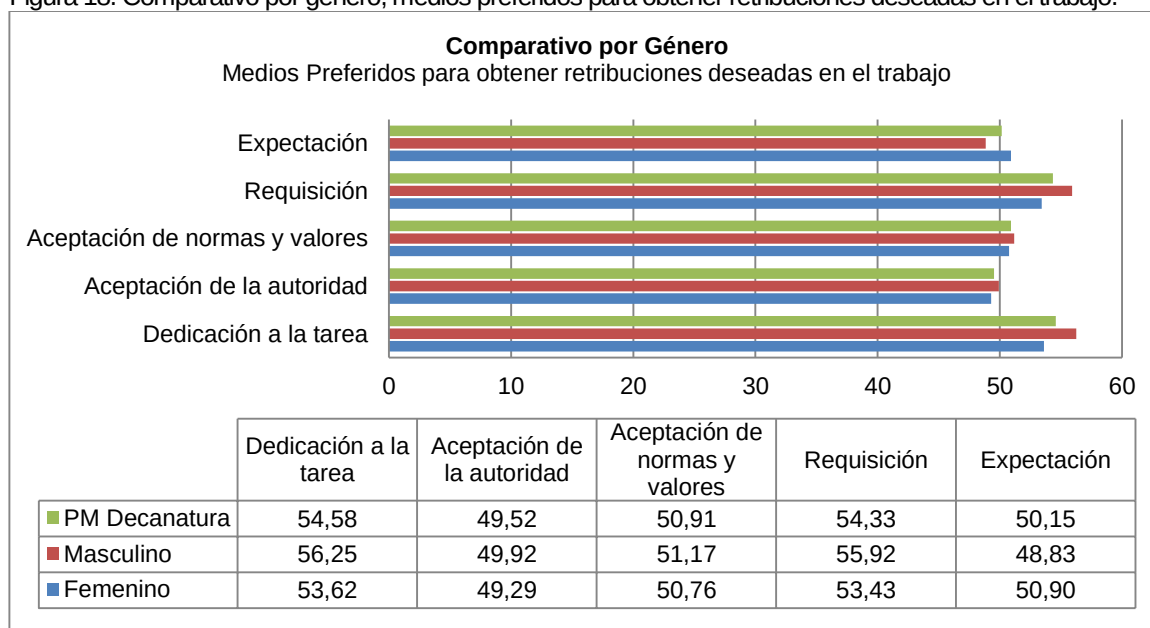
No se evidencia una diferencia significativa entre ambos géneros en la dimensión de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, tal como se presenta en la figura 18; aunque se puede observar que el género femenino solo puntúa en la variable expectativa, en las otras cuatro variables el género masculino obtuvo una leve diferencia superior.

Figura 17. Comparativo por género, condiciones motivacionales internas.



Fuente: Elaboración propia.

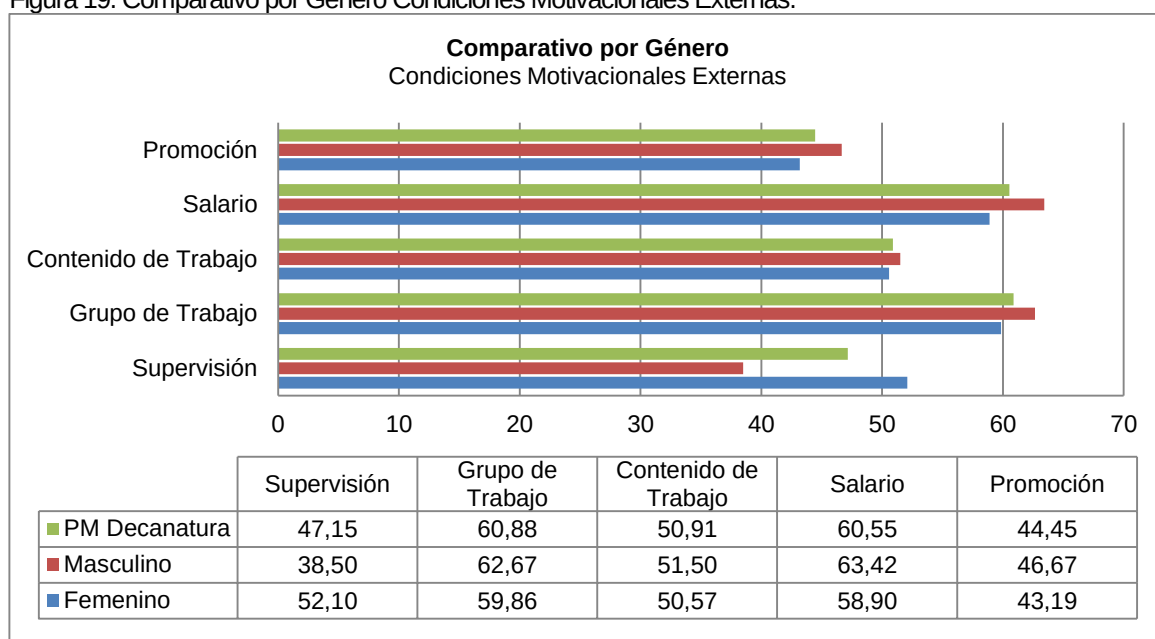
Figura 18. Comparativo por género, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que la mayor preferencia para la dimensión de las condiciones motivacionales externas (figura 19) para el género masculino es el salario, con una puntuación de 60.55, en el caso del género femenino es la variable grupo de trabajo con una puntuación de 59.86, seguida del salario con un 58.9 de puntuación. También se puede observar que la menor preferencia para el género masculino es la supervisión, en cambio para el género femenino y el perfil motivacional de la decanatura es la variable promoción.

Figura 19. Comparativo por Género Condiciones Motivacionales Externas.



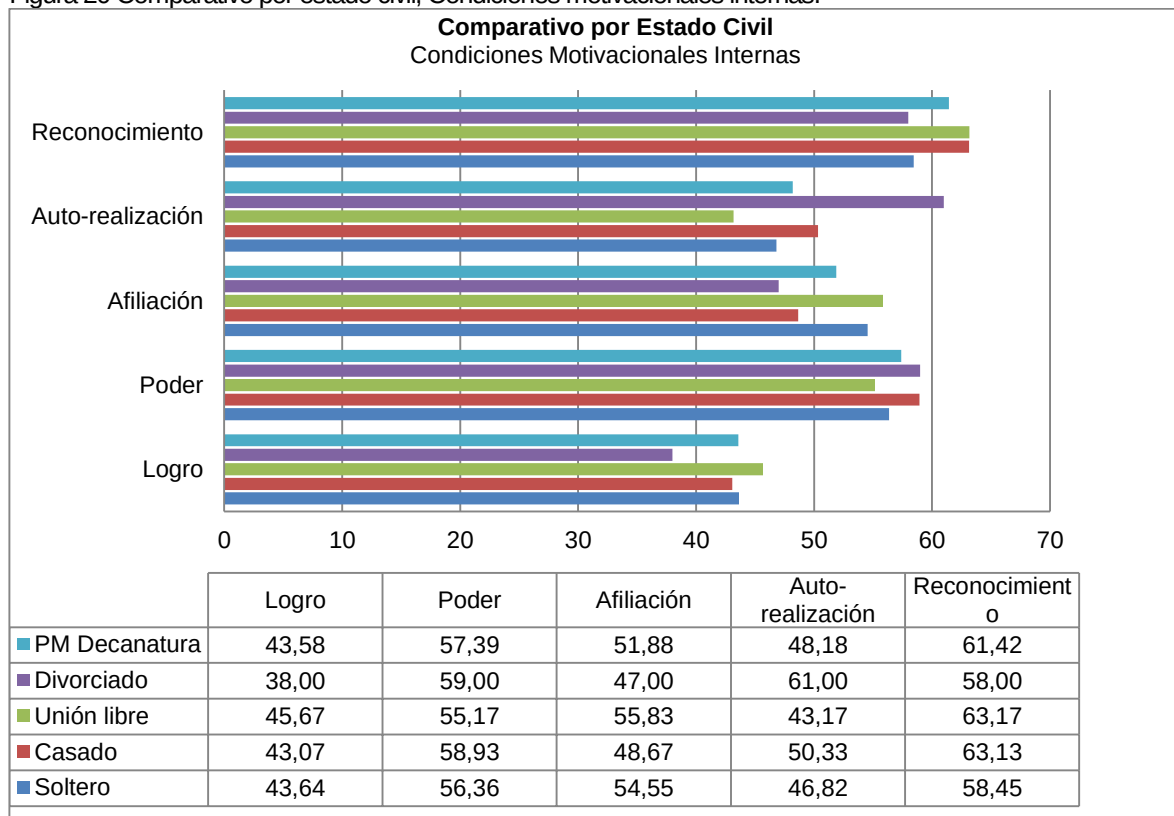
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.3 Comparativo de perfil motivacional por estado civil.

En la figura 20 se puede observar que en la dimensión de las condiciones motivacionales internas, las personas casadas y en unión libre prefieren el reconocimiento con una puntuación muy similar, aunque esta también es la variable de mayor preferencia para la población soltera. Se puede observar que para la población casada la variable poder también puntúa significativamente alto en comparación a las otras tres variables. La población divorciada tiene mayor preferencia por la autorrealización, seguida de la variable de poder, pero obtuvo una

puntuación más baja en la variable de logro, al igual que la población soltera y casada.

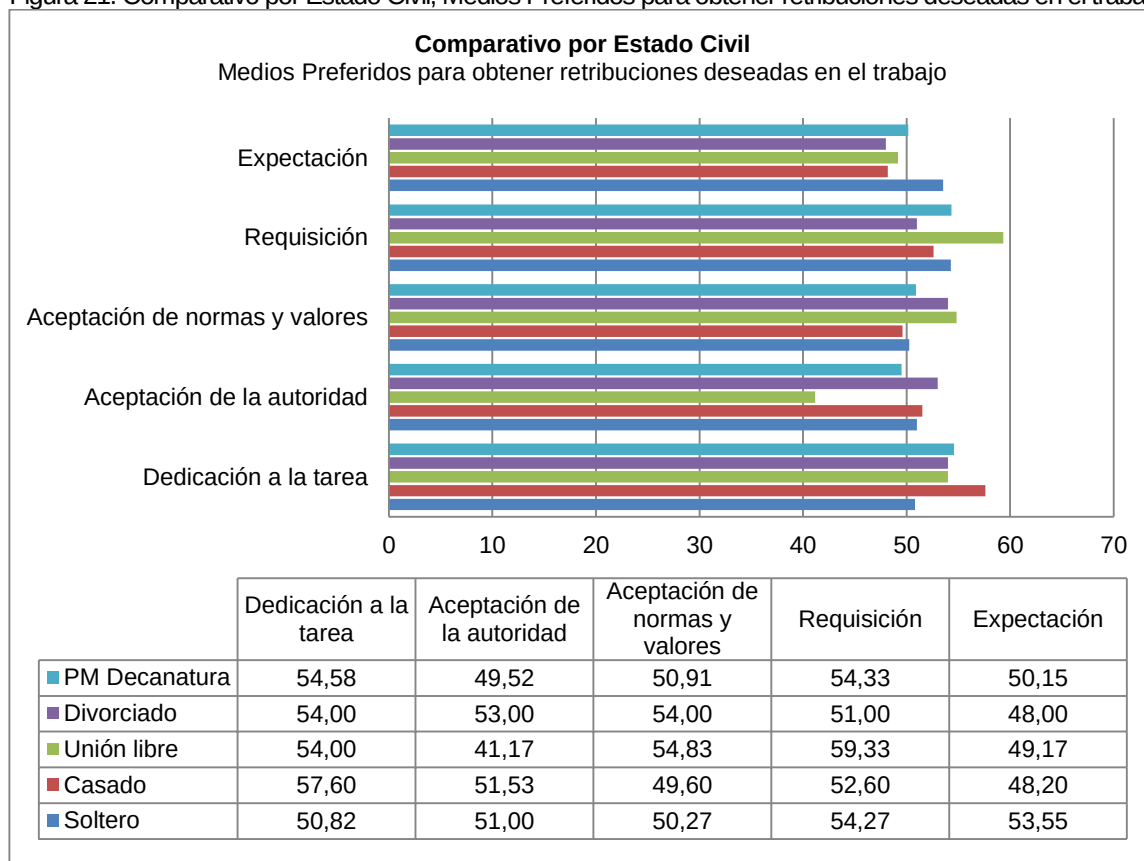
Figura 20 Comparativo por estado civil, Condiciones motivacionales internas.



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (figura 21), se encontró que la mayoría de la población no presenta diferencias significativas en sus preferencias de acuerdo al estado civil. Sin embargo se encontraron excepciones en la población que se encuentra en unión libre, donde se observa claramente una mayor preferencia en la variable requisición y una menor preferencia en la aceptación de la autoridad; en el caso de la población casada existe una preferencia significativa por la dedicación a la tarea.

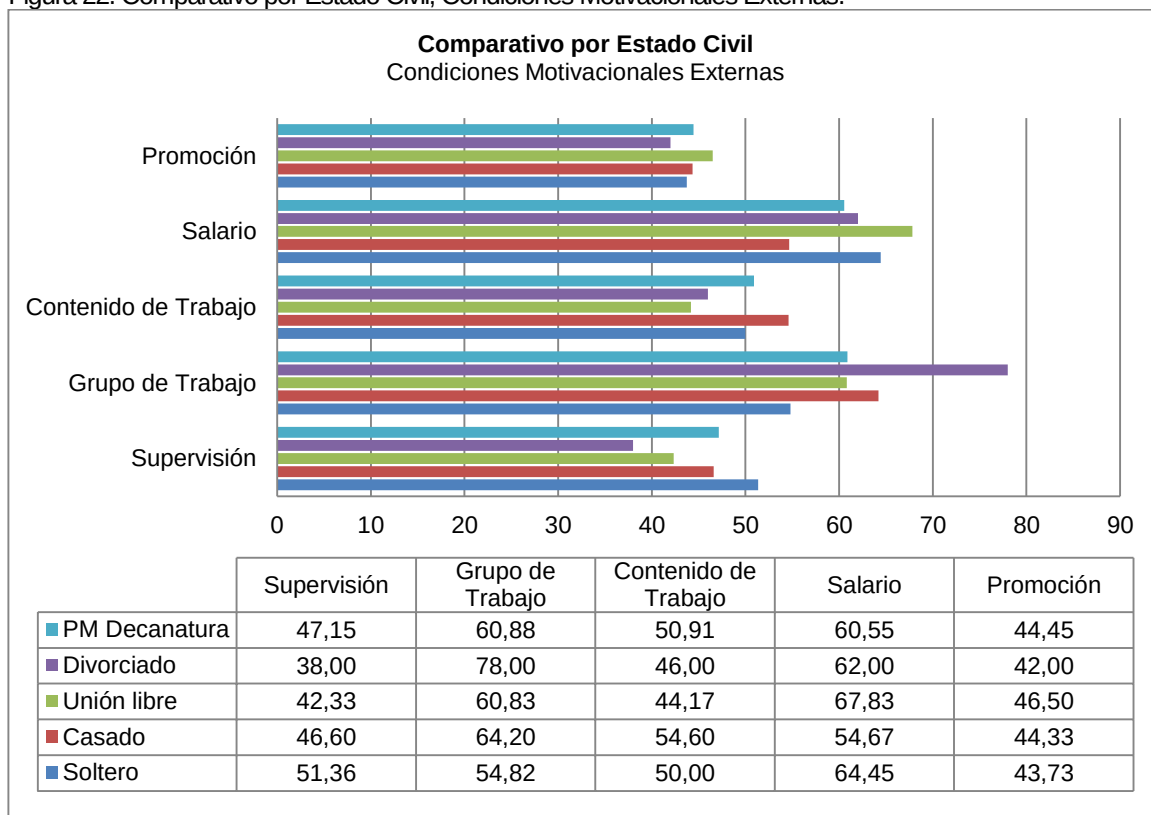
Figura 21. Comparativo por Estado Civil, Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 22, en la dimensión condiciones motivacionales externas, a excepción de la población divorciada y en unión libre, la variable promoción es la de menor preferencia. También se encontró que la mayor preferencia para la población soltera y en unión libre es el salario, mientras que para la población casada, junto con la población divorciada es el grupo de trabajo, aunque para esta última población, esta variable presenta una puntuación significativamente más alta que el resto de la población. Igualmente se observa una puntuación significativamente más baja en la variable supervisión para la población divorciada.

Figura 22. Comparativo por Estado Civil, Condiciones Motivacionales Externas.

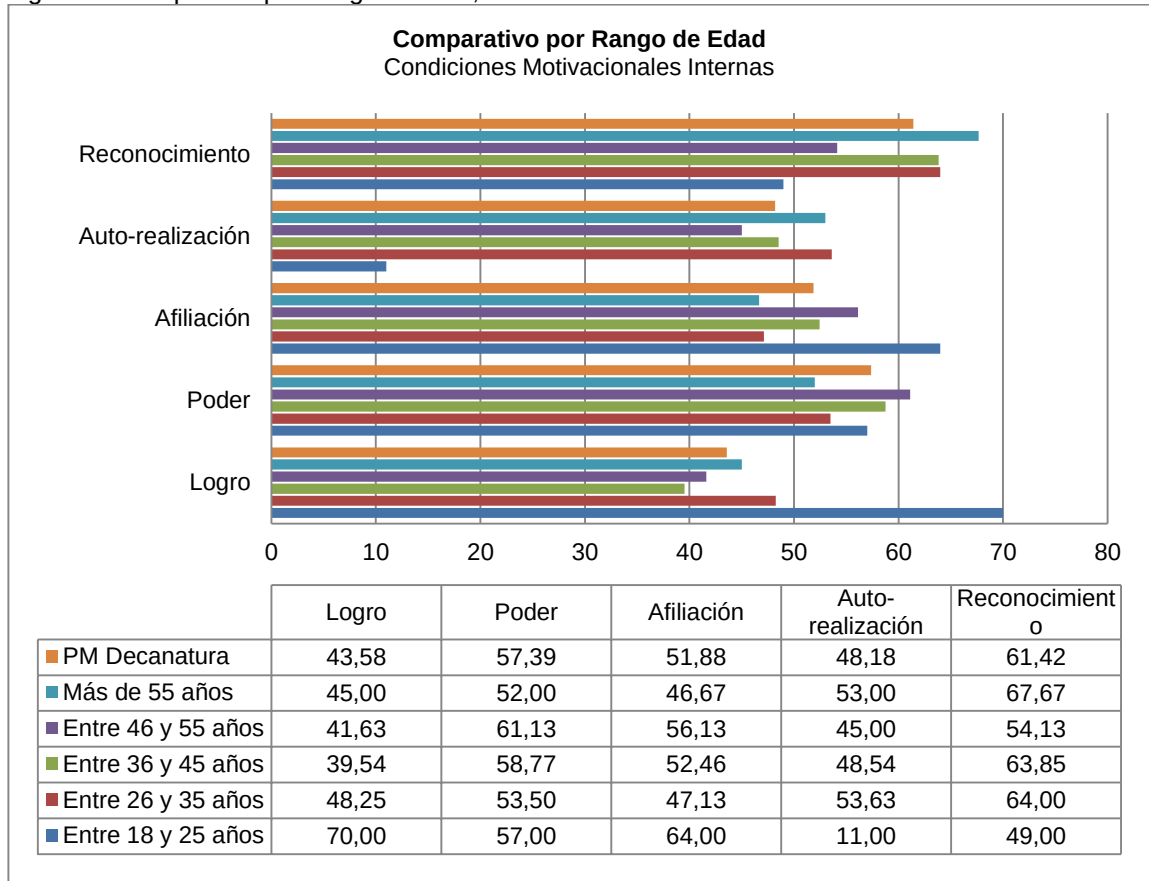


Fuente: Elaboración propia.

#### 3.1.2.4 Comparativo de perfil motivacional por rango de edad.

Como se puede ver en la figura 23, en la dimensión de las condiciones motivacionales internas, la población entre los 46 y 55 años tienen una mayor preferencia hacia la variable poder, mientras que esta misma condición se cumple con la variable reconocimiento para la población que oscila entre los 26 -45 años, y los mayores de 55 años, en este mismo sentido, para la población entre los 18-25 años, la variable logro obtuvo una puntuación altamente significativa. En lo referente a las puntuaciones de menor preferencia, para la población de 36 años en adelante fue la variable logro, para la población entre 26 - 35 años fue la variable afiliación y para la población de 18-25 años, la variable autorrealización obtuvo una puntuación significativamente baja.

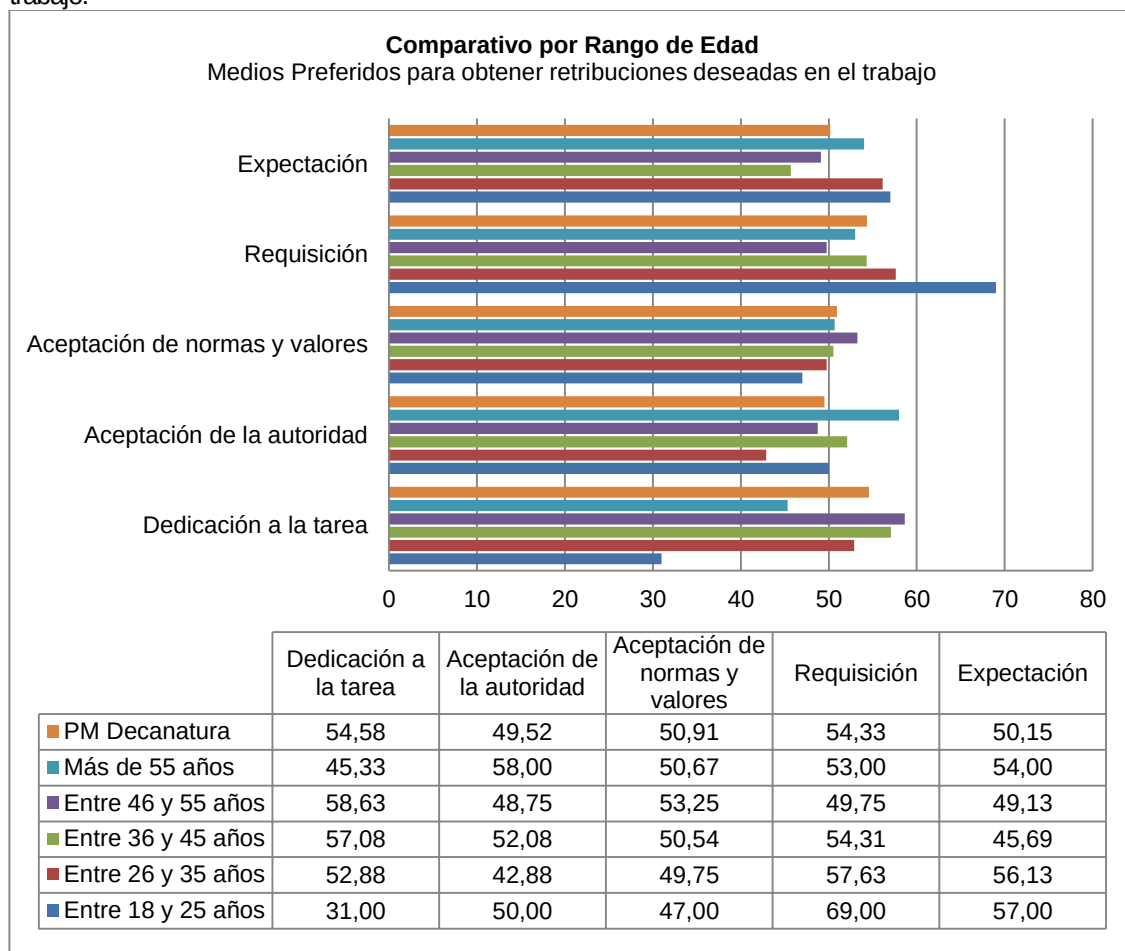
Figura 23. Comparativo por Rango de Edad, Condiciones Motivacionales Internas.



Fuente: Elaboración propia.

En los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (figura 24), para la población mayor a 55 años, la mayor preferencia es la aceptación de la autoridad, mientras que para la población entre los 36-55 años es la variable dedicación a la tarea, para los de 18-35 años es la requisición, pero se puede observar una diferencia altamente significativa en la población de 18-25 años en la puntuación de esta variable. En las puntuaciones más bajas no se presentan diferencias significativas, excepto en la población entre los 18-25 años, la cual obtuvo un puntaje significativamente bajo con solo 31 puntos en la variable dedicación a la tarea.

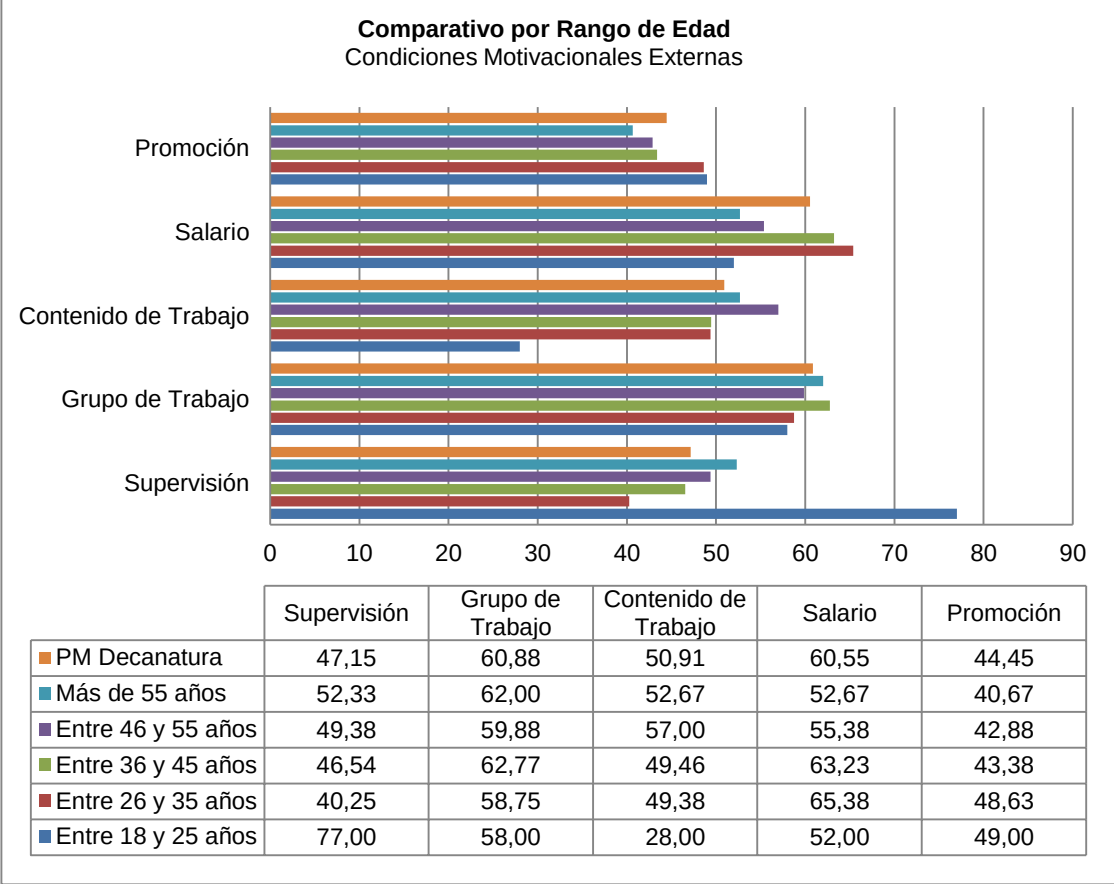
Figura 24. Comparativo por Rango de Edad, medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la dimensión de las condiciones motivacionales externas (figura 25), la población entre los 26-45 años, tiene mayor preferencia por la variable salario, mientras que para los de 46 años en adelante es el grupo de trabajo, con una diferencia significativa para la población entre los 18-25 años en la variable supervisión. También se observa una preferencia similar en la variable grupo de trabajo para toda la población. Las variables que obtuvieron menor puntuación son el contenido de trabajo para la población entre los 18-25 años, la supervisión para la población entre los 26-35 años, la promoción para la población de 36 años en adelante.

Figura 25. Comparativo por Rango de Edad, Condiciones Motivacionales Externas.

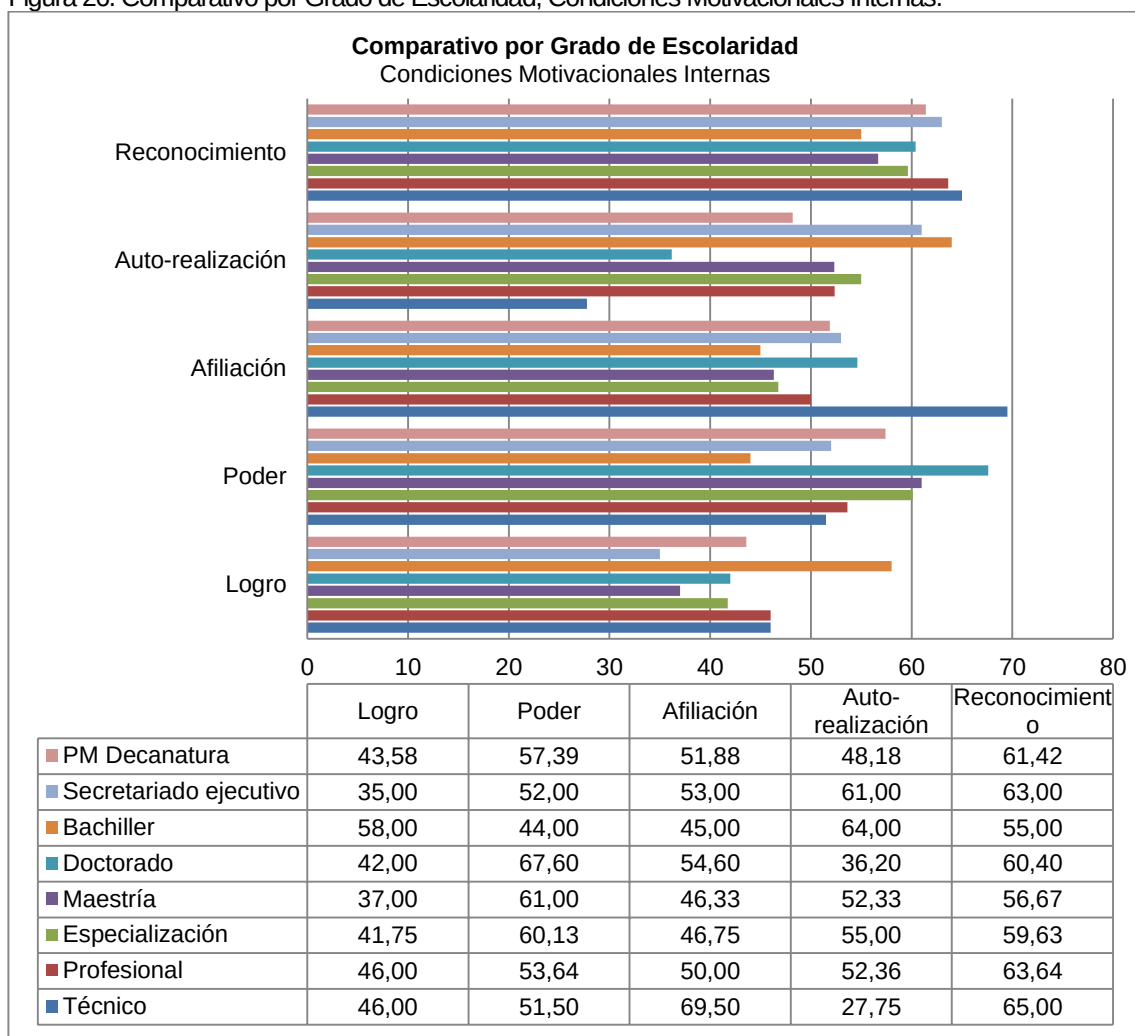


Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5 Comparativo de perfil motivacional por escolaridad.

Dentro de las condiciones motivacionales internas presentadas en la figura 26, la población con estudios de posgrado tiene mayor preferencia hacia la variable poder, mientras que la población con estudios profesionales y secretariado ejecutivo prefieren el reconocimiento, los técnicos la afiliación y los bachilleres la variable autorrealización. En cuanto a la población con grado de escolaridad de bachiller la puntuación más baja fue en la variable poder; para los técnicos es la variable autorrealización; tanto para la población con secretariado ejecutivo, como para los profesionales y estudios de posgrados hasta nivel de maestría, fue la variable logro la de menor puntuación; finalmente para los doctores es la autorrealización la variable de menor preferencia.

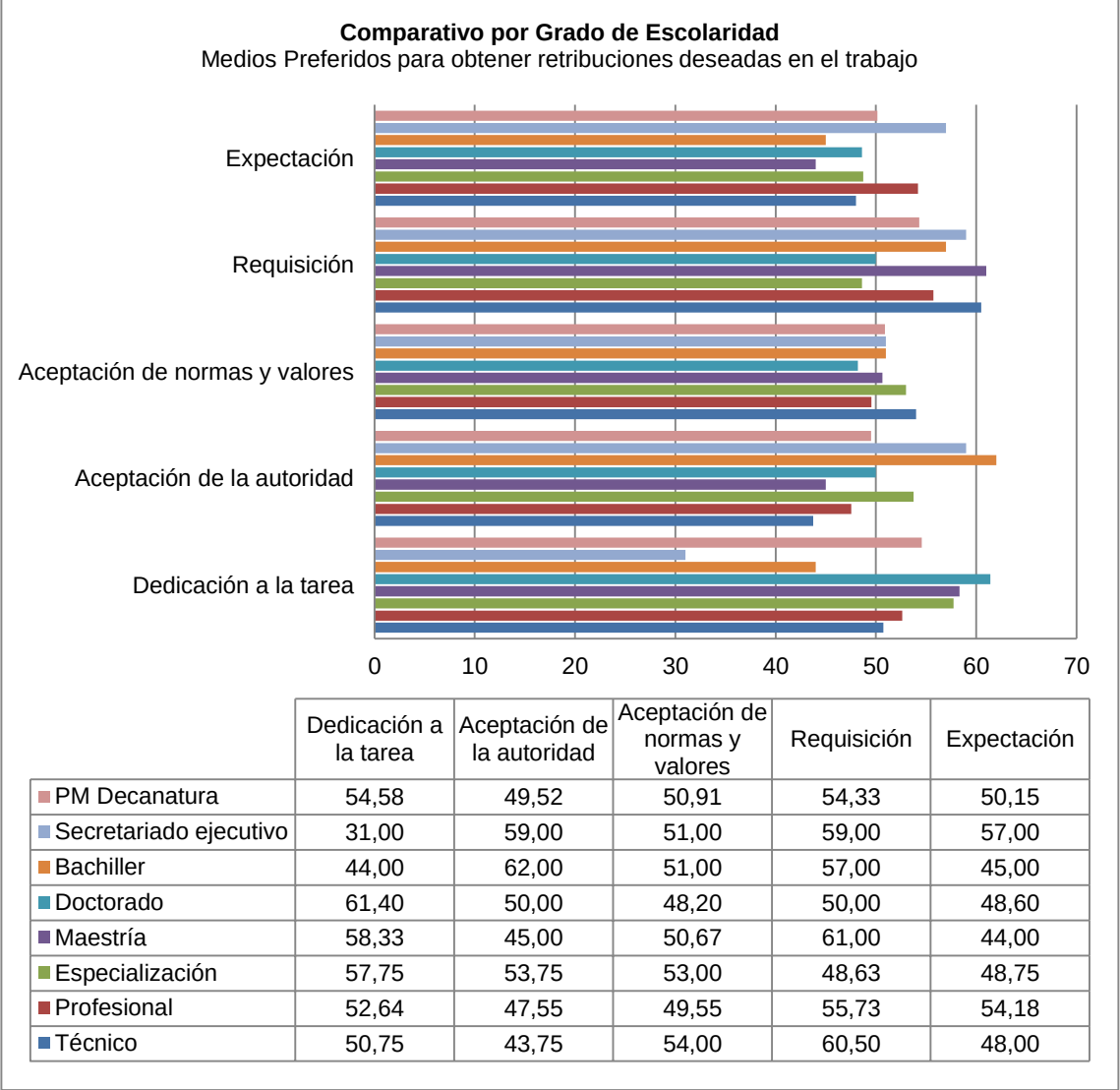
Figura 26. Comparativo por Grado de Escolaridad, Condiciones Motivacionales Internas.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27, la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, permite observar que existen diversas preferencias entre las variables. Se puede resaltar que para la población de secretariado ejecutivo y bachiller, la aceptación de la autoridad es la variable de mayor preferencia; mientras que para la población con doctorado es la dedicación a la tarea; para los técnicos y magíster es la requisición.

Figura 27. Comparativo por Grado de Escolaridad, Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

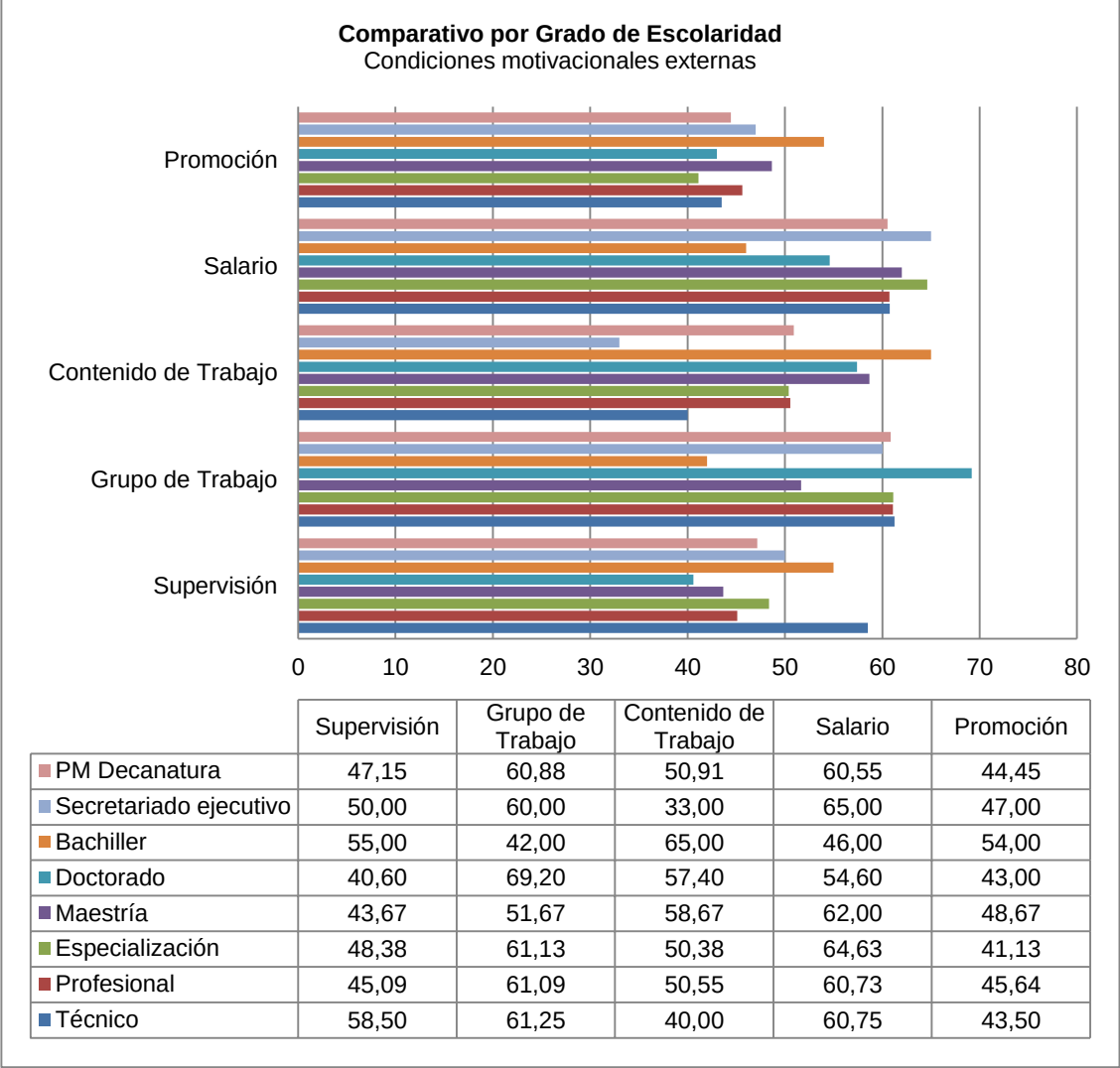


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 28, la dimensión condiciones motivacionales externas, al igual que en la dimensión anterior, se presentan diversas preferencias entre las variables, resaltando en la población con grado de escolaridad de doctorado una marcada preferencia hacia la variable grupo de trabajo y una menor preferencia para la población bachiller. En cuanto a la variable salario se encuentra que las personas con doctorado y bachilleres tiene una menor puntuación en comparación con el resto de la población. En la variable contenido de trabajo se encuentra una baja preferencia por la población con grado de escolaridad de secretariado ejecutivo y

una alta preferencia por la población bachiller en esta misma variable. La variable supervisión obtuvo mayor puntuación por los técnicos y bachilleres.

Figura 28. Comparativo por Grado de Escolaridad, Condiciones motivacionales externas

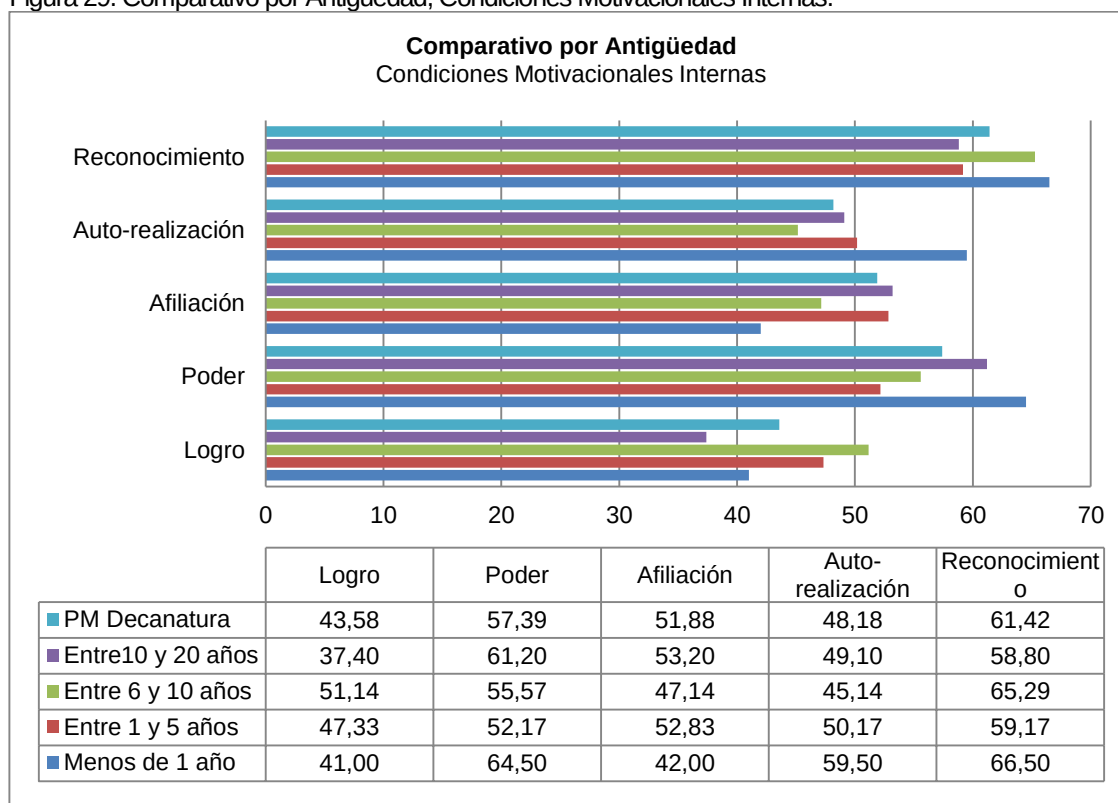


Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.6 Comparativo de perfil motivacional por antigüedad laboral.

Considerando las condiciones motivacionales internas en la figura 29, se observa que la variable reconocimiento obtuvo una puntuación significativamente alta para toda la población, sin embargo para la población entre los 10-20 años, fue la variable poder la que obtuvo mayor preferencia. En cambio, la variable logro presentó la menor preferencia para toda la población, exceptuando la población entre 6-10 años, para quienes la autorrealización obtuvo el menor puntaje.

Figura 29. Comparativo por Antigüedad, Condiciones Motivacionales Internas.

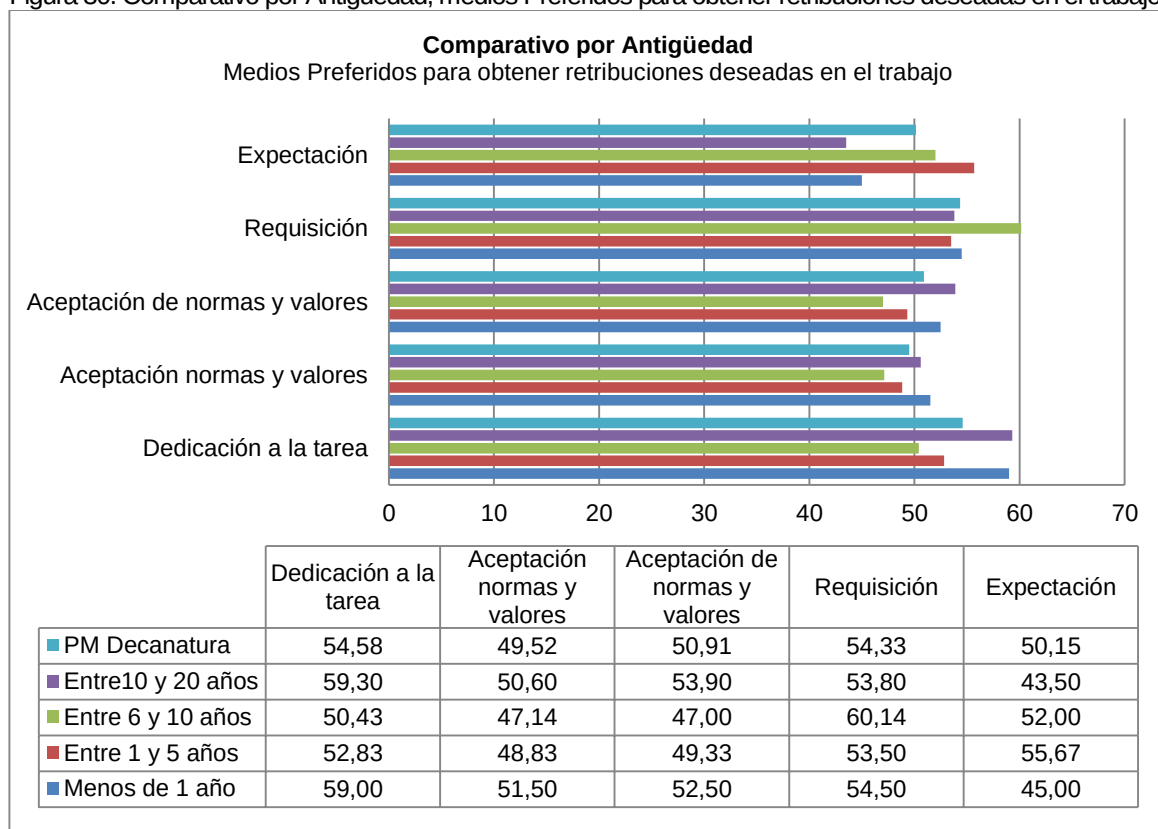


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (figura 30), no se encontraron diferencias significativas, sin embargo puede observarse una dispersión importante en la variable requisición, en la cual el grupo que oscila entre 6-10 años de antigüedad otorgaron una valoración significativamente mayor al resto de la población. Igualmente en la variable

dedicación a la tarea, el grupo de menos de 1 año y el de 10-20 años obtuvieron una preferencia mayor que sobresale a la otorgada por el resto de la población.

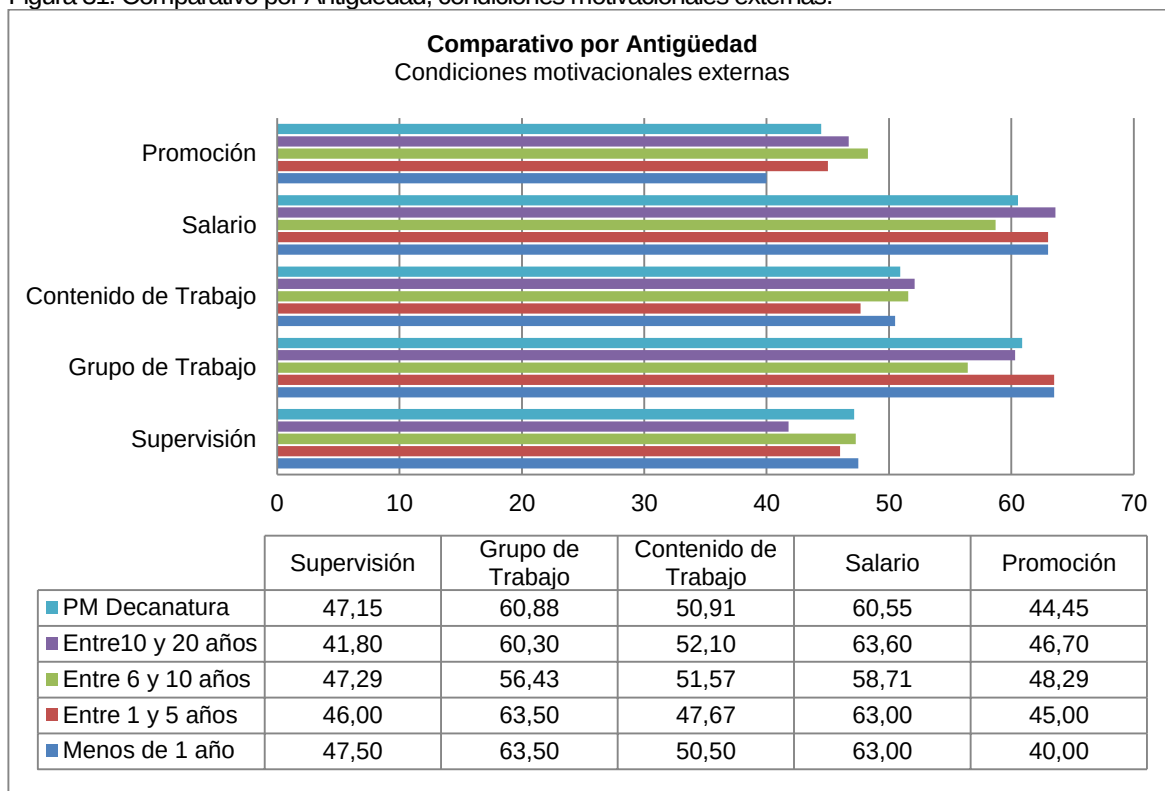
Figura 30. Comparativo por Antigüedad, medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 31, la dimensión condiciones motivacionales externas, para todo el grupo poblacional, al igual que a lo arrojado en los resultados del perfil motivacional de la decanatura, las variables salario y grupo de trabajo son las más valoradas por la población, en cambio la variable de menor preferencia es la supervisión, donde la población con más antigüedad (entre 10-20 años), obtuvo la menor puntuación.

Figura 31. Comparativo por Antigüedad, condiciones motivacionales externas.

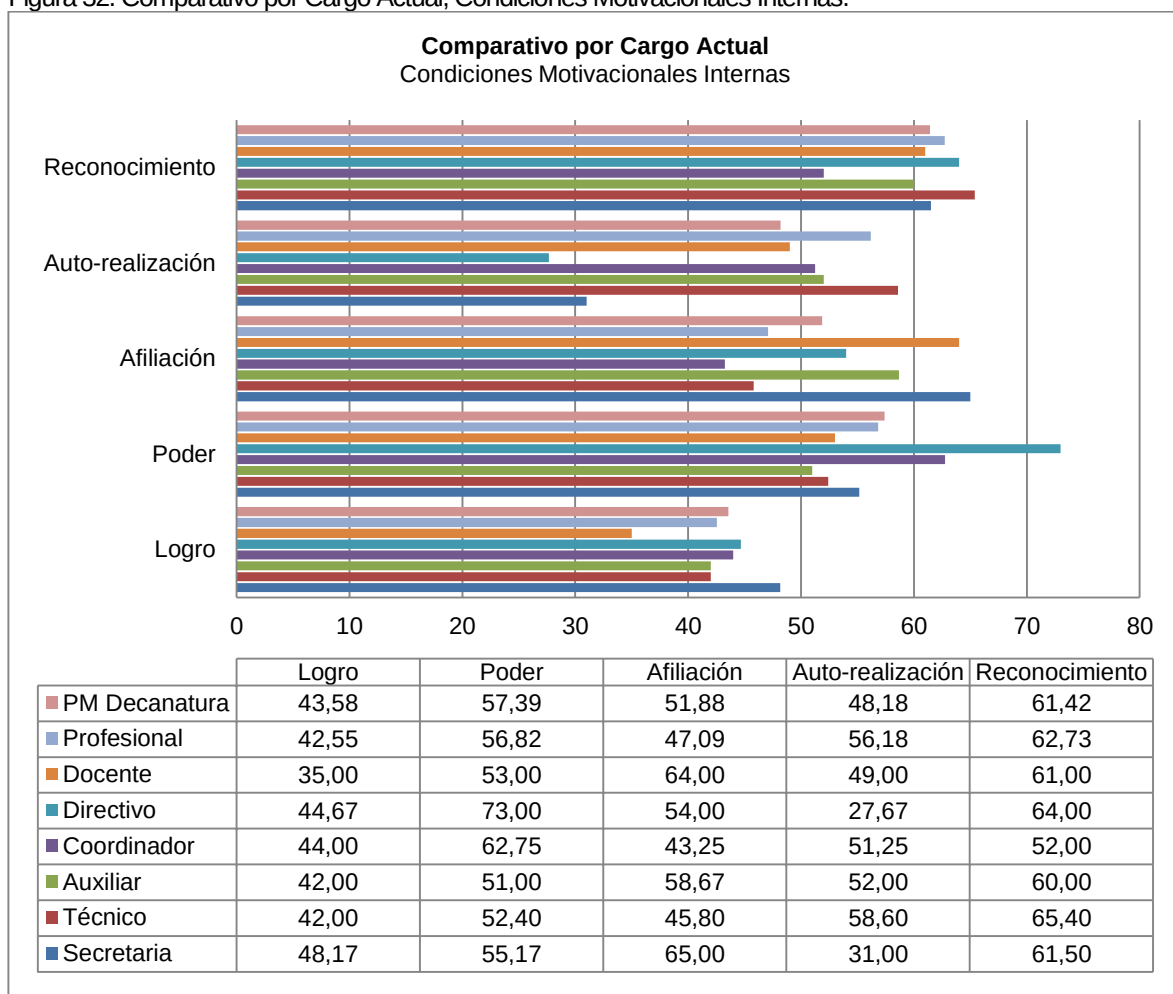


Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.7 Comparativo de perfil motivacional por cargo actual.

En la figura 32, la dimensión de condiciones motivacionales internas, permite observar que la variable poder para los directivos obtuvo una preferencia significativamente alta que sobrepasa las puntuaciones obtenidas por el resto de la población en todas las variables analizadas; en contraste con la variable autorrealización, la cual obtuvo una menor preferencia para los directivos y las secretarías; en cambio, para los demás grupos la variable logro, fue la de menor preferencia. En la variable reconocimiento, toda la población obtuvo un puntaje similar mayor a 60 puntos, exceptuando los coordinadores, para los técnicos los profesionales y los auxiliares, esta variable fue la de mayor preferencia. También se encontró que para los docentes y las secretarías, la variable afiliación obtuvo la mayor valoración, en contraste con los coordinadores para quienes esta variable es la de menor preferencia.

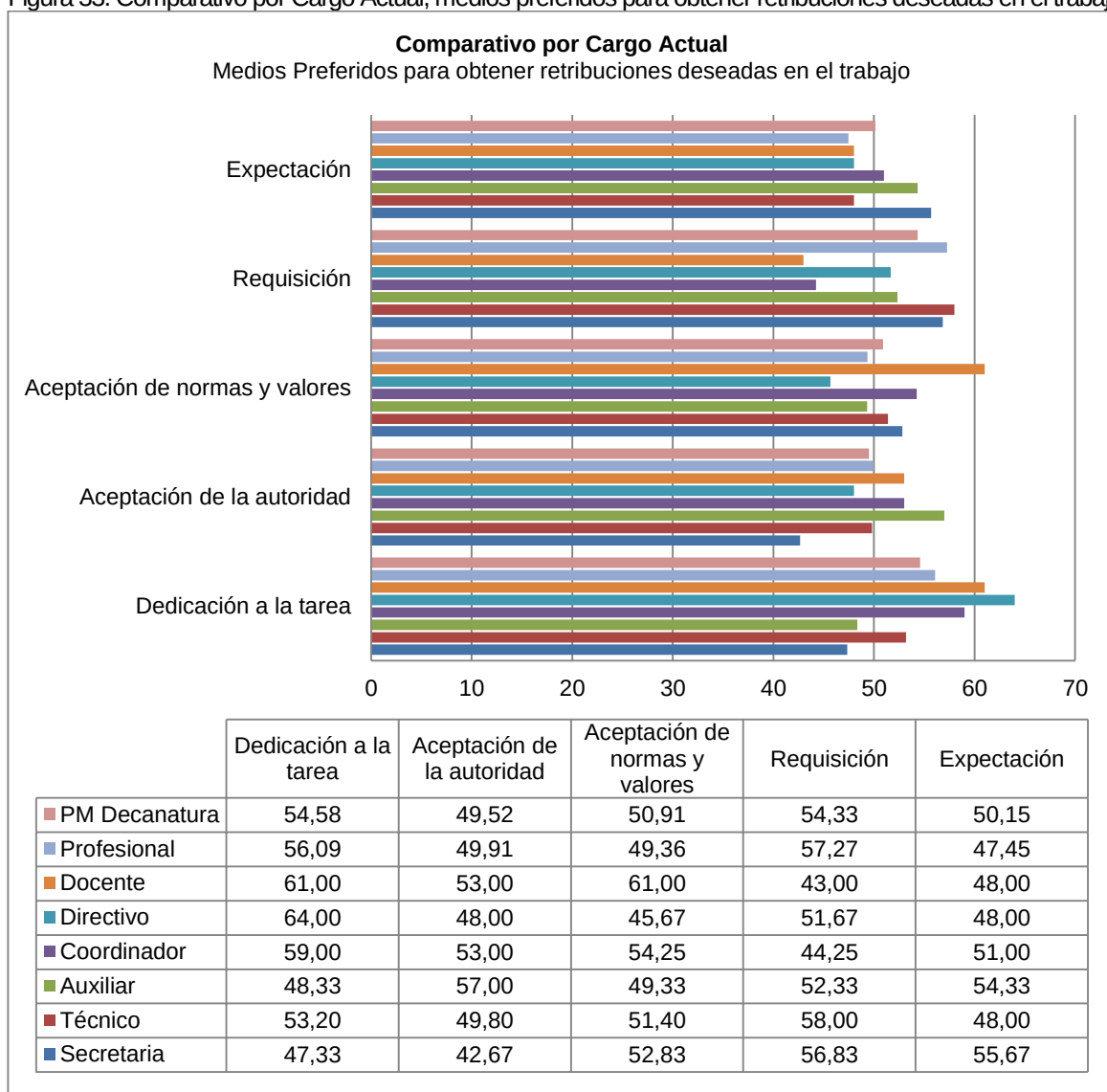
Figura 32. Comparativo por Cargo Actual, Condiciones Motivacionales Internas.



Fuente: Elaboración propia.

Las variables que puntuaron más alto en la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, representadas en la figura 33, fueron: Dedicación a la tarea para los directivos y coordinadores, aceptación de normas y valores y dedicación a la tarea para los docentes, requisición para los técnicos y profesionales, aceptación de la autoridad para los auxiliares, para las secretarias la expectativa. En cambio las variables con menor puntuación fueron: Aceptación de la autoridad para las secretarias, requisición para los docentes y coordinadores, aceptación de normas y valores para los directivos, expectativa para los profesionales y técnicos y la dedicación a la tarea para los auxiliares.

Figura 33. Comparativo por Cargo Actual, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

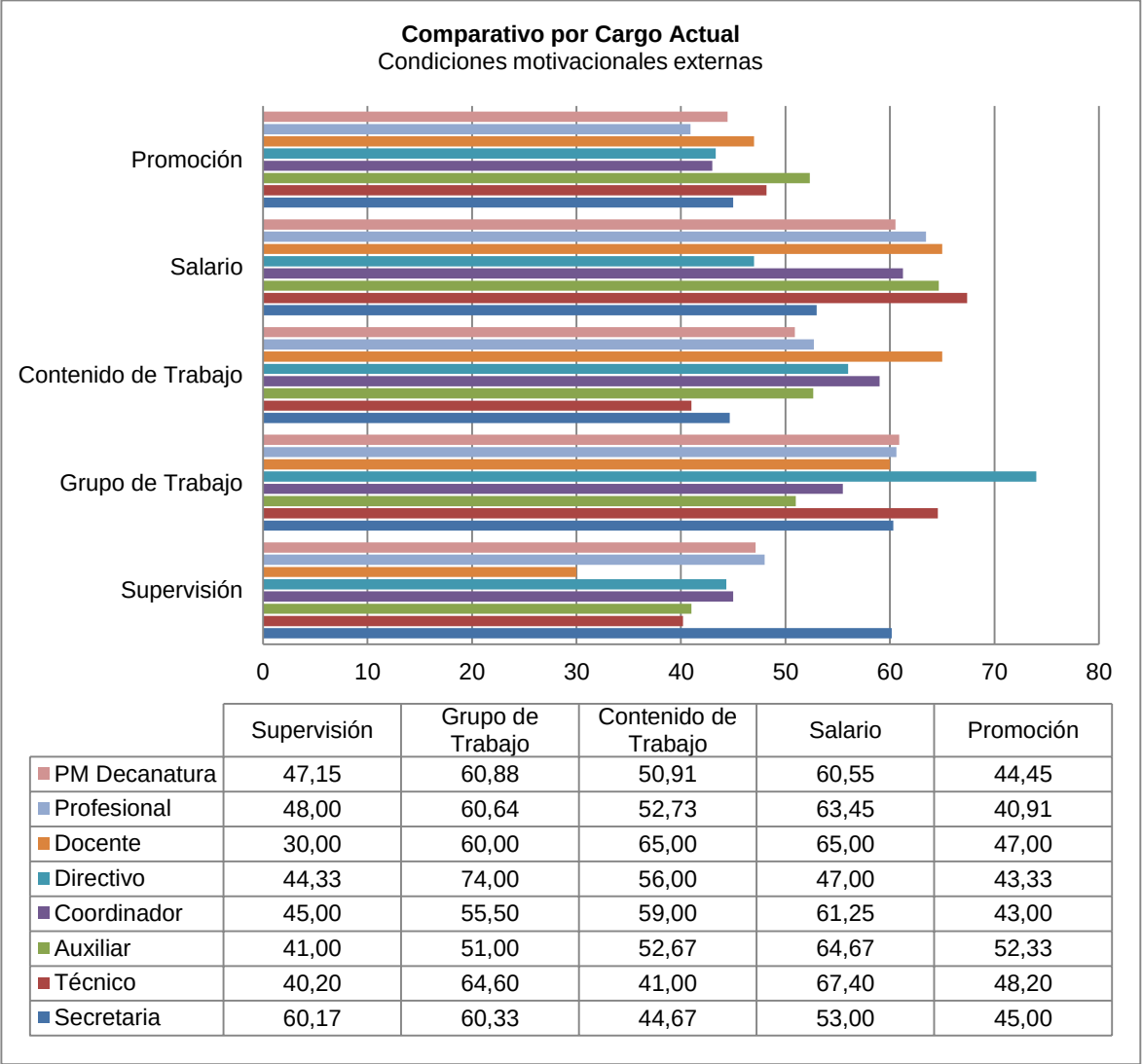


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las cinco variables de la dimensión condiciones motivacionales externas de la figura 34, se aprecian los siguientes resultados: El grupo de directivos en la variable grupo de trabajo, obtuvo una valoración significativamente alta que sobrepasa las puntuaciones obtenidas por el resto de la población en todas las variables; la variable salario es la de mayor preferencia para los técnicos, los auxiliares y los profesionales y para los docentes, aunque para este último grupo la variable contenido de trabajo obtuvo la misma puntuación; para las secretarias la variable supervisión es la más valorada, por el contrario para los directivos, técnicos,

auxiliares y docentes esta es la variable con menor preferencia, para este último grupo esta variable obtuvo un puntaje significativamente bajo en comparación con todas las puntuaciones de la población en las diferentes variables.

Figura 34. Comparativo por Cargo Actual, Condiciones motivacionales externas.



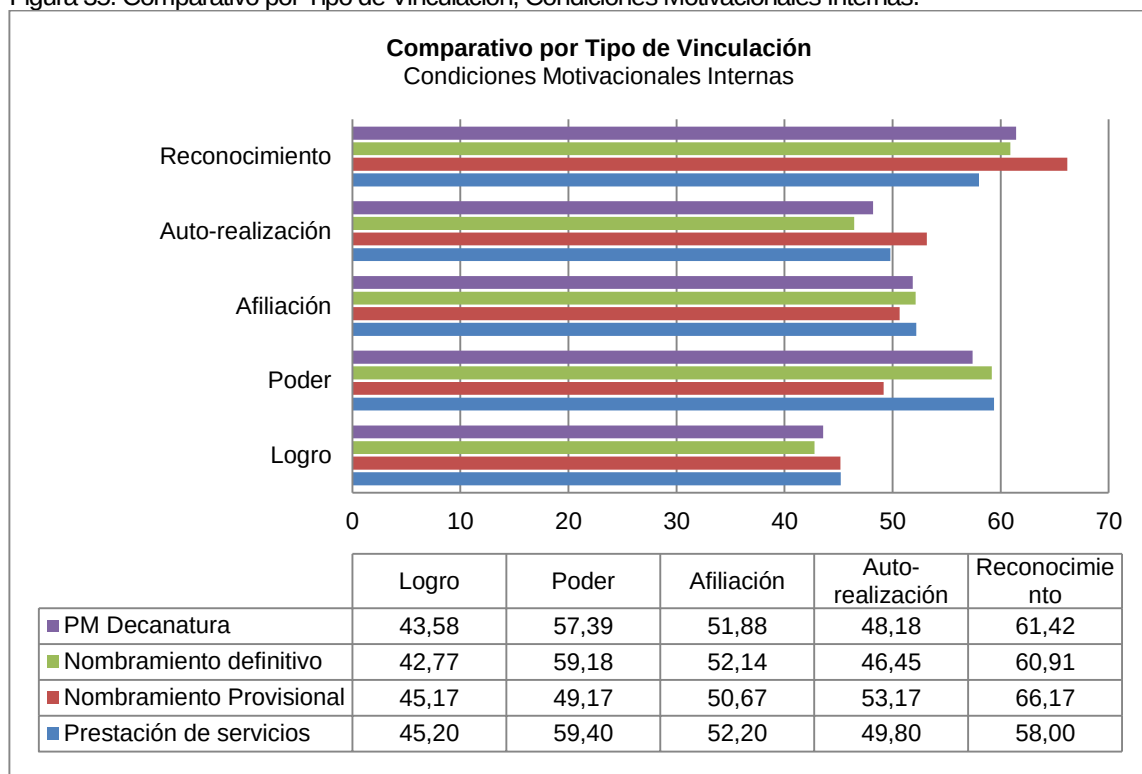
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2.8 Comparativo de perfil motivacional por tipo de vinculación.

En la figura 35, la variable reconocimiento de la dimensión condiciones motivacionales internas, obtuvo mayor preferencia en la población con vinculación por nombramiento definitivo y provisional, aunque para la población con prestación

de servicios la puntuación también fue alta y similar a los otros dos grupos, fue la variable poder la de mayor preferencia para esta población; debe resaltarse que en la población con nombramiento provisional, esta puntuación en la variable reconocimiento es significativamente más alta; en cambio la variable logro fue la de menor preferencia para toda la población.

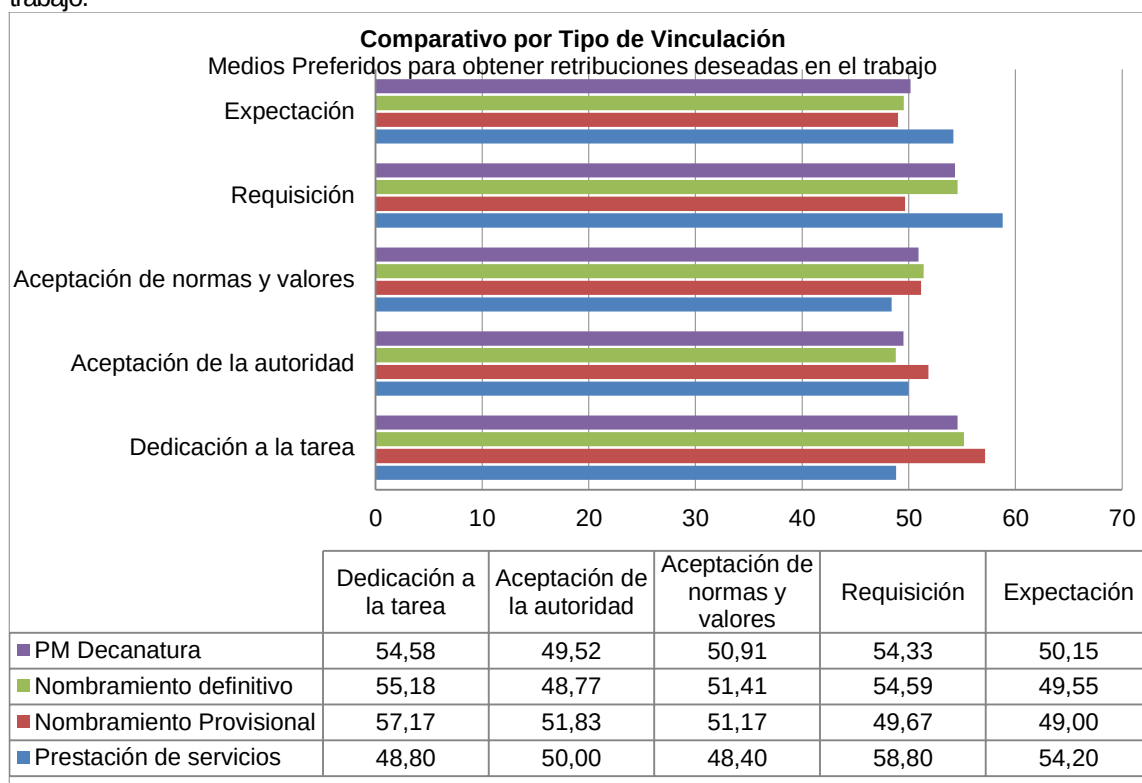
Figura 35. Comparativo por Tipo de Vinculación, Condiciones Motivacionales Internas.



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo no se aprecian mayores diferencias (figura 36), aunque se puede resaltar una dispersión de puntajes en la variable requisición y expectación, donde la población con prestación de servicios obtuvo valoraciones más altas que el resto de la población, en el caso contrario de la variable dedicación a la tarea esta misma población obtuvo un puntaje significativamente menor que el resto de la población.

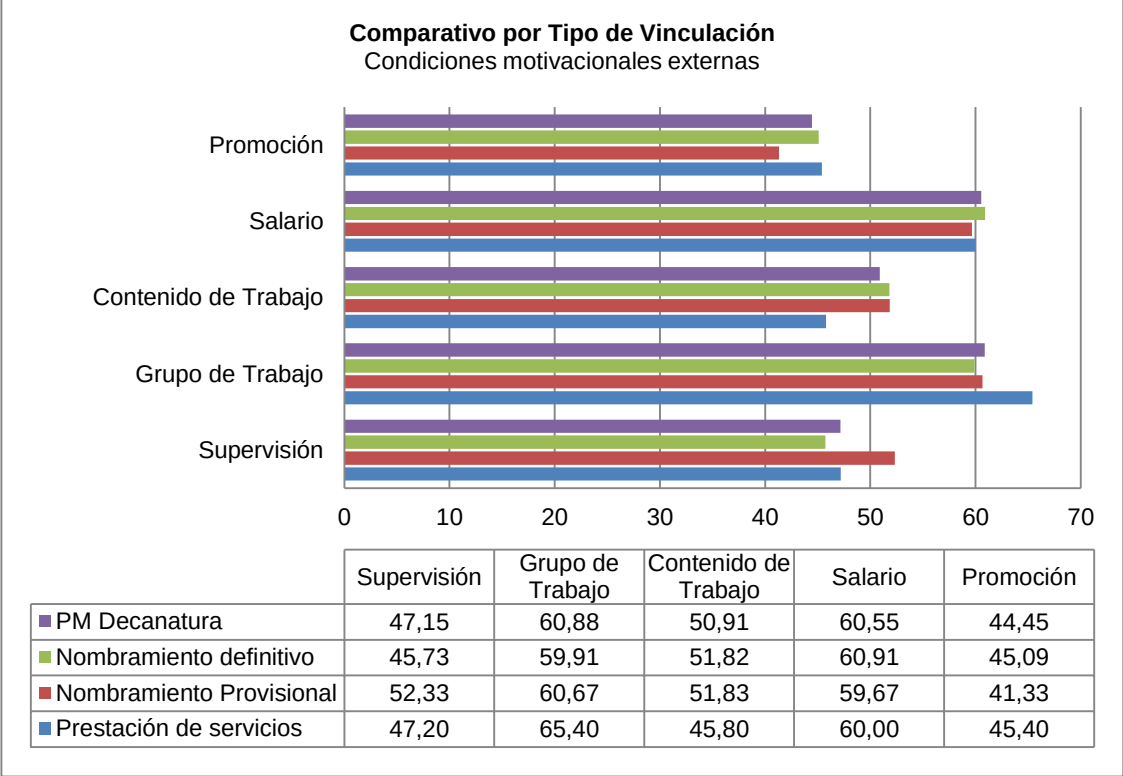
Figura 36. Comparativo por Tipo de Vinculación, Medios Preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión condiciones motivacionales externas (figura 37), se encontró que tanto la variable grupo de trabajo como salario tienen una valoración alta por toda la población, sin embargo en la primera variable, la población de prestación servicios obtuvo una puntuación significativamente más alta que el resto de la población. La variable promoción obtuvo la menor valoración por toda la población, aunque la variable supervisión también obtuvo valores similares, exceptuando la población con nombramiento provisional que obtuvo puntajes un poco más altos que el resto de la población.

Figura 37. Comparativo por Tipo de Vinculación, Condiciones motivacionales externas.

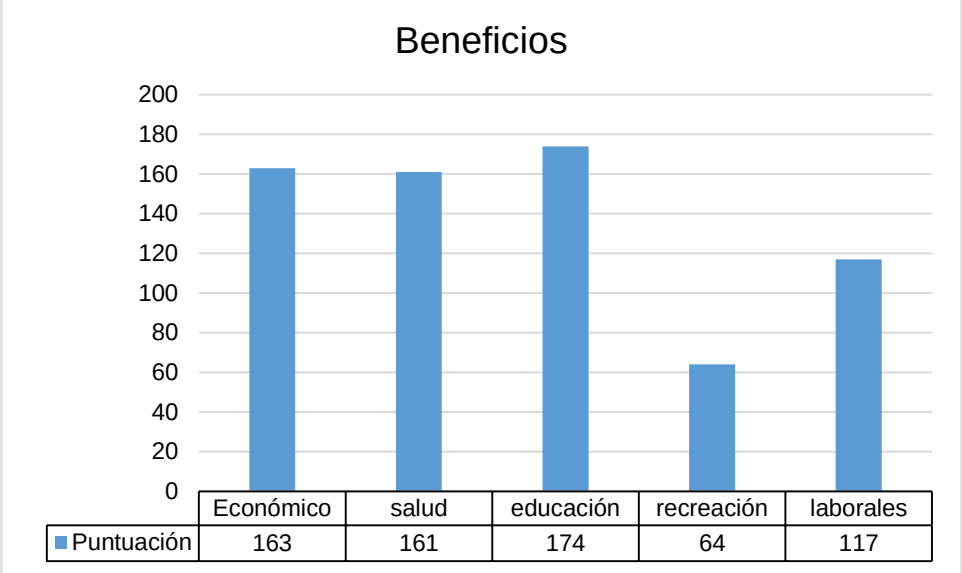


Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Resultado 3: Preferencias laborales de los empleados públicos de la Decanatura.

En la figura 38 se reúnen los resultados obtenidos en la primera pregunta del cuestionario de preguntas abiertas CPA, donde la población encuestada calificó en orden de importancia los beneficios que brinda la Universidad. Se encontró que para la población el beneficio más importante que le brinda la institución es la educación; en segunda instancia el beneficio económico y de salud obtuvieron puntajes similares, encontrándose en el segundo nivel de importancia. El beneficio que la población calificó con una menor importancia fue la recreación, con una diferencia significativa entre éste y los beneficios laborales, que ocuparon el tercer puesto de importancia.

Figura 38. Beneficios de mayor a menor importancia.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13, se resumen las diferentes opiniones brindadas por la población, respecto a lo que más les gusta frente a su trabajo, en doce categorías. Puede observarse que la categoría de funciones y tareas propias de cada cargo, fue la que obtuvo mayor porcentaje, sobrepasando la mitad de la población encuestada. Otra de las categorías que obtuvo un porcentaje significativo fue ambiente laboral, aunque solo alcanzó el 21,2%. Por otra parte, las categorías con un porcentaje mínimo del 3%, fueron oportunidad para practicar deporte y la enseñanza.

Tabla 13. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Respuestas | Porcentaje de casos |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------|---------------------|
|                                   |                                    | N          |                     |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 19         | 57,6%               |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 6          | 18,2%               |
|                                   | Proponer ideas                     | 5          | 15,2%               |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 6          | 18,2%               |
|                                   | Ambiente laboral                   | 7          | 21,2%               |
|                                   | Alcance de metas                   | 4          | 12,1%               |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 1          | 3,0%                |
|                                   | Instalaciones                      | 2          | 6,1%                |
|                                   | Horario laboral                    | 4          | 12,1%               |
|                                   | Enseñanza                          | 1          | 3,0%                |
|                                   | Desempeño creativo                 | 5          | 15,2%               |
|                                   | Autonomía                          | 3          | 9,1%                |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 sobre el comparativo entre géneros, lo que más le gusta de su trabajo, se puede observar que de las 19 personas que opinaron sobre la categoría funciones y tareas el 63,2% es femenino; así mismo la categoría proponer ideas obtuvo el 60%, relaciones interpersonales obtuvo el 83,3% y ambiente laboral obtuvo un 85,7%, todos pertenecientes al género femenino. Por su parte la categoría aprendizaje y crecimiento obtuvo un mayor porcentaje en el género masculino, con un 66,7%.

Tabla 14. Comparativo por género. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Género   |           | Total |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------|-----------|-------|
|                                   |                                    | Femenino | Masculino |       |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 12       | 7         | 19    |
|                                   |                                    | 63,2%    | 36,8%     | 100%  |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 2        | 4         | 6     |
|                                   |                                    | 33,3%    | 66,7%     | 100%  |
|                                   | Proponer ideas                     | 3        | 2         | 5     |
|                                   |                                    | 60,0%    | 40,0%     | 100%  |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 5        | 1         | 6     |
|                                   |                                    | 83,3%    | 16,7%     | 100%  |
|                                   | Ambiente laboral                   | 6        | 1         | 7     |
|                                   |                                    | 85,7%    | 14,3%     | 100%  |
|                                   | Alcance de metas                   | 3        | 1         | 4     |
|                                   |                                    | 75,0%    | 25,0%     | 100%  |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 0        | 1         | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%     | 100,0%    | 100%  |
|                                   | Instalaciones                      | 2        | 0         | 2     |
|                                   |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                   | Horario laboral                    | 3        | 1         | 4     |
|                                   |                                    | 75,0%    | 25,0%     | 100%  |
|                                   | Enseñanza                          | 0        | 1         | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%     | 100,0%    | 100%  |
|                                   | Desempeño creativo                 | 2        | 3         | 5     |
|                                   |                                    | 40,0%    | 60,0%     | 100%  |
|                                   | Autonomía                          | 1        | 2         | 3     |
|                                   |                                    | 33,3%    | 66,7%     | 100%  |
| Total                             |                                    | 21       | 12        | 33    |

Fuente: Elaboración propia.

Comparando los resultados obtenidos en la pregunta lo que más le gusta de su trabajo según el grado de escolaridad (Tabla 15), se puede resaltar que la población con grado de escolaridad profesional, obtuvo mayor participación en las siguientes categorías: Funciones y tareas con un 47,4%, proponer ideas con un 60%, relaciones interpersonales con un 83,3%. Para el caso de la población con grado de escolaridad técnico, obtuvo un mayor porcentaje en la categoría ambiente laboral con un 42,9%.

Tabla 15. Comparativo por grado de escolaridad. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Grado de escolaridad |             |                 |          |           |           |                        | Total |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------|-----------|-----------|------------------------|-------|
|                                   |                                    | Técnico              | Profesional | Especialización | Maestría | Doctorado | Bachiller | Secretariado ejecutivo |       |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 1                    | 9           | 4               | 2        | 3         | 0         | 0                      | 19    |
|                                   |                                    | 5,3%                 | 47,4%       | 21,1%           | 10,5%    | 15,8%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 1                    | 2           | 1               | 1        | 1         | 0         | 0                      | 6     |
|                                   |                                    | 16,7%                | 33,3%       | 16,7%           | 16,7%    | 16,7%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Proponer ideas                     | 1                    | 3           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 5     |
|                                   |                                    | 20,0%                | 60,0%       | 0,0%            | 0,0%     | 20,0%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 0                    | 5           | 0               | 1        | 0         | 0         | 0                      | 6     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 83,3%       | 0,0%            | 16,7%    | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Ambiente laboral                   | 3                    | 1           | 0               | 1        | 0         | 1         | 1                      | 7     |
|                                   |                                    | 42,9%                | 14,3%       | 0,0%            | 14,3%    | 0,0%      | 14,3%     | 14,3%                  | 100%  |
|                                   | Alcance de metas                   | 0                    | 2           | 1               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 50,0%       | 25,0%           | 0,0%     | 25,0%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 0                    | 0           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 100,0%          | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Instalaciones                      | 0                    | 0           | 1               | 0        | 0         | 1         | 0                      | 2     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 50,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 50,0%     | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Horario laboral                    | 0                    | 1           | 2               | 0        | 0         | 0         | 1                      | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 25,0%       | 50,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 25,0%                  | 100%  |
|                                   | Enseñanza                          | 0                    | 0           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Desempeño creativo                 | 0                    | 2           | 1               | 1        | 1         | 0         | 0                      | 5     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 40,0%       | 20,0%           | 20,0%    | 20,0%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                   | Autonomía                          | 0                    | 1           | 1               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 3     |
|                                   |                                    | 0,0%                 | 33,3%       | 33,3%           | 0,0%     | 33,3%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
| Total                             |                                    | 4                    | 11          | 8               | 3        | 5         | 1         | 1                      | 33    |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 16, no existen diferencias significativas entre las categorías de los que más le gusta de su trabajo comparado según el tiempo que las personas llevan trabajando en la Decanatura. Por lo tanto no se evidencia una relación directa entre la antigüedad laboral y las categorías de lo que más les gusta de su trabajo.

Tabla 16. Comparativo por Antigüedad laboral. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Antigüedad     |                  |                   |                    |                | Total |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|-------|
|                                   |                                    | Menos de 1 año | Entre 1 y 5 años | Entre 6 y 10 años | Entre 10 y 20 años | Más de 20 años |       |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 1              | 4                | 4                 | 6                  | 4              | 19    |
|                                   |                                    | 5,3%           | 21,1%            | 21,1%             | 31,6%              | 21,1%          | 100%  |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 1              | 1                | 2                 | 1                  | 1              | 6     |
|                                   |                                    | 16,7%          | 16,7%            | 33,3%             | 16,7%              | 16,7%          | 100%  |
|                                   | Proponer ideas                     | 0              | 2                | 2                 | 1                  | 0              | 5     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 40,0%            | 40,0%             | 20,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 1              | 1                | 2                 | 1                  | 1              | 6     |
|                                   |                                    | 16,7%          | 16,7%            | 33,3%             | 16,7%              | 16,7%          | 100%  |
|                                   | Ambiente laboral                   | 0              | 2                | 1                 | 2                  | 2              | 7     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 28,6%            | 14,3%             | 28,6%              | 28,6%          | 100%  |
|                                   | Alcance de metas                   | 0              | 2                | 1                 | 1                  | 0              | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 50,0%            | 25,0%             | 25,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 0              | 0                | 0                 | 1                  | 0              | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 100,0%             | 0,0%           | 100%  |
|                                   | Instalaciones                      | 0              | 0                | 1                 | 1                  | 0              | 2     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 50,0%             | 50,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                   | Horario laboral                    | 1              | 1                | 0                 | 1                  | 1              | 4     |
|                                   |                                    | 25,0%          | 25,0%            | 0,0%              | 25,0%              | 25,0%          | 100%  |
|                                   | Enseñanza                          | 0              | 0                | 0                 | 0                  | 1              | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 0,0%               | 100,0%         | 100%  |
|                                   | Desempeño creativo                 | 1              | 1                | 1                 | 2                  | 0              | 5     |
|                                   |                                    | 20,0%          | 20,0%            | 20,0%             | 40,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                   | Autonomía                          | 0              | 0                | 1                 | 2                  | 0              | 3     |
|                                   |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 33,3%             | 66,7%              | 0,0%           | 100%  |
| Total                             |                                    | 2              | 6                | 7                 | 10                 | 8              | 33    |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados presentados en la tabla 17 del comparativo por cargo actual, respecto a lo que más le gusta de su trabajo, se puede observar que el cargo de profesional obtuvo un mayor porcentaje en las categorías: Funciones y tareas, aprendizaje y crecimiento, proponer ideas y relaciones interpersonales tuvieron respectivamente un porcentaje de 36,8%, 33,3%, 40% y 50%. El resto de categorías no presentan diferencias significativas.

Tabla 17. Comparativo por Cargo actual. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Cargo actual |         |          |             |           |         |             | Total |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------|---------|----------|-------------|-----------|---------|-------------|-------|
|                                   |                                    | Secretaria   | Técnico | Auxiliar | Coordinador | Directivo | Docente | Profesional |       |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 2            | 4       | 1        | 2           | 3         | 0       | 7           | 19    |
|                                   |                                    | 10,5%        | 21,1%   | 5,3%     | 10,5%       | 15,8%     | 0,0%    | 36,8%       | 100%  |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 1            | 1       | 0        | 1           | 1         | 0       | 2           | 6     |
|                                   |                                    | 16,7%        | 16,7%   | 0,0%     | 16,7%       | 16,7%     | 0,0%    | 33,3%       | 100%  |
|                                   | Proponer ideas                     | 1            | 1       | 0        | 0           | 1         | 0       | 2           | 5     |
|                                   |                                    | 20,0%        | 20,0%   | 0,0%     | 0,0%        | 20,0%     | 0,0%    | 40,0%       | 100%  |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 2            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 3           | 6     |
|                                   |                                    | 33,3%        | 16,7%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                   | Ambiente laboral                   | 2            | 1       | 2        | 0           | 0         | 0       | 2           | 7     |
|                                   |                                    | 28,6%        | 14,3%   | 28,6%    | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 28,6%       | 100%  |
|                                   | Alcance de metas                   | 0            | 1       | 0        | 0           | 1         | 0       | 2           | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%        | 25,0%     | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 0            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 0           | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 100,0%  | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                   | Instalaciones                      | 0            | 0       | 1        | 0           | 0         | 0       | 1           | 2     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 50,0%    | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                   | Horario laboral                    | 0            | 2       | 0        | 0           | 0         | 0       | 2           | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                   | Enseñanza                          | 0            | 0       | 0        | 1           | 0         | 0       | 0           | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 100,0%      | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                   | Desempeño creativo                 | 0            | 1       | 0        | 1           | 0         | 1       | 2           | 5     |
|                                   |                                    | 0,0%         | 20,0%   | 0,0%     | 20,0%       | 0,0%      | 20,0%   | 40,0%       | 100%  |
|                                   | Autonomía                          | 1            | 1       | 0        | 0           | 0         | 1       | 0           | 3     |
|                                   |                                    | 33,3%        | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 33,3%   | 0,0%        | 100%  |
| Total                             |                                    | 6            | 5       | 3        | 4           | 3         | 1       | 11          | 33    |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, puede observarse que la población con tipo de vinculación de nombramiento definitivo obtuvo porcentajes significativamente altos frente a los otros tipos de vinculación en las siguientes categorías: Funciones y tareas con un 63,2%, aprendizaje y crecimiento con un 66,7%, relaciones interpersonales con un 50%, ambiente laboral con un 57,1%, desempeño creativo con un 60%. En la categoría proponer ideas tanto en el tipo de vinculación por nombramiento definitivo como el de provisional, obtuvieron un 40%. Lo anterior teniendo en cuenta que la población con tipo de vinculación por nombramiento definitivo corresponde a 22 personas, es decir el 66,6% de la población encuestada.

Tabla 18. Comparativo por Tipo de vinculación. Lo que más le gusta de su trabajo.

|                                   |                                    | Tipo de Vinculación     |                          |                         | Total |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------|
|                                   |                                    | Prestación de servicios | Nombramiento Provisional | Nombramiento definitivo |       |
| Lo que más le gusta de su trabajo | Funciones y tareas                 | 2                       | 5                        | 12                      | 19    |
|                                   |                                    | 10,5%                   | 26,3%                    | 63,2%                   | 100%  |
|                                   | Aprendizaje y crecimiento          | 2                       | 0                        | 4                       | 6     |
|                                   |                                    | 33,3%                   | 0,0%                     | 66,7%                   | 100%  |
|                                   | Proponer ideas                     | 1                       | 2                        | 2                       | 5     |
|                                   |                                    | 20,0%                   | 40,0%                    | 40,0%                   | 100%  |
|                                   | Relaciones interpersonales         | 1                       | 2                        | 3                       | 6     |
|                                   |                                    | 16,7%                   | 33,3%                    | 50,0%                   | 100%  |
|                                   | Ambiente laboral                   | 1                       | 2                        | 4                       | 7     |
|                                   |                                    | 14,3%                   | 28,6%                    | 57,1%                   | 100%  |
|                                   | Alcance de metas                   | 1                       | 2                        | 1                       | 4     |
|                                   |                                    | 25,0%                   | 50,0%                    | 25,0%                   | 100%  |
|                                   | Oportunidad para practicar deporte | 0                       | 0                        | 1                       | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                   | Instalaciones                      | 0                       | 1                        | 1                       | 2     |
|                                   |                                    | 0,0%                    | 50,0%                    | 50,0%                   | 100%  |
|                                   | Horario laboral                    | 0                       | 2                        | 2                       | 4     |
|                                   |                                    | 0,0%                    | 50,0%                    | 50,0%                   | 100%  |
|                                   | Enseñanza                          | 0                       | 0                        | 1                       | 1     |
|                                   |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                   | Desempeño creativo                 | 1                       | 1                        | 3                       | 5     |
|                                   |                                    | 20,0%                   | 20,0%                    | 60,0%                   | 100%  |
|                                   | Autonomía                          | 0                       | 0                        | 3                       | 3     |
|                                   |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
| Total                             |                                    | 5                       | 6                        | 22                      | 33    |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.4 Resultado 4: Sugerencias de los empleados para aumentar la motivación laboral en la Decanatura.

En la tabla 19, se resumieron las sugerencias brindadas por la población para para incentivar la motivación en la Decanatura. Con un 18,2% la integración es la sugerencia con un mayor porcentaje, seguida por el reconocimiento con un 15,2%, con un 12,1% la actualización tecnológica y la reestructuración del cargo ocupan el tercer lugar, seguidas de las capacitaciones, la compensación salarial el trabajo en equipo y la retroalimentación con un 9,1%. Las demás sugerencias, que pueden observarse en la tabla, obtuvieron porcentajes poco representativos.

Tabla 19. Sugerencias para incentivar la motivación.

|                                           |                                    | Respuestas | Porcentaje de casos |
|-------------------------------------------|------------------------------------|------------|---------------------|
|                                           |                                    | N          |                     |
| Sugerencias para incentivar la motivación | Integración                        | 6          | 18,2%               |
|                                           | Reconocimiento                     | 5          | 15,2%               |
|                                           | Capacitaciones                     | 3          | 9,1%                |
|                                           | Estabilidad laboral                | 2          | 6,1%                |
|                                           | Actualización tecnológica          | 4          | 12,1%               |
|                                           | Compensación salarial              | 3          | 9,1%                |
|                                           | Reestructuración de cargo          | 4          | 12,1%               |
|                                           | Mejorar relaciones interpersonales | 2          | 6,1%                |
|                                           | Pausa activa                       | 1          | 3,0%                |
|                                           | Trabajo en equipo                  | 3          | 9,1%                |
|                                           | Retroalimentación                  | 3          | 9,1%                |
|                                           | Ascensos                           | 2          | 6,1%                |
|                                           | Mejorar planta física              | 1          | 3,0%                |
|                                           | Confianza                          | 2          | 6,1%                |
|                                           | Claridad en metas                  | 1          | 3,0%                |
|                                           | Vinculación de personal            | 1          | 3,0%                |
|                                           | Mejorar tiempos de pago            | 1          | 3,0%                |
|                                           | Motivación al personal             | 1          | 3,0%                |
|                                           | Flexibilidad en permisos           | 1          | 3,0%                |
|                                           | NS/NR                              | 4          | 12,1%               |

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de obtener una información más detallada, las categorías de sugerencias se cruzaron estadísticamente con variables del perfil sociodemográfico,

sin embargo en los resultados obtenidos no se encontró información significativa en cuanto a diferencias en las categorías de las variables del cruce, estos cuadros se encuentran en el anexo F.

En cuanto a las necesidades de capacitación sugeridas por la población (tabla 20), se encontró que la más sugerida es herramientas de internet con un 21,2%, seguida por la gestión del recurso humano con un 15,2%, en tercer lugar se encuentra las capacitaciones en paquete office, servicio al cliente y contratación, con un 9,1%. Por su parte logística de eventos, inglés, presentaciones efectivas, realización personal, manejo contable, sistema de gestión de calidad y excel avanzado obtuvieron cada un 6,1%, finalmente con un 3% se encuentran: Reinducción en funciones del cargo, gestión documental, corrección de estilo, educación virtual, marketing y publicidad, oratoria, manejo de proyectos, dirección universitaria, gestión de la información y seguridad informática.

Tabla 20. Necesidades de capacitación

|                             |                                    | Respuestas | Porcentaje de casos |
|-----------------------------|------------------------------------|------------|---------------------|
|                             |                                    | N          |                     |
| Necesidades de capacitación | Gestión del Recurso Humano         | 5          | 15,2%               |
|                             | Logística de eventos               | 2          | 6,1%                |
|                             | Inglés                             | 2          | 6,1%                |
|                             | Herramientas de internet           | 7          | 21,2%               |
|                             | Paquete Office                     | 3          | 9,1%                |
|                             | Presentaciones efectivas           | 2          | 6,1%                |
|                             | Reinducción en funciones del cargo | 1          | 3,0%                |
|                             | Realización personal               | 2          | 6,1%                |
|                             | Gestión Documental                 | 1          | 3,0%                |
|                             | Corrección de estilo               | 1          | 3,0%                |
|                             | Servicio al cliente                | 3          | 9,1%                |
|                             | Manejo contable                    | 2          | 6,1%                |
|                             | Sistema de Gestión de Calidad      | 2          | 6,1%                |
|                             | Excel avanzado                     | 2          | 6,1%                |
|                             | Educación Virtual                  | 1          | 3,0%                |
|                             | Contratación                       | 3          | 9,1%                |
|                             | Marketing y publicidad             | 1          | 3,0%                |
|                             | Oratoria                           | 1          | 3,0%                |
|                             | Manejo de proyecyos                | 1          | 3,0%                |
|                             | Dirección Universitaria            | 1          | 3,0%                |
|                             | Gestión de la información          | 1          | 3,0%                |
|                             | Seguridad informática              | 1          | 3,0%                |
|                             | NS/NR                              | 8          | 24,2%               |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.5 Resultado 5: Comparativo de opiniones sobre la motivación laboral entre directivos y empleados.

Para realizar la síntesis de la información obtenida en las entrevistas y respetando el derecho a la privacidad de cada uno de los entrevistados, se asignó a cada uno una sigla para lograr diferenciarlos y compararlos. Para los colaboradores la primera sigla es la letra E y la segunda corresponde a una letra del alfabeto que va de la A a la G, en el caso de los directivos, la primera sigla es la letra E, pero está seguida de un número que va del 1 al 7; la correspondencia entre el directivo y el funcionario va en orden ascendente, según la segunda sigla de cada uno, es decir, el directivo

o coordinador E1 está relacionado con el funcionario EA, el directivo o coordinador E2 está relacionado con el funcionario EB y así sucesivamente.

En la tabla 21, se presenta una síntesis de las respuestas de la población correspondiente a los colaboradores, respecto a las preguntas de las entrevistas, tercer instrumento del presente proyecto de investigación. Cada columna de la tabla corresponde a una persona entrevistada, a su vez cada fila de la tabla corresponde a cada pregunta de la entrevista. Así mismo en la tabla 22 también se presenta la misma información, pero correspondiente a la población de los directivos.

Tabla 21. Entrevistas. Cuadro colaboradores.

| CUADRO COLABORADORES                 |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                               |                                                                         |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                   |                                                                      |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                      | EA                                                                                                                                             | EB                                                                                                                                                                                                            | EC                                                                      | ED                                                                                                                  | EE                                                                                                                                                                                                                           | EF                                                                                                | EG                                                                   |
| Importancia de evaluar la motivación | Conocer qué motiva a las personas a trabajar, con buena disposición, con buena actitud.                                                        | Incentiva al personal a realizar el trabajo con gusto, excelencia, eficiencia y de manera oportuna                                                                                                            | Considera importante evaluarla                                          | Identificar situación motivacional, nivel de compromiso e implementación de acciones para mejorar el ámbito laboral | Aunque considera que las relaciones (el clima) es bueno, un diagnóstico es el insumo para encontrar lo que se debe aclarar y mejorar                                                                                         | Si es importante, todas las empresas deben preocuparse por, mantener un ciclo de evaluación       | Si lo considera importante.                                          |
| Estrategias de motivación            | Reconocimiento público al buen trabajo, agradecimientos, confianza para trabajar libremente sin presión, interés en asuntos personales y apoyo | Buena comunicación, metas claras y reconocimiento del trabajo con la evaluación de desempeño                                                                                                                  | Confianza, incentiva a la realización de otras metas, como el estudio   | Relación formal y cercana de respeto, transmisión de conocimientos                                                  | Confianza sin presión constante para el cumplimiento de tareas, un trato con los directivos cercano, tener en cuenta los aportes, fomento de relaciones entre el grupo                                                       | Ninguna. Comentarios diarios                                                                      | No las mencionó.                                                     |
| Aumento de motivación                | Integración entre compañeros, campañas (de sentido de pertenencia) para aumentar el compromiso de los trabajadores y capacitaciones.           | Buen trato, acompañamiento en el desarrollo de plan de vida, flexibilidad en permisos, mejoramiento de espacios físicos, fortalecer competencias, plan de capacitación, escuchar propuestas de los empleados. | Mantener informado a los funcionarios de lo que sucede en la Decanatura | Espacios de trabajo y capacitación, mejoramiento de espacios físicos y recursos tecnológicos                        | Estudios de diagnóstico de la motivación laboral.<br><br>Ascensos. Pero es muy consciente de que esto no depende de la Decanatura y está seguro de que si fuera posible hacer el cambio tendría el apoyo de esta dependencia | Actividades grupales, para mejorar el trabajo en equipo, reconocimiento al buen desempeño laboral | Reuniones de integración con recreación y juego para limar asperezas |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                               |                                                                                                                      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Probabilidad de baja motivación</b> | Problemas de la Universidad (Sindicatos), demoras en procesos, mal clima laboral (indiferencia, discriminación), malas condiciones de salud ocupacional, mala comunicación de directivos a funcionarios y problemas familiares | El salario, que no hayan prestaciones sociales, horarios laborales extensos, acoso laboral.                                                          | Malas relaciones, entre el jefe y el trabajador, o entre los compañeros, un mal ambiente de trabajo | Pérdida de espacios de convivencia, mala retribución del jefe sobre el reconocimiento del desempeño laboral, mal estado de espacios físicos y recursos tecnológicos.                    | No existiera cercanía con los jefes, trato inadecuado de parte de los jefes, no tener la oportunidad de opinar, que no se permitieran los espacios para compartir en un aspecto diferente al laboral | Falta de compromiso, liderazgo y apoyo del superior a su labor. Los salarios no son equitativos al interior de la Universidad | Ejemplifica una situación puntual en la que tuvo un disgusto con el jefe inmediato, a quien considera que la ofendió |
| <b>Compensación salarial</b>           | En comparación con el mercado laboral está en el promedio, no es ni muy alto ni muy bajo.                                                                                                                                      | Si es justo de acuerdo a las funciones asignadas por la Universidad y la dependencia, pero al compararlo con otras instituciones el salario es bajo. | En comparación con el sector privado considera que recibe una buena compensación.                   | Poco inapropiado por el contrato de prestación de servicios, no tiene prestaciones sociales. Pero agradece oportunidades laborales que ofrece la Institución y el buen ambiente laboral | En comparación con la empresa privada el salario es justo, en comparación con otros de la misma Universidad no lo es                                                                                 | Si, al compararlo con la situación del país. No al interior de la Institución. Salarios más altos con menos responsabilidades | No es la justa pero reconoce otros incentivos económicos que le permiten compensar con el salario que gana           |
| <b>Valoración actividad laboral</b>    | Fortalecer la imagen de la facultad, reconocimiento al buen trabajo, ir más allá de las metas propuestas, realización profesional, poder seguirse capacitándose                                                                | Sentido de pertenencia, la responsabilidad, la eficiencia y recursividad                                                                             | El jefe siempre tiene en cuenta su opinión y sus aportes para tomar decisiones                      | Excelente ambiente de trabajo y reconocimiento constante de su desempeño laboral                                                                                                        | La libertad y la flexibilidad en el manejo del tiempo                                                                                                                                                | Instalaciones de la oficina, el espacio de trabajo, buen equipo y ambiente.                                                   | Valora todo lo que realiza en su actividad diaria                                                                    |

|                                   |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Retroalimentación</b>          | Evaluación de desempeño, no hay reuniones periódicas, solo se dan cuando existe alguna coyuntura), por correo electrónico pocas veces recibe respuesta (es necesario “azarar” para obtenerla). | Información sobre estatutos, o reglamentación nueva, para estar actualizada, sobre el manejo de los procesos. Por medio de la Evaluación de desempeño. Es de pocas palabras | Reuniones que se realizan los sábados,                                                                                                                                                                | Transmisión de conocimientos, trato cordial y respetuoso, comunicación constante, Reuniones diarias a través de desayunos | Considera que deben retomarse las reuniones mensuales que involucraban lo laboral y también lo personal, la relación cercana con el jefe hace que la comunicación diaria sea entre “pares” | No recibe retroalimentación, quizás por medio de la evaluación de desempeño (evidenció satisfacción por su labor). Realiza seguimiento y supervisión constante | El jefe no utiliza ninguna                                                                                                                        |
| <b>Aprendizaje organizacional</b> | Mediante la evaluación de desempeño. Respaldo y cuidado (protección) para resolver situaciones conflictivas                                                                                    | Le recomienda estar atenta para que no se presente a futuro, es muy puntual                                                                                                 | Se comunica en el momento y personalmente, se busca la solución entre ambos, tratando de darle celeridad al proceso, tiene la libertad y confianza de comunicar directamente al directivo sus errores | Privado, con respeto, comunicación constante                                                                              | Se busca solución a los errores entre el funcionario y el directivo e incluso con el aporte de todo el grupo de trabajo                                                                    | Inmediatamente, de manera directa y toma acciones para resolverlo en conjunto                                                                                  | De manera verbal e inmediata, pero enfatiza en que las equivocaciones deben comentarse verbalmente pero de buena manera sin ofender a la persona. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Entrevistas. Cuadro directivos.

|                                      | Directivos                                                                                                           |                                                                                                                                                         |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | E1                                                                                                                   | E2.                                                                                                                                                     | E3                                                                                                          | E4                                                                                                                                                                               | E5                                                      | E6                                                                                                                                                                                              | E7                                                                            |
| Importancia de evaluar la motivación | Importante conocer cuál es el grado de satisfacción con el que el personal está trabajando y haciendo sus funciones. | Es un punto de partida para favorecer el ambiente de trabajo, orientar las actividades, el impulso de iniciativas y las oportunidades de participación. | Sí es importante para retroalimentar al empleado y hacer cosas para mejorar                                 | Para intervenir en puntos débiles y tener un ambiente adecuado de trabajo                                                                                                        | Contribuye a mejorar el clima y a ayudar a las personas | Para conocer que tanto están motivadas las personas, pero considera que por la normatividad de la Universidad no es posible motivar (no se pueden hacer aumentos salariales, ni bonificaciones) | Considera que es importante conocer la motivación de la persona en su trabajo |
| Teorías y conceptos                  | Ninguno por formación, ha asistido a capacitaciones sobre la gestión del recurso humano,                             | Ninguno de formación, resulta de las vivencias y el entendimiento de los cargos, sin detalle teórico ni conceptual                                      | No los maneja. Participación en comités sobre temas de liderazgo. Primero el rol como persona que como jefe | Autoformación para el manejo de personal, estrés, comunicación asertiva, teniendo en cuenta teorías de psicología y trabajo social. Los problemas de las personas son subjetivos | La motivación es subjetiva                              | No aplica ninguna teoría o concepto, aplica lo que ha aprendido en otro cargo dentro de la Universidad (en un laboratorio), donde se contrata gente para capacitarlos                           | Ninguna                                                                       |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                               |                                                                                                                                                |                                                                                   |                                                                                                                                                              |                                                                                     |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrategias de motivación | <p>Comprender la jerarquía horizontal y que todos son parte de un mismo equipo, trabajando por objetivos acordados por todos.</p> <p>Dar su visión de lo que es la Facultad para que se comprenda la importancia de la tarea que ejecutan para el logro de la misión y la visión.</p> <p>Dialogo, interacción más personal, ser muy asequible, respetar las opiniones, fomentar la construcción de nuevos proyectos, respetar las ideas, reconocer las propuestas como valor adicional, agradecer por la tarea bien realizada, asignar desafíos profesionales para desarrollar su potencial</p> | <p>Incentivo al rendimiento, a los resultados por cumplimiento de las actividades y la iniciativa de mejora; la integración y comunicación; realizar un comparativo entre la autoevaluación y la evaluación por el jefe, para analizar en conjunto las diferencias</p> | <p>Buen trato, respeto, exigencia, generar mucha confianza, pequeños estímulos y detalles</p> | <p>Comunicación, respeto, socialización de normas, escuchar a su equipo de trabajo, control. Retribuye los créditos a su equipo de trabajo</p> | <p>Respeto, libertad de expresión, comunicación, responsabilidad y compromiso</p> | <p>Dar responsabilidades y valorarlas, pero considera que esto no funciona en la institución porque no hay consecuencias al buen o mal trabajo realizado</p> | <p>Considera que no ha sido necesario motivar a la persona que tiene a su cargo</p> |
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                               |                                                                                                                                                |                                                                                   |                                                                                                                                                              |                                                                                     |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                               |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aumento de motivación</b>           | <p>Propiciar reuniones de tipo social sin sustituir los espacios laborales, afianzar más los lazos de amistad, celebración de cumpleaños, proyectos de capacitación orientados a mejorar las competencias de las personas, charlas de crecimiento personal</p>                      | <p>Adquirir herramientas teóricas y conceptuales, para establecer cuáles podrían aplicarse</p>                                                                                                                                                      | <p>Poder tomar más decisiones para hacer más a nivel de equidad en términos de responsabilidades. Conciliaciones sobre flexibilidad y manejo de tiempo. Buscar propuestas desde su participación en comités para el bienestar de la facultad</p> | <p>Espacio físico, actualización de equipos de trabajo, socialización grupal de procesos,</p> | <p>Flexibilidad y apoyo</p>                              | <p>Poder despedir a los funcionarios, porque considera que la motivación debe tener dos vías: Cuando se hace bien el trabajo se motiva, pero cuando no, deben existir consecuencias. Cuando están sólo los beneficios sin importar el buen o el mal trabajo, entonces no hay forma de motivar, porque considera que el trabajador no quiere nada en este caso</p> | <p>No sabe</p>                                                            |
| <b>Probabilidad de baja motivación</b> | <p>El salario que reciben no está de acuerdo con el perfil, la inequidad (gente que trabaja mucho y gana poco, y gente que trabaja poco y gana mucho), falta de reconocimiento por el trabajo realizado, las diferencias o conflictos personales entre compañeros, el irrespeto</p> | <p>No tener la disposición a participar de las actividades propias del cargo, en los cambios que se requieran; aspectos del ambiente o de la relación laboral; la negativa a reconocer las dinámicas de trabajo y mantenerse en zona de confort</p> | <p>Inequidades en el tipo de vinculación laboral de algunos colaboradores</p>                                                                                                                                                                    | <p>Falta de confianza, de apoyo, perder el compromiso hacia la labor diaria</p>               | <p>Tipo de vinculación laboral, diseño de los cargos</p> | <p>Falta de compromiso</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>No tener en cuenta a la persona, sus ideas para mejorar el trabajo</p> |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                         |                                                                                     |                                                                                                                                        |                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |                                               |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Compensación salarial</b>        | Comparando entre los funcionarios existe inequidad en la compensación salarial, por los diferentes regímenes que existen                                                                                                                                         | Lo considera justo, existen posibilidades de mejora y actualizaciones                                   | No son justos los salarios, existe inequidad                                        | Desactualización escala salarial institucional, personal sobre calificado con salarios no ajustados a escala de nivelación profesional | No está relacionada con las funciones realizadas | Son demasiado altos, aunque considera que es injusta la diferencia entre los nombrados y los no nombrados, porque a los últimos les faltan muchas cosas (poder ser nombrados, nivelarse) y sus salarios son muy inferiores | Desconoce el salario que reciben              |
| <b>Valoración actividad laboral</b> | El compromiso, que se sientan identificados con los objetivos misionales, que pongan a disposición del logro de los objetivos misionales todas sus competencias, todas sus habilidades, todas sus posibilidades; personas que van más allá cumplen los objetivos | El cumplimiento de horario y resultados, la colaboración, la disposición, la iniciativa: Valor agregado | Lealtad, compromiso institucional y responsabilidad y seriedad para hacer las cosas | La confianza, el compromiso,                                                                                                           | El compromiso                                    | El buen desarrollo de las tareas asignadas                                                                                                                                                                                 | Responsabilidad y el cumplimiento del horario |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                             |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Retroalimentación</b>          | Utiliza los formatos de evaluación, prefiere la comunicación directa y el acercamiento a la vida personal pero guardando ciertos límites                                                                                       | La comunicación, decir las cosas inmediatamente suceden, tanto para destacar como para hacer ver errores; análisis y discusión en reuniones grupales; los elogios deben ser oportunos para cuando se merecen, para que no se diluyan dentro del cotidiano | Mantiene informados constantemente a los empleados de las decisiones, cambios y propuestas que piensa hacer. Los retroalimenta constantemente                                                                                     | Diálogo, dinámicas de risoterapia, enseñanza con el ejemplo | Comunicación directa. La evaluación del desempeño se utiliza para hacer seguimiento y el establecimiento de metas | Hay una diferencia: el semestre pasado con reuniones, el actual con la evaluación de desempeño, en la comunicación directa evidenció que no se cumplía con lo acordado, porque no quedaba consignado por escrito | Dialogo<br>No cree en la evaluación de desempeño                             |
| <b>Aprendizaje organizacional</b> | Dialogo directo con la persona de manera individual, explicando el impacto sobre la Facultad, se desarrolla en conjunto posibilidades de mejora; da la confianza para que los colaboradores se acerquen a informar sus errores | El camino es comunicación, buscar las razones para generar alternativas de solución                                                                                                                                                                       | Usa la comunicación, analiza junto con el colaborar el error para tomar acciones correctivas. Es muy respetuosa, porque los considera personas independiente de las jerarquías, las cuales considera que siempre deben respetarse | Diálogo abierto al equipo, no pone en evidencia a nadie     | Descargos inmediatos, buscan una solución en conjunto                                                             | Para este semestre solo en el acta o hasta que haya reunión                                                                                                                                                      | Considera que ella es una persona muy receptiva. La comunicación es directa. |

Fuente: Elaboración propia.

El resumen de las respuestas a las entrevistas, se presenta en las dos siguientes tablas: La tabla 23 corresponde al resumen de la entrevista de los colaboradores y la tabla 24 corresponde al resumen de la entrevista de los directivos.

Para realizar estas tablas se sumaron las respuestas que evidenciaban iguales ideas u opiniones y se presentan en porcentajes.

Tabla 23. Resumen del comparativo entre colaboradores.

|                                      | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Importancia de evaluar la motivación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El total de la población consideró importante realizar una evaluación de la motivación.</li> <li>- El 42.8% considera que estos estudios sirven como diagnóstico para evaluar la motivación y emprender acciones que favorezcan el ambiente y clima laboral.</li> <li>- El 28.6 % expresó que es importante conocer que motiva a las personas a trabajar con buena actitud y disposición para realizar el trabajo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Estrategias de motivación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 42.8% manifiesta que la confianza depositada en ellos para realizar su trabajo es una de las estrategias empleadas</li> <li>- El reconocimiento de la labor bien realizada es considerado por el 42.8% como estrategia para motivarlos.</li> <li>- El 28.6% expresa que la comunicación es una de las estrategias empleadas.</li> <li>- El 28.6% considera que su jefe no utiliza estrategias para motivar.</li> <li>- La relación cercana con el jefe directo es mencionada por el 28.6%</li> <li>- El 14.3% considera las siguientes acciones como estrategias para motivar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agradecimiento</li> <li>- Interés en asuntos personales</li> <li>- Transmisión de conocimientos</li> <li>- Espacios para fomentar relaciones entre el grupo</li> <li>- Incentivar a la realización de otras metas</li> <li>- Se tienen en cuenta los aportes</li> </ul> </li> </ul>     |
| Aumento de motivación                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 42.8% expresa que la integración social aumentaría la motivación.</li> <li>- 28.6% considera que mejorar los espacios físicos y tecnológicos aumentaría la motivación.</li> <li>- El 42.85% considera que la capacitación de personal, aumenta la motivación.</li> <li>- Comunicar los cambios y la actualización de información es para el 14.3% una estrategia para aumentar la motivación.</li> <li>- El 14.3% realiza las siguientes apreciaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar estudios de diagnóstico de motivación</li> <li>-Flexibilidad en los permisos</li> <li>-Campañas de sentido de pertenencia</li> <li>- Manejo del puesto de trabajo</li> <li>-Escuchar propuesta de empleados</li> <li>-Fortalecer competencias de evaluación y seguimiento</li> <li>-Recreación y juego para limar asperezas</li> <li>-Reconocimiento al buen desempeño laboral</li> </ul> </li> </ul> |
| Probabilidad de baja motivación      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 28.6% afirma que dificultades en el clima laboral afectan la motivación</li> <li>- El 28.6% considera que la inequidad en las responsabilidades entre los cargos podría disminuir la motivación.</li> <li>- Las malas relaciones con el jefe son para el 42.8% causante de baja motivación.</li> <li>- El 14.3% considera que las siguientes variables pueden afectar la motivación: salario sin prestaciones sociales, salarios inequitativos, mal estado de espacios físicos y recursos tecnológicos, acoso laboral, jornadas de trabajo extensas, problemas familiares, demoras en procesos, falta de compromiso y liderazgo por parte del jefe y no tener la oportunidad de opinar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Compensación salarial                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 57.1% considera que la compensación salarial es justa, al compararlo con otras organizaciones.</li> <li>- El 28.6% expone que existe inequidad entre las responsabilidades y asignaciones salariales entre los cargos.</li> <li>- El 14.3% afirma que los salarios son inferiores a la escala de nivelación profesional.</li> <li>- Los salarios para el personal contratado por prestación de servicios es inapropiado para el 14.3% de los colaboradores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Valoración actividad laboral         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 28.6% valora el reconocimiento de su desempeño en la actividad laboral.</li> <li>- El 28.6% valora su ambiente laboral</li> <li>- El 14.3% valoran lo siguiente en la actividad laboral: Capacitación, instalaciones, flexibilidad en el manejo del tiempo, fortalecimiento de la imagen de la Facultad, recursividad, sentido de pertenencia, eficiencia, responsabilidad y que el jefe tome en cuenta su opinión para la toma de decisiones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Retroalimentación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el 42.8% los jefes utilizan los formatos de evaluación de desempeño para retroalimentarlos.</li> <li>- El 42,8% considera que los jefes emplean la comunicación directa como medio para retroalimentarlos.</li> <li>- El 42.8% realiza reuniones para recibir retroalimentación.</li> <li>- Para el 14.3% el jefe no realiza ninguna clase de retroalimentación.</li> <li>- El 14.3% considera que deben retomarse las reuniones grupales.</li> <li>- Para el 14.3% la supervisión constante y el seguimiento son utilizados por el jefe para retroalimentar.</li> </ul> |
| <b>Aprendizaje organizacional</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 85.7 % considera que el jefe utiliza la comunicación directa como medio para conocer las razones de los errores.</li> <li>- El 14.3% considera que sólo es utilizada la evaluación de desempeño para dar a conocer errores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Resumen del comparativo entre directivos.

| Tabla 2.1. Resultados del comparativo entre directivos.    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------|--------------|-------------|------------|---------------|------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Resultados                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| Importancia de evaluar la motivación                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos consideraron importante una evaluación de la motivación.</li> <li>- El 57.1 % resaltó los estudios de motivación como un punto de partida para identificar los puntos débiles y emprender acciones de mejora.</li> <li>- El 42.8% consideran evaluar la motivación favorece el ambiente y clima laboral.</li> <li>- Sólo 1 de los 7 directivos (14.3%) considera que no es posible motivar a los empleados de la Decanatura</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| Teorías y conceptos                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguno de los directivos aplica teorías sobre la motivación laboral.</li> <li>- El 57.1% ha participado en capacitaciones de temas relacionados con la gestión del recurso humano</li> <li>- El 42.8% maneja un concepto de motivación a partir de las experiencias vividas en su puesto de trabajo, considerando la subjetiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| Estrategias de motivación                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia más utilizada (por el 85.7%) es la comunicación.</li> <li>- Sólo 1 de los 7 directivos (14.3%) expresó no utilizar estrategias para motivar.</li> </ul> <p>Estrategias directivos:</p> <table> <tr> <td>- Confianza</td> <td>- Respeto</td> <td>- Libertad de expresión</td> <td>- Compromiso</td> </tr> <tr> <td>- Estímulos</td> <td>- Detalles</td> <td>- Integración</td> <td>- Empoderamiento</td> </tr> <tr> <td colspan="2">- Socialización de la información</td> <td colspan="2">- Socialización y acuerdo de metas</td> </tr> <tr> <td colspan="4">- Reconocimiento de la labor y aporte de nuevas propuestas</td> </tr> </table> | - Confianza                        | - Respeto        | - Libertad de expresión | - Compromiso | - Estímulos | - Detalles | - Integración | - Empoderamiento | - Socialización de la información |  | - Socialización y acuerdo de metas |  | - Reconocimiento de la labor y aporte de nuevas propuestas |  |  |  |
| - Confianza                                                | - Respeto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | - Libertad de expresión            | - Compromiso     |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| - Estímulos                                                | - Detalles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | - Integración                      | - Empoderamiento |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| - Socialización de la información                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - Socialización y acuerdo de metas |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| - Reconocimiento de la labor y aporte de nuevas propuestas |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |
| Aumento de motivación                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 28.6% expresa que la integración social aumentaría la motivación.</li> <li>- 28.6% de los directivos considera que son necesarias las capacitaciones.</li> <li>- El 28.6% plantea que la flexibilidad en el manejo del tiempo aumenta la motivación en el trabajo.</li> <li>- El 14.3 % considera que mejorar el espacio físico y la actualización de los equipos aumentarían la motivación</li> <li>- Sólo 1 de los 7 directivos considera que para aumentar la motivación debería poder despedir a los colaboradores.</li> <li>- Sólo 1 de los 7 directivos (14.3%) no menciona alguna forma de aumentar la motivación.</li> </ul>                   |                                    |                  |                         |              |             |            |               |                  |                                   |  |                                    |  |                                                            |  |  |  |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Probabilidad de baja motivación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 42.8% afirma que el tipo de vinculación laboral afecta la motivación</li> <li>- El 28.6% considera que la inequidad en las responsabilidades entre los cargos podría disminuir la motivación.</li> <li>- Las dificultades en el ambiente laboral, es expresado por el 28.6% como variable que puede afectar de la motivación.</li> <li>- El 14.3% considera que las siguientes variables pueden afectar la motivación: diseño de los cargos, falta de compromiso, el no tener en cuenta las ideas de los colaboradores, la falta de apoyo y de reconocimiento.</li> </ul> |
| <b>Compensación salarial</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 71.4% considera que la compensación salarial es injusta.</li> <li>- El 71.4% expone que existe inequidad entre las responsabilidades y asignaciones salariales entre los cargos.</li> <li>- El 14.3% afirma que los salarios son inferiores a la escala de nivelación profesional</li> <li>- Los salarios para el personal nombrado son demasiado altos para el 14.3% de los directivos.</li> <li>- El 14.3% dice desconocer la remuneración recibida por sus colaboradores.</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Valoración actividad laboral</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 57.1% expresa que el compromiso con el trabajo es lo más valorado en la actividad laboral. Lo más valorado por los directivos en la actividad laboral de los colaboradores es:</li> <li>- Responsabilidad                      - Valor agregado                      - Seriedad                      - Disposición</li> <li>- Cumplimiento de horario                      - Iniciativa                      - Lealtad                      - Colaboración</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Retroalimentación</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 85.7% utilizan la comunicación directa como medio para retroalimentar a los colaboradores.</li> <li>- El 42.8% utiliza los formatos de evaluación de desempeño para retroalimentar a los colaboradores.</li> <li>- Las reuniones grupales son utilizadas por el 28.6% de los directivos para retroalimentar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Aprendizaje organizacional</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 71.4 % utiliza los descargos como medio para conocer las razones de los errores.</li> <li>- El 14.3% realiza un dialogo abierto sin señalar responsables.</li> <li>- El 14.3% realiza reuniones grupales y actas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 25, se estableció el comparativo entre el directivo o coordinador y uno de los funcionarios que tienen a cargo, con el propósito de evidenciar los dos puntos de vista y así mismo dar cuenta de las similitudes o diferencias en las respuestas.

Tabla 25. Cuadro Comparativo entre directivos y funcionarios a cargo.

| <b>Cuadros comparativos: Directivo vs Funcionario a cargo</b>                                                                         |                                             |                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E1</b>                                                                                                                             | <b>CATEGORIAS</b>                           | <b>EA</b>                                                                               |
| Considera que es importante conocer cuál es el grado de satisfacción con el que el personal está trabajando y haciendo sus funciones. | <b>Importancia de evaluar la motivación</b> | Conocer qué motiva a las personas a trabajar, con buena disposición, con buena actitud. |
| Ninguno por formación, ha asistido a capacitaciones sobre la gestión del recurso humano, definición de                                | <b>Teorías y conceptos</b>                  | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| perfiles de funcionarios de acuerdo con la misión de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>La fundamental es tratar de que se comprenda que se tiene una jerarquía horizontal y que todos son parte de un mismo equipo, que trabaja por objetivos acordados por todos.</p> <p>Dar su visión de lo que es la Facultad para que se comprenda la importancia de la tarea que ejecutan para el logro de la misión y la visión.</p> <p>Dialogo, una interacción más personal, creación de vínculos personales, ser muy asequible, respetar las opiniones, fomentar la construcción de nuevos proyectos, respetar el origen de las ideas, reconocer las propuestas como valor adicional, agradecer por la tarea bien realizada, dar la oportunidad de que muestren su potenciales (asignar tareas y funciones a una persona con el propósito de desafiarle a que desarrolle su total potencial)</p> | <b>Estrategias de motivación</b>       | Reconocimiento público al buen trabajo, agradecimiento por la participación en eventos, confianza para trabajar libremente sin presión, interés en asuntos personales, respaldo, apoyo                                                                                         |
| Propiciar reuniones de tipo social sin sustituir los espacios laborales, afianzar más los lazos de amistad, celebración de cumpleaños, proyectos de capacitación orientados a mejorar las competencias de las personas, charlas de crecimiento personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Aumento de motivación</b>           | Integración entre compañeros, campañas (de sentido de pertenencia) para aumentar el compromiso de los trabajadores, capacitaciones (servicio al usuario, protocolo, manejo del puesto de trabajo)                                                                              |
| Considera que hay muchas personas que se sienten subvaloradas porque el salario que reciben no está de acuerdo con su perfil (las escalas salariales no son las mejores), la inequidad (gente que trabaja mucho y gana poco, y gente que trabaja poco y gana mucho), falta de reconocimiento por el trabajo realizado, las diferencias o conflictos personales entre compañeros, el irrespeto,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Probabilidad de baja motivación</b> | Problemas de la Universidad (Sindicatos), demoras en procesos, mal clima laboral (indiferencia, discriminación), no tener buenas condiciones de salud ocupacional, mala comunicación de directivos a funcionarios (Que se informen cambios y decisiones), problemas familiares |
| Comparando entre los funcionarios existe inequidad en la compensación salarial, por los diferentes regímenes que existen,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Compensación salarial</b>           | En comparación con el mercado laboral está en el promedio, no es ni muy alto ni muy bajo.                                                                                                                                                                                      |
| El compromiso, que se sientan identificados con los objetivos misionales, que pongan a disposición del logro de los objetivos misionales todas sus competencias,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Valoración actividad laboral</b>    | Fortalecer la imagen de la facultad, reconocimiento al buen trabajo, ir más allá de las metas propuestas, realización                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| todas sus habilidades, todas sus posibilidades; personas que van más allá pero cumpliendo a cabalidad con lo que se le ha asignado                                                                                                                              |                                                            | profesional, poder seguirse capacitando                                                                                                                                                                                            |
| Utiliza los formatos de evaluación, prefiere la comunicación directa y el acercamiento a la vida personal pero guardando ciertos límites                                                                                                                        | <b>Retroalimentación</b>                                   | Evaluación de desempeño, no hay reuniones periódicas (el jefe no cuenta con mucho tiempo, solo se dan cuando existe alguna coyuntura), por correo electrónico pocas veces recibe respuesta (es necesario “azarar” para obtenerla). |
| Dialogo directo con la persona de manera individual, explicando el impacto sobre la Facultad, se desarrolla en conjunto posibilidades de mejora; da la confianza para que los colaboradores se acerquen a informas sus errores                                  | <b>Aprendizaje organizacional</b>                          | Mediante la evaluación de desempeño.<br>Respaldo y cuidado (protección) para resolver situaciones conflictivas                                                                                                                     |
| Manifiesta tener gran afecto a la Universidad y trabajar para que la Universidad le vaya bien, tiene un gran compromiso con la institución                                                                                                                      | <b>Sentido de pertenencia</b>                              | Considera que hay muchas personas comprometidos con el trabajo, que quieren la Universidad y se sienten bien de estar en esta                                                                                                      |
| La vinculación a los cargos académicos-administrativos, como el que desempeño hoy día, se dan más por el aprecio y reconocimiento de los colegas, que por la preparación para ejercerlos                                                                        | <b>Información adicional, por fuera de las categorías.</b> |                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>E2</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>CATEGORIAS</b>                                          | <b>EB</b>                                                                                                                                                                                                                          |
| Considera que debe ser un punto de partida para favorecer el ambiente de trabajo, orientar las actividades, el impulso de iniciativas y las oportunidades de participación                                                                                      | <b>Importancia de evaluar la motivación</b>                | Incentiva al personal a realizar el trabajo con gusto, con excelencia eficiencia y de manera oportuna                                                                                                                              |
| Ninguno de formación, resulta de las vivencias y el entendimiento de los cargos, sin detalle teórico ni conceptual                                                                                                                                              | <b>Teorías y conceptos</b>                                 | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                                                                                               |
| Incentivo al rendimiento, a los resultados por cumplimiento de las actividades y la iniciativa de mejora; la integración y comunicación; realizar un comparativo entre la autoevaluación y la evaluación por el jefe, para analizar en conjunto las diferencias | <b>Estrategias de motivación</b>                           | Buena comunicación, metas claras y reconocimiento del trabajo con la evaluación de desempeño                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adquirir herramientas teóricas y conceptuales, para establecer cuáles podrían aplicarse                                                                                                                                                                   | <b>Aumento de motivación</b>                | Tratar a cada empleado como persona, acompañamiento en el desarrollo de plan de vida, flexibilidad en los permisos, mejorar espacios físicos para el trabajo, fortalecer competencias como evaluación, seguimiento, plan de capacitación, escuchar propuestas de los empleados.                                                 |
| No tener la disposición a participar de las actividades propias del cargo, en los cambios que se requieran; aspectos del ambiente o de la relación laboral; la negativa a reconocer las dinámicas de trabajo y mantenerse en zona de confort              | <b>Probabilidad de baja motivación</b>      | El salario, que no hayan prestaciones sociales, horarios laborales extensos, acoso laboral.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Lo considera justo, existen posibilidades de mejora y actualizaciones                                                                                                                                                                                     | <b>Compensación salarial</b>                | Si es justo de acuerdo a las funciones asignadas por la Universidad y la dependencia, pero al compararlo con otras instituciones el salario es bajo.                                                                                                                                                                            |
| El cumplimiento de horario y resultados, la colaboración, la disposición, la iniciativa: Valor agregado                                                                                                                                                   | <b>Valoración actividad laboral</b>         | sentido de pertenencia, la responsabilidad, la eficiencia y recursividad                                                                                                                                                                                                                                                        |
| la comunicación, decir las cosas inmediatamente suceden, tanto para destacar como para hacer ver errores; análisis y discusión en reuniones grupales; los elogios deben ser oportunos para cuando se merecen, para que no se diluyan dentro del cotidiano | <b>Retroalimentación</b>                    | Información sobre estatutos, o reglamentación nueva, para estar actualizada, sobre el manejo de los procesos.<br>Por medio de la Evaluación de desempeño. Es de pocas palabras                                                                                                                                                  |
| El camino es comunicación, buscar las razones para generar alternativas de solución                                                                                                                                                                       | <b>Aprendizaje organizacional</b>           | Le recomienda estar atenta para que no se presente a futuro, es muy puntual                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>E3</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>CATEGORIAS</b>                           | <b>EC</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sí es importante para retroalimentar al empleado y hacer cosas para mejorar                                                                                                                                                                               | <b>Importancia de evaluar la motivación</b> | Lo considera importante y cree que puede estar relacionado con el pliego de peticiones del Sindicato (Desconoce el pliego de peticiones, pero escucha que en las consignas del Sindicato que hay algo que está siendo vulnerado, por lo que cree que existen razones por la que estos trabajadores se encuentran desmotivados). |
| No los maneja. Participación en comités sobre temas de liderazgo. Primero el rol como persona que como jefe                                                                                                                                               | <b>Teorías y conceptos</b>                  | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Buen trato, respeto, exigencia, generar mucha confianza, pequeños estímulos y detalles                                                                                                                                                                    | <b>Estrategias de motivación</b>            | Confianza, incentiva a la realización de otras metas, como el estudio                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                           |                                             |                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poder tomar más decisiones para hacer más a nivel de equidad en términos de responsabilidades. Conciliaciones sobre flexibilidad y manejo de tiempo. Buscar propuestas desde su participación en comités para el bienestar de la facultad | <b>Aumento de motivación</b>                | Mantener informado a los funcionarios de lo que sucede en la Decanatura                                                                                                                               |
| Inequidades en el tipo de vinculación laboral de algunos colaboradores                                                                                                                                                                    | <b>Probabilidad de baja motivación</b>      | Malas relaciones, entre el jefe y el trabajador, o entre los compañeros, un mal ambiente de trabajo                                                                                                   |
| No son justos los salarios, existe inequidad                                                                                                                                                                                              | <b>Compensación salarial</b>                | En comparación con el sector privado considera que recibe una buena compensación.                                                                                                                     |
| Lealtad, compromiso institucional y responsabilidad y seriedad para hacer las cosas                                                                                                                                                       | <b>Valoración actividad laboral</b>         | El jefe siempre tiene en cuenta su opinión y sus aportes para tomar decisiones                                                                                                                        |
| Mantiene informados constantemente a los empleados de las decisiones, cambios y propuestas que piensa hacer. Los retroalimenta constantemente                                                                                             | <b>Retroalimentación</b>                    | Reuniones que se realizan los sábados, las considera muy importantes, de lunes a viernes no se hacen porque el directivo casi no está presente                                                        |
| Usa la comunicación, analiza junto con el colaborar el error para tomar acciones correctivas. Es muy respetuosa, porque los considera personas independientes de las jerarquías, las cuales considera que siempre deben respetarse        | <b>Aprendizaje organizacional</b>           | Se comunica en el momento y personalmente, se busca la solución entre ambos, tratando de darle celeridad al proceso, tiene la libertad y confianza de comunicar directamente al directivo sus errores |
| <b>E4</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>CATEGORIAS</b>                           | <b>ED</b>                                                                                                                                                                                             |
| Para intervenir en puntos débiles y tener un ambiente adecuado de trabajo                                                                                                                                                                 | <b>Importancia de evaluar la motivación</b> | Identificar situación motivacional, nivel de compromiso e implementación de acciones para mejorar el ámbito laboral                                                                                   |
| Autoformación para el manejo de personal, estrés, comunicación asertiva, teniendo en cuenta teorías de psicología y trabajo social. Los problemas de las personas son subjetivos                                                          | <b>Teorías y conceptos</b>                  | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                                                                  |
| Comunicación, respeto, socialización de normas, escuchar a su equipo de trabajo, control.                                                                                                                                                 | <b>Estrategias de motivación</b>            | Relación formal y cercana de respeto, transmisión de conocimientos                                                                                                                                    |
| Espacio físico, actualización de equipos de trabajo, socialización grupal de procesos,                                                                                                                                                    | <b>Aumento de motivación</b>                | Espacios de trabajo y capacitación, mejoramiento de espacios físicos y recursos tecnológicos                                                                                                          |
| Falta de confianza, de apoyo, perder el compromiso hacia la labor diaria                                                                                                                                                                  | <b>Probabilidad de baja motivación</b>      | Pérdida de espacios de convivencia, mala retribución del jefe sobre el reconocimiento del desempeño laboral, mal estado de espacios físicos y recursos tecnológicos.                                  |

|                                                                                                                                       |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desactualización escala salarial institucional, personal sobrecalificado con salarios no ajustados a escala de nivelación profesional | <b>Compensación salarial</b>                | Poco inapropiado por el contrato de prestación de servicios, no tiene prestaciones sociales. Pero agradece oportunidades laborales que ofrece la Institución y el buen ambiente laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| La confianza, el compromiso,                                                                                                          | <b>Valoración actividad laboral</b>         | Excelente ambiente de trabajo y reconocimiento constante de su desempeño laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Diálogo, dinámicas de risoterapia, enseñanza con el ejemplo                                                                           | <b>Retroalimentación</b>                    | Transmisión de conocimientos, trato cordial y respetuoso, comunicación constante, excelente relación personal y laboral. Reuniones diarias a través de desayunos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Diálogo abierto al equipo, no pone en evidencia a nadie                                                                               | <b>Aprendizaje organizacional</b>           | Privado, con respeto, comunicación constante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Retribuye los créditos a su equipo de trabajo                                                                                         | <b>Reconocimiento</b>                       | Es constante                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>E5</b>                                                                                                                             | <b>CATEGORIAS</b>                           | <b>EE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Contribuye a mejorar el clima y a ayudar a las personas                                                                               | <b>Importancia de evaluar la motivación</b> | Aunque considera que las relaciones (el clima) es bueno, un diagnóstico es el insumo para encontrar lo que se debe aclarar y mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| La motivación es subjetiva                                                                                                            | <b>Teorías y conceptos</b>                  | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Respeto, libertad de expresión, comunicación, responsabilidad y compromiso                                                            | <b>Estrategias de motivación</b>            | El directivo brinda confianza y cree en el trabajo que realiza, no ejerce presión constante para el cumplimiento de tareas, el trato con los directivos es muy cercano, los aportes son tenidos en cuenta, se brindan espacios para fomentar las relaciones entre el grupo                                                                                                                                                                                                                                          |
| Flexibilidad y apoyo                                                                                                                  | <b>Aumento de motivación</b>                | Permitir la realización de estudios de diagnóstico de la motivación laboral.<br>Cambiar de cargo de técnico a profesional: hasta ahora no se ha sentido "aburrido o estancado" pero cree que cuando cumpla con los niveles establecidos para este cargo (12), puede llegar a sentirse desmotivado, por ejemplo, porque su salario no volverá a nivelarse, pero es muy consciente de que esto no depende de la Decanatura y está seguro de que si fuera posible hacer el cambio tendría el apoyo de esta dependencia |

|                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                    |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de vinculación laboral, diseño de los cargos                                                                                                                                                                                                                         | <b>Probabilidad de baja motivación</b>             | No existiera cercanía con los jefes, trato inadecuado de parte de los jefes, no tener la oportunidad de opinar, que no se permitieran los espacios para compartir en un aspecto diferente al laboral |
| No está relacionada con las funciones realizadas                                                                                                                                                                                                                          | <b>Compensación salarial</b>                       | En comparación con la empresa privada el salario es justo, en comparación con otros de la misma Universidad no lo es                                                                                 |
| El compromiso                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Valoración actividad laboral</b>                | La libertad y la flexibilidad en el manejo del tiempo                                                                                                                                                |
| Comunicación directa.<br>La evaluación del desempeño se utiliza para hacer seguimiento y el establecimiento de metas                                                                                                                                                      | <b>Retroalimentación</b>                           | Considera que deben retomarse las reuniones mensuales que involucraban lo laboral y también lo personal, la relación cercana con el jefe hace que la comunicación diaria sea entre "pares"           |
| Descargos inmediatos, buscan una solución en conjunto                                                                                                                                                                                                                     | <b>Aprendizaje organizacional</b>                  | Se busca solución a los errores entre el funcionario y el directivo e incluso con el aporte de todo el grupo de trabajo                                                                              |
| No se obtuvo información referente a esta categoría                                                                                                                                                                                                                       | <b>Categoría adicional: Sentido de pertenencia</b> | Refiere sentirse muy contento y a gusto de trabajar en la Universidad del Valle, siente agradecimiento hacia la institución                                                                          |
| <b>E6</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>CATEGORIAS</b>                                  | <b>EF</b>                                                                                                                                                                                            |
| Para conocer que tanto están motivadas las personas, pero considera que por la normatividad de la Universidad no es posible motivar (no se pueden hacer aumentos salariales, ni bonificaciones)                                                                           | <b>Importancia de evaluar la motivación</b>        | Si es importante, todas las empresas deben preocuparse por este tema, mantener un ciclo de evaluación                                                                                                |
| No aplica ninguna teoría o concepto, aplica lo que ha aprendido en otro cargo dentro de la Universidad (en un laboratorio), donde se contrata gente para capacitarlos                                                                                                     | <b>Teorías y conceptos</b>                         | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                                                                 |
| Dar responsabilidades y valorarlas, pero considera que esto no funciona en la institución porque no hay consecuencias al buen o mal trabajo realizado                                                                                                                     | <b>Estrategias de motivación</b>                   | Ninguna. Comentarios diarios                                                                                                                                                                         |
| Poder despedir a los funcionarios, porque considera que la motivación debe tener dos vías: Cuando se hace bien el trabajo se motiva, pero cuando no, deben existir consecuencias. Cuando están sólo los beneficios sin importar el buen o el mal trabajo, entonces no hay | <b>Aumento de motivación</b>                       | Falta, muchas actividades grupales, para mejorar el trabajo en equipo, reconocimiento al buen desempeño laboral                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                            |                                             |                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| forma de motivar, porque considera que el trabajador no quiere nada en este caso                                                                                                                                           |                                             |                                                                                                                                                                |
| Falta de compromiso                                                                                                                                                                                                        | <b>Probabilidad de baja motivación</b>      | Falta de compromiso, liderazgo y apoyo del superior a su labor. Los salarios no son equitativos al interior de la Universidad                                  |
| Son demasiado altos, aunque considera que es injusta la diferencia entre los nombrados y los no nombrados, porque a los últimos les faltan muchas cosas (poder ser nombrados, nivelarse) y sus salarios son muy inferiores | <b>Compensación salarial</b>                | Si al compararlo con la situación del país. No al interior de la Institución. Salarios más altos con menos responsabilidades                                   |
| El buen desarrollo de las tareas asignadas                                                                                                                                                                                 | <b>Valoración actividad laboral</b>         | Instalaciones de la oficina, el espacio de trabajo, buen equipo y ambiente.                                                                                    |
| Hay una diferencia: el semestre pasado con reuniones, el actual con la evaluación de desempeño, en la comunicación directa evidenció que no se cumplía con lo acordado, porque no quedaba consignado por escrito           | <b>Retroalimentación</b>                    | No recibe retroalimentación, quizás por medio de la evaluación de desempeño (evidenció satisfacción por su labor). Realiza seguimiento y supervisión constante |
| Para este semestre solo en el acta o , hasta que haya reunión                                                                                                                                                              | <b>Aprendizaje organizacional</b>           | Inmediatamente, de manera directa y toma acciones para resolverlo en conjunto                                                                                  |
| <b>E7</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>CATEGORIAS</b>                           | <b>EG</b>                                                                                                                                                      |
| Considera que es importante conocer la motivación de la persona en su trabajo                                                                                                                                              | <b>Importancia de evaluar la motivación</b> | Si lo considera importante.                                                                                                                                    |
| Ninguna                                                                                                                                                                                                                    | <b>Teorías y conceptos</b>                  | Esta categoría no fue evaluada en los colaboradores.                                                                                                           |
| Considera que no ha sido necesario motivar a la persona que tiene a su cargo                                                                                                                                               | <b>Estrategias de motivación</b>            | Ninguna                                                                                                                                                        |
| No sabe                                                                                                                                                                                                                    | <b>Aumento de motivación</b>                | Reuniones de integración con recreación y juego para limar asperezas                                                                                           |
| No tener en cuenta a la persona, sus ideas para mejorar el trabajo                                                                                                                                                         | <b>Probabilidad de baja motivación</b>      | Ejemplifica una situación puntual en la que tuvo un disgusto con el jefe inmediato, a quien considera que la ofendió                                           |
| Desconoce el salario que reciben                                                                                                                                                                                           | <b>Compensación salarial</b>                | No es la justa pero reconoce el buen ambiente laboral de la Institución, y otros incentivos económicos que le permiten compensar con el salario que gana       |
| Responsabilidad y el cumplimiento del horario                                                                                                                                                                              | <b>Valoración actividad laboral</b>         | Valora todo lo que realiza en su actividad diaria                                                                                                              |
| Dialogo<br>No cree en la evaluación de desempeño                                                                                                                                                                           | <b>Retroalimentación</b>                    | El jefe no utiliza ninguna                                                                                                                                     |

|                                                                              |                                   |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Considera que ella es una persona muy receptiva. La comunicación es directa. | <b>Aprendizaje organizacional</b> | De manera verbal e inmediata, pero enfatiza en que las equitaciones deben comentarlas verbalmente pero de buena manera sin ofender a la persona. |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.1.6 Resultado 6: Triangulación de técnicas de información.

Los resultados encontrados se encuentran agrupados en tres dimensiones propuestas por Toro para el análisis de la motivación en el trabajo, condensadas en el cuestionario CMT: Condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas, cada dimensión está compuesta por cinco variables. Adicional a estas tres dimensiones se establecieron tres variables que reúnen datos obtenidos en la recolección de la información, los cuales no estaban contenidos en las quince variables base de esta investigación. A continuación se presenta la discusión de resultados para cada una de las variables.

#### 3.1.6.1 Condiciones motivacionales internas.

Esta condición abarca las variables logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

- Logro.

La variable logro, entendida como el comportamiento caracterizado por el deseo de hacer, inventar o aventajar a otros, fue la variable de menor preferencia para el perfil motivacional de la Decanatura. Los resultados del CMT sugieren que el género femenino tiene una mayor preferencia por esta variable frente al género masculino; igualmente se observa una mayor preferencia para la población entre los 18-35 años, es decir la población más joven de la Decanatura. En cuanto a la población con estudios desde el rango profesional hasta estudios de posgrado con maestría

esta variable fue la menor preferencia, al igual que para la población de 36 años en adelante.

En cuanto a la variable logro, los resultados del CPA indican que dentro de lo que más le gusta de su trabajo a la población se encuentra la búsqueda de metas o resultados a mediano plazo, esto puede evidenciarse en los porcentajes obtenidos en las categorías alcance de metas con un 12,15% y desempeño creativo con un 15,2% y de esta última categoría el 60% tienen vinculación con nombramiento definitivo.

Los resultados obtenidos en las entrevistas a los colaboradores, se encontró que dentro de las estrategias que estos reconocen como utilizadas por los directivos para motivarlos, es que toman en cuenta sus aportes y los incentivan a la realización de otras metas. Por su parte, la mayoría de los directivos manifiestan que el reconocimiento de la labor de los colaboradores y el tener en cuenta sus nuevas propuestas, son utilizadas por ellos como estrategias para aumentar su motivación; en cambio los colaboradores, manifestaron que los directivos pueden motivarlos.

Tanto colaboradores como directivos reconocen que escuchar las propuestas motiva y puede llegar a aumentar la motivación de los colaboradores; de igual manera los directivos consideran que el no tomar en cuenta las ideas de los colaboradores puede llegar a ser causante de baja motivación. Por ende para la población de la Decanatura, lograr que sus aportes sean valorados y de esta manera puedan alcanzar metas y objetivos propuestos está relacionado con el alcance de un nivel de excelencia para sí mismos.

- Poder

Dentro del perfil motivacional, se encontró que para la población de la Decanatura existe una alta preferencia por los deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no solo sobre las personas o grupos, sino también sobre los

medios que permiten adquirir o mantener el control, esto se evidenció en que la variable poder ocupó la segunda posición de mayor preferencia dentro de las condiciones motivacionales internas. Resaltando que fue la variable de mayor preferencia para la población vinculada bajo la modalidad de prestación de servicios, para la población con estudios de posgrados y para los directivos, para estos últimos la puntuación obtenida en esta variable fue significativamente alta; por el contrario, fue la variable de menor preferencia para la población con grado de escolaridad bachiller. En las entrevistas los colaboradores manifestaron que la falta de compromiso y liderazgo por parte de los jefes y/o directivos podría llegar a ser causante de baja motivación.

- Afiliación

Dentro del CMT se encontró que el mantener relaciones personales cálidas y satisfactorias con otras personas, no es lo más valorado por la población, ya que obtuvo dentro del perfil motivacional la tercera posición de preferencia. Esta variable obtuvo mayor valoración para los docentes, las secretarías, la población con grado de escolaridad técnico y el género femenino; mientras que para la población con cargo de coordinador, fue la de menor preferencia.

En los resultados obtenidos en el CPA, se evidencia la preferencia de esta variable por el género femenino, ya que el 83,3% de ellas considera las relaciones interpersonales como lo que más le gusta de su trabajo; el personal con nombramiento definitivo, quienes tienen mayor estabilidad laboral, tienden a valorar más las relaciones interpersonales, al igual que las personas que actualmente ejercen su profesión dentro de las funciones que realizan, esto se evidencia en el porcentaje obtenido del 83,3%. La importancia de la afiliación también es tenida en cuenta como sugerencia para incentivar la motivación, tal como se demuestra en las sugerencias expresadas por el personal de la Decanatura, al expresar que la integración y el mejorar las relaciones interpersonales permiten fomentar las relaciones cálidas.

A su vez, los colaboradores manifestaron en las entrevistas que tener una relación cercana con el jefe y tener espacios para fomentar relaciones entre el grupo, hacen parte de las estrategias utilizadas por los directivos para incentivar la motivación y las actividades como integraciones sociales, recreación y juego para limar asperezas, son consideradas por estos como actividades que permiten aumentar la motivación, resaltando que el ambiente laboral es parte de lo más valorado por los colaboradores. Lo anterior tiene relación con lo expresado por los directivos en cuanto a utilizar estrategias de motivación como la integración, tener detalles con los colaboradores y respetarlos, a su vez sugieren las integraciones sociales para aumentar la motivación, sumado a la realización de capacitaciones. Dificultades en el clima laboral, en la relación con el jefe y problemas familiares, son consideradas tanto por directivos como por colaboradores como probabilidades de baja motivación.

Por último el realizar estudios de motivación laboral es considerado por los directivos como un punto de partida para identificar puntos débiles y actividades de mejora, de manera que esto sirva de diagnóstico para favorecer el ambiente y el clima; sin embargo solo el 14,3% consideró que no es posible motivar a los empleados.

- Autorrealización

En el perfil motivacional, se encontró que los deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales, no fue tan valorado por la población, ocupando la cuarta posición, en las condiciones motivacionales internas, sin embargo dentro de la puntuación obtenida fue preferida por el género masculino. Otro de los resultados evidencia el contraste entre la preferencia por esta variable de acuerdo al crecimiento profesional, mientras que para los bachilleres, quienes están iniciando su formación profesional, es la de mayor preferencia, para los doctores, quienes ya han alcanzado un alto nivel en su formación profesional es la variable de menor valoración; esta misma valoración

también se presentó para los directivos quienes en este caso, ya han alcanzado un nivel jerárquico alto dentro de la organización. Al contrario de la lógica anterior, llamó la atención que el personal con cargo de secretaria obtuviera una baja valoración en esta variable.

La necesidad de autorrealizarse para la población se puede evidenciar en el CPA al encontrar que dentro de lo que más les gusta de su trabajo se encuentra la categoría aprendizaje y crecimiento, para esta categoría el mayor porcentaje fue del género masculino con un 66,7%, al igual que la población con nombramiento definitivo, cabe anotar que estos últimos tienen la posibilidad de desarrollarse y crecer personal y profesionalmente dentro de la Institución por los beneficios que les ofrece este tipo de contrato. La población manifiesta que el utilizar sus habilidades y conocimientos para proponer ideas también es considerada como parte de lo que más les gusta de su trabajo, especialmente para la población con nombramiento definitivo y provisional quienes obtuvieron el 40% en esta categoría, en contraste con las personas vinculadas por prestación de servicios, cuyo porcentaje solo fue del 20%. Sumado a esto como sugerencia para incentivar la motivación se consideró por parte de la población la oportunidad de capacitarse.

Así mismo, en las entrevistas tanto directivos como colaboradores consideraron que realizar capacitaciones puede aumentar la motivación, igualmente hace parte de lo más valorado por los colaboradores en su trabajo. Según los colaboradores, la transmisión de conocimientos es una de las estrategias utilizadas por los directivos para motivarlos.

- Reconocimiento

Para la población de la Decanatura el obtener la aceptación, atención y admiración de los demás, es lo más valorado dentro de las condiciones motivacionales internas, ocupando la primera posición dentro del perfil motivacional. También se encontró que fue la variable de mayor preferencia para la población con nombramiento

definitivo y provisional, así como para el género masculino. Esta variable es reconocida incluso como categoría dentro de las sugerencias para incentivar la motivación, obtenidas en el CPA.

Los colaboradores expresaron que entre las estrategias utilizadas actualmente por los directivos para motivarlos se encuentran el reconocimiento a lo que hacen en el cumplimiento de su actividad laboral, manifestado como la confianza depositada en ellos, el reconocimiento como personas, manifestado en el interés por sus asuntos personales y el agradecimiento por lo que hacen, esto último también fue expresado como el reconocimiento al buen desempeño que se consideró como estrategia para aumentar la motivación. A su vez, esto es reafirmado por los directivos quienes expresan brindar confianza y empoderamiento a sus colaboradores como parte de sus estrategias motivacionales. Se encontró que la población puede llegar a sentirse desmotivada si no tiene la oportunidad para opinar y al sentir falta de apoyo y reconocimiento. Por ende, lo mencionado anteriormente sugiere que esta población prefiere una actividad laboral donde pueda hacer uso de sus conocimientos, experiencia y habilidades y se le reconozca tanto como personas como por su buen desempeño.

#### 3.1.6.2 Medios deseados para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

Esta dimensión está integrada por las variables: Dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y tareas, requisición y expectativa.

- Dedicación a la tarea

El deseo de mostrar responsabilidad y calidad es el medio preferido para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, esto se confirma al ser la variable con la mayor preferencia por la población dentro del perfil motivacional. De acuerdo al nivel jerárquico alto que ocupan los directivos y coordinadores, es probable que deban tener mayor consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa en el trabajo, esto se

evidencia en que esta variable fue la de mayor preferencia para este grupo de la población, igualmente se encontró esta preferencia para la población con grado de escolaridad de doctorado. Al contrario, para el personal que no ha sido nombrado y está vinculado por la modalidad de prestación de servicios, este tipo de consagración no es tan valorada y obtuvieron el puntaje más bajo en esta variable.

La categoría funciones y tareas que hace parte de lo que más le gusta de su trabajo encontrada en el CPA, está directamente relacionada con la variable dedicación a la tarea, dado que es la manifestación de la población del agrado que siente al cumplir con las labores propias de su cargo; en esta categoría se encontró la población de género femenino es mayoría, además de que probablemente las personas que están ejerciendo su profesión también tienen un alto porcentaje como se denota en la preferencia por la población con cargo actual profesional.

En las entrevistas se encontró también evidencia de la importancia de la valoración de esta variable, tanto así que la falta de compromiso es considerada por los directivos como causante probable de baja motivación; a su vez la responsabilidad es considerada tanto por directivos como por colaboradores como parte de lo más valorado en el trabajo, igualmente hacen parte de esta valoración la recursividad, y eficiencia por parte de los colaboradores, y por los directivos el compromiso con el trabajo, disposición, colaboración, iniciativa, seriedad. Puede considerarse que la población de la Decanatura espera que los beneficios deseados en su trabajo se produzcan consecuentemente con su desempeño, es decir con su esfuerzo y calidad en su trabajo.

- Aceptación de la autoridad

La manifestación de acato, reconocimiento y aceptación de la autoridad, tienen una baja valoración por la población como medio preferido para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, esto debido a que ocupó la quinta posición en el perfil motivacional de la Decanatura. Es importante resaltar que esta variable obtuvo una

mayor preferencia para los auxiliares, bachilleres y secretariado ejecutivo, probablemente porque esta población se encuentra en un bajo nivel jerárquico.

- Aceptación de normas y valores

La población en tercera instancia valora la aceptación y puesta en práctica de los valores y normas de la Institución, como el medio preferido para obtener de su trabajo los beneficios deseados.

Los colaboradores consideran las campañas de sentido de pertenencia como un medio para aumentar la motivación, esto confirma que probablemente para ellos son importantes las normas y valores de la Institución en la que trabajan. En consonancia con lo anterior, parte de lo que más valoran los directivos es la lealtad y el cumplimiento de horario de sus colaboradores, por lo tanto sería un reflejo de la aceptación y puesta en práctica de las normas que rigen la Institución y que permitirían el buen funcionamiento de la misma.

- Requisición

La obtención de las retribuciones deseadas en el trabajo por medio de la influencia directa a quien puede concederlas, fue una variable que obtuvo una valoración importante, ocupando la segunda posición dentro del perfil motivacional de la Decanatura. Es probable que esta variable haya sido la de menor preferencia para docentes y coordinadores, dada su posición jerárquica y el cargo actual que desempeñan, en cuanto que no pretenden alcanzar retribuciones influyendo o persuadiendo directamente, sino que prefieren otros medios para obtener las retribuciones deseadas en su trabajo. Por el contrario los técnicos y profesionales utilizan la solicitud directa a quienes consideran que pueden conceder lo que desean. Con respecto a la variable dedicación a la tarea, se puede inferir que esta población cuando no logra lo que desea y busca en el trabajo, por medio de la dedicación de tiempo y esfuerzo, tenderán a influir y demandarlo de manera directa.

- Expectación

Para la población de la Decanatura, se ubicó en cuarto lugar como medio para obtener retribuciones deseadas en el trabajo la posibilidad de optar por una actitud pasiva y expectante en relación con el mando y la Institución. Por su parte, pareciera que en contraste con el género masculino, las mujeres incluidas las secretarias, tienden a esperar pasivamente confiando en las decisiones de los directivos, para que les provean lo que desean en el trabajo. Sumado a esto, la población vinculada bajo la modalidad de prestación de servicios, al parecer por su tipo de vinculación optan por esperar a que los cambios que desean ocurran por parte de la Institución. Al contrario, para los profesionales y técnicos esperar es la última opción en lo referente a obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

#### 3.1.6.3 Condiciones motivacionales externas.

A esta condición corresponden las siguientes cinco variables: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción

- Supervisión

La cuarta preferencia en las condiciones motivacionales externas supone un interés por parte de la población por recibir trato considerado, reconocimiento y retroinformación por parte de los jefes. Para las secretarias, la población con grado de escolaridad técnico y bachiller, la supervisión es la variable de mayor preferencia, por lo que tienden a preferir que los directivos los estén retroalimentando, y retroinformando, dando una mayor valoración al trato proveniente de los jefes, esto se contrasta, en que para los directivos la supervisión tiene la menor valoración, ya que ellos como responsables de área están constantemente supervisando y no siendo supervisados.

En el CPA se encontró que la población sugiere la retroalimentación como una estrategia que puede incentivar la motivación, es decir que desean mantener informados sobre el cumplimiento de las metas laborales por parte de los directivos. En cuanto a cómo se realiza esta retroalimentación en la Decanatura, los colaboradores expresaron que el 42,8% de los jefes utilizan formato de evaluación, la comunicación directa y las reuniones con este propósito, pero un porcentaje menor del 14,3% expresó que su jefe utiliza la supervisión y seguimiento constante, además solo el 14,3% manifestó no recibir ningún tipo de retroalimentación. Mientras que los directivos afirmaron que el 85,7% de ellos utilizan la comunicación directa, el 42,8%, usan los formatos de evaluación de desempeño y solo el 28,6% realizan reuniones grupales para retroalimentar.

Solo un porcentaje menor equivalente al 28,6% manifiesta que sus jefes utilizan como estrategia la comunicación para retroalimentarlos, en contraste a esto el 85,7% de los directivos afirman utilizar esta estrategia, estos últimos también afirman utilizar la socialización de información y acuerdo de metas en un porcentaje mínimo, pero esto no es afirmado por los colaboradores entrevistados.

Cuando la retroalimentación se refiere a los posibles errores por parte de los colaboradores, estos últimos afirman que en un mayor porcentaje los jefes utilizan la comunicación directa, pero se encontró que algunos directivos solo utilizan la evaluación de desempeño para dar a conocer este proceso; en cambio la mayoría de los directivos refieren hacer uso de los descargos como medio para dar a conocer las razones de los errores y un porcentaje mínimo afirman utilizar un diálogo abierto sin señalar responsables y reuniones grupales con actas. En este mismo orden de ideas los colaboradores consideraron que el mantenerlos informados, comunicarles los cambios de su entorno laboral y fortalecer competencias de evaluación y seguimiento, ayudaría a aumentar la motivación.

De cara a lo anterior, se infiere que mantener una comunicación constante por parte de los directivos hacia sus colaboradores, es una estrategia significativa para que

éstos últimos sientan que se les está informando sobre su actividad laboral y también sobre los aspectos por mejorar, sintiendo al mismo tiempo que reciben un trato considerado y una supervisión sutil.

- Grupo de trabajo

El relacionarse con personas en el trabajo con las cuales se pueda compartir y de las cuales se pueda aprender, es lo más valorado por la población en las condiciones motivacionales externas, tanto así que obtuvo una puntuación muy alta para la población de prestación de servicios, doctores y los directivos, especialmente porque para estos últimos en su actividad diaria, deben dirigir y coordinar su grupo de trabajo para el alcance de metas. Se evidencia una mayor preferencia para el género femenino por aprender de los demás y trabajar en grupo, teniendo la categoría ambiente laboral de lo que más les gusta de su trabajo, preferencia por el género femenino. Además el trabajar en equipo y tener claridad en las metas fue sugerido por la población como estrategias para incentivar la motivación. Por ende, se considera que el compartir con otros para el cumplimiento de metas o proyectos es muy valorado por la población de la Decanatura porque les permite aprender, relacionarse y participar de acciones colectivas.

- Contenido de trabajo

La tercera preferencia del perfil motivacional de la Decanatura sugiere en esta población un interés por encontrar en su trabajo condiciones que les proporcionen autonomía, variedad y retroinformación. Se aprecia que para los docentes esta variable, tuvo una preferencia significativa, probablemente porque su labor diaria les permite ejercer cierta autonomía al contribuir en el ejercicio de la enseñanza.

La autonomía es precisamente una de las categorías que hacen parte de lo que más les gusta de su trabajo en la población de la Decanatura según lo encontrado en el CPA, así como también lo es el horario laboral como condición intrínseca del

trabajo. En las entrevistas se encontró que una de las estrategias para aumentar la motivación tanto para colaboradores como para directivos es la flexibilidad en el manejo del tiempo, en lo que se refiere a permisos, siendo considerado también como parte de lo que más valoran los colaboradores de su trabajo. Sumado a esto, la posibilidad de llegar a tener jornadas laborales extensas, lo que reflejaría una pérdida del manejo del tiempo, podría llegar a causar una baja motivación, así como la demora en los procesos según los colaboradores; por su parte, los directivos manifestaron que una disminución en la motivación, podría deberse al tipo de vinculación de los colaboradores y el diseño de los cargos.

- Salario

La población de la Decanatura le concede al salario y los beneficios económicos una alta valoración, ocupando el segundo nivel de preferencia del perfil motivacional. Para este grupo poblacional la retribución económica es un indicador de prestigio y un medio para obtener ascendencia y reconocimiento social, según la definición de Toro sobre la variable salario.

La importancia del salario puede reflejarse en que el aumento de la compensación salarial y el mejorar tiempos de pago fueron sugeridos como estrategias para incentivar la motivación, como se encontró en el CPA. En cuanto a las entrevistas, se encontró que la población en general se cuestiona sobre las inequidades salariales dentro de la Institución y comparan los salarios que reciben entre compañeros y con personas que tienen cargos similares en el mercado laboral; al compararse entre compañeros, el 28,6% de los colaboradores consideró que existe una inequidad entre responsabilidades y asignaciones salariales, a su vez para los directivos este porcentaje alcanza el 71,4%, debe resaltarse que esto es considerado por la población en general como causante de baja motivación; cuando se comparan los colaboradores con otras organizaciones más de la mitad consideran que su remuneración es justa; sin embargo, el 14,3% de directivos y colaboradores expresa que los salarios que reciben estos últimos son inferiores a la

escala de nivelación profesional. Es importante resaltar que la remuneración de los empleados administrativos de la Universidad, depende del grado dentro del cargo que desempeña el funcionario y de acuerdo al cumplimiento de requisitos en cuanto a estudios y experiencia, esto hace que funcionarios en un mismo cargo tengan diferentes remuneración salarial, como se explica en el capítulo 2 del acuerdo 015 del 2014 (anexo A) y en los manuales de funciones de cada cargo.

Particularmente se encontró que un porcentaje mínimo de los colaboradores considera que el salario para el personal con prestación de servicios es inapropiado, mientras que para un porcentaje mínimo de los directivos, los salarios son demasiado altos para el personal nombrado, y otro porcentaje mínimo desconoce la remuneración recibida por los colaboradores.

- Promoción

El interés por obtener en la relación laboral movilidad ascendente tiene una baja preferencia para la población de acuerdo al perfil motivacional de la Decanatura. Los ascensos dentro del Institución, se realizan a través de convocatorias, las cuales no se presentan constantemente, por lo cual la promoción puede haber perdido el interés para esta población, ya que una persona puede permanecer en un mismo cargo por periodos de tiempo muy extensos. En consecuencia, en el CPA la población sugirió que tanto la estabilidad laboral como los ascensos, pueden incentivar a un aumento en la motivación; siendo claro que lo anteriormente mencionado por la población es una sugerencia de la que son conscientes que no se puede tomar medidas a nivel de la Decanatura, ya que la normativa de ascensos está suscrita al acuerdo 025 del 2014

#### 3.1.6.4 Variables Adicionales

Dentro de la información obtenida de los tres instrumentos de recolección de información se encontraron tres variables que no estaban contenidas dentro de las

quince variables base de esta investigación, estas son: Espacio físico, inequidad en responsabilidades y actualización tecnológica.

- Espacio físico

Los datos recolectados en los instrumentos sugieren que para la población, las características del espacio donde laboran es importante, llegándolo a considerar por algunos, como parte de lo que valoran de su actividad laboral. Por lo tanto ellos mencionan que al mejorar la planta física podría aumentar la motivación, y por el contrario los colaboradores consideraron que el mal estado del espacio físico puede causar una baja motivación

- Inequidad en responsabilidades

En la información obtenida en las entrevistas se encontró que tanto colaboradores como directivos consideran que existe inequidad en las responsabilidades asignadas según el cargo y esto es causante de una baja motivación, lo cual indica que los colaboradores son conscientes de las cargas laborales y comparan las responsabilidades de sus cargos frente a las de otros.

- Actualización tecnológica

Los resultados obtenidos en las entrevistas refieren que los equipos tecnológicos de la Decanatura necesitan ser actualizados, esto puede considerarse, ya que la población sugiere que para incentivar la motivación es necesaria la actualización de estos equipos, además los colaboradores consideran que el mal estado de estos recursos puede llegar a causar baja motivación. Por ende esto supone que la población para ser más eficiente en su actividad laboral, necesita estar equipada con recursos tecnológicos actualizados.

### 3.1.7 Resultado 7: Plan de acción

A partir del análisis de resultados, junto con la información obtenida en cuanto sugerencias para aumentar la motivación y necesidades de capacitación manifestadas por todos los funcionarios, se presenta el siguiente plan de acción que contiene estrategias con las cuales se pretende aumentar la motivación laboral de los empleados públicos de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle.

Teniendo en cuenta que este plan de acción constituye una apuesta en la que existen actividades que están por fuera del control de la Decanatura, debido a ciertos límites burocráticos establecidos dentro de políticas y normas de la Universidad como Institución pública de educación superior. Por lo tanto podría pensarse en qué posibilidades hay para promover cierta flexibilidad en esta dependencia, “si las burocracias se crean para administrar tareas estables, rutinarias; este es el fundamento de su eficiencia organizativa”<sup>80</sup>, por ende, el proponer cambios a algunas de las tareas o procesos institucionales tiene una alta complejidad.

Tabla 26. Plan de acción general.

| ESTRATEGIAS              | VARIABLES ASOCIADAS                                                                   | ACTIVIDADES                    |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Integración del personal | Afiliación                                                                            | ¡Vamos con toda!               |
|                          | Afiliación<br>Grupo de trabajo                                                        | ¡Hasta pronto!                 |
| Capacitaciones           | Afiliación<br>Poder                                                                   | Liderando mi equipo de trabajo |
|                          | Autorrealización                                                                      | Creciendo                      |
|                          | Autorrealización<br>Aceptación de la autoridad<br>Requisición<br>Contenido de trabajo | Me actualizo profesionalmente  |

<sup>80</sup> PERROW, Charles N. Sociología de las organizaciones. Cap. 1 El porqué de la burocracia. Madrid.: McGraw-Hill, 1991.

|                                          |                                                                                |                             |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Aceptación, atención y admiración</b> | Reconocimiento<br>Dedicación a la tarea<br>Supervisión<br>Contenido de trabajo | Lo logré                    |
|                                          | Logro<br>Reconocimiento<br>Autorrealización<br>Dedicación a la tarea           | Dando mi 120%               |
|                                          | Logro<br>Reconocimiento<br>Grupo de trabajo<br>Autorrealización                | Mis propuestas              |
| <b>Seguimiento</b>                       | Supervisión<br>Grupo de trabajo                                                | Mi check list               |
| <b>Evaluación de responsabilidades</b>   | Aceptación de la autoridad<br>Expectación<br>Salario                           | Siendo equitativos          |
| <b>Apropiación del espacio</b>           | Espacio físico                                                                 | "Personalizando mi espacio" |

Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción propuesto consta de seis estrategias denominadas: Integración del personal; capacitaciones; aceptación, atención y admiración; seguimiento; evaluación de responsabilidades; y apropiación del espacio. Como se muestra en la tabla 26, cada estrategia se compone de diferentes actividades que se asocian a las variables propuestas por Toro en el CMT y que fueron referenciadas en los resultados obtenidos en los tres instrumentos de análisis. Para cada una de las estrategias se detalló en una tabla las actividades que las componen, su descripción, cómo deben realizarse, los recursos necesarios, sus indicadores y metas, así como los responsables de dicha actividad; dichas tablas se desarrollaron de la siguiente manera:

- Tabla 26, estrategia de integración de personal.
- Tabla 27, Capacitaciones.
- Tabla 28, Aceptación, atención y admiración.
- Tabla 29, Seguimiento.
- Tabla 30, Evaluación de responsabilidades.
- Tabla 31, Apropiación del espacio.

Tabla 27. Plan de acción. Estrategia integración de personal.

| ACTIVIDADES      | INDICADOR                                  | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | RECURSOS                                                                                                                   | RESPONSABLE                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¡Vamos con toda! | No. de bienvenidas realizadas por semestre | 1    | <p>¡Vamos con toda! es la actividad de bienvenida del semestre. Inicia con el saludo del Decano quien da la bienvenida y socializa las expectativas del semestre.</p> <p>La actividad cuenta con un refrigerio, tiempo en el cual los colaboradores y directivos tienen la posibilidad de compartir y socializar experiencias.</p> <p>La asistencia a esta actividad es de carácter obligatorio, de no poder asistir debe presentar la excusa correspondiente.</p> | <p>Se realiza el viernes de la segunda semana del inicio del semestre y tiene una duración máxima de 2 horas.</p> <p>El espacio para esta actividad es el Salón del Consejo o el Auditorio del sexto piso. (según disponibilidad).</p>                                                                                                                                                                    | Refrigerio                                                                                                                 | Decanatura                                                                                                                                                                                                                                       |
| ¡Hasta pronto!   | No. de reuniones de cierre por semestre    | 1    | <p>¡Hasta pronto! es la actividad de cierre del semestre. La duración de esta actividad es de un día correspondiente a la duración de la jornada laboral normal.</p> <p>El facilitador de esta actividad realiza actividades de trabajo en equipo, resolución de problemas e integración.</p> <p>La asistencia a esta actividad es de carácter obligatorio, de no poder asistir debe presentar la excusa correspondiente.</p>                                      | <p>Se realiza el cierre del semestre el viernes de la primera semana de Julio(para el caso del primer semestre del año), y el último día laboral del semestre (para el caso del segundo semestre del año).</p> <p>La actividad se realiza por fuera de las instalaciones de la Universidad. Se debe gestionar con el área de recursos humanos de la Universidad, el acompañamiento de esta actividad.</p> | <p>Facilitador (RRHH)</p> <p>Refrigerios</p> <p>Almuerzo</p> <p>Transporte ida y regreso saliendo desde la Universidad</p> | <p>La Oficina de extensión y la Oficina de práctica y Egresados son las encargadas de la logística de la actividad, exceptuando:</p> <p>Refrigerios y transporte a cargo de la Decanatura.</p> <p>Cada empleado se encargará de su almuerzo.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Plan de acción Estrategia capacitaciones.

| ACTIVIDADES                    | INDICADOR                                                        | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | RECURSOS                                                          | RESPONSABLE                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Liderando mi equipo de trabajo | No. de capacitaciones anuales                                    | 2    | "Liderando mi equipo de trabajo" consiste en capacitar a los directivos en la gestión eficiente del recurso humano, que les permitan tener elementos teóricos y herramientas prácticas para motivar y dirigir a su equipo de trabajo.                                                                                                 | Solicitar a recursos humanos el profesional encargado de realizar las capacitaciones y gestionar el espacio físico.                                                                                                                                                                                                                     | Facilitador (RRHH)<br>Refrigerios                                 | La responsabilidad de esta actividad se alterna entre los directivos. |
| Creciendo                      | No. de actualizaciones de la cartelera                           | 4    | "Creciendo" es una actividad que busca mantener informado al personal sobre las capacitaciones que le ofrece la Universidad (Inglés, deportes, crecimiento personal, etc.)                                                                                                                                                            | El responsable de la actividad, debe colocar la información correspondiente a las diferentes capacitaciones que ofrecen ciertas dependencias de la Universidad en una cartelera en cada piso de la Decanatura.                                                                                                                          | Cartulina<br>Papel<br>Impresora<br>Pegante<br>chinchas<br>Tijeras | La responsabilidad de esta actividad se alterna por oficinas.         |
| Me actualizo profesionalmente  | No. de certificados o soportes de culminación de la capacitación | 33   | "Me actualizo profesionalmente", pretende que directivos y colaboradores reconozcan oportunidades de mejora en el desempeño de funciones de estos últimos.<br><br>La idea de esta actividad es que los colaboradores sientan confianza al solicitar la capacitación y a su vez el directivo al requerir al colaborador la asistencia. | Existen dos vías: La primera es cuando el Directivo se entera de una capacitación, que está directamente relacionada con la oportunidad de mejora del colaborador y por tanto informa a este último para que asista.<br><br>La segunda es cuando la iniciativa nace del propio colaborador y éste informa a su jefe para poder asistir. | Carta de solicitud.                                               | Todos los funcionarios                                                |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Plan de acción Estrategia Aceptación, atención y admiración.

| ACTIVIDADES    | INDICADOR                         | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                                                         | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | RECURSOS                                                                            | RESPONSABLE                |
|----------------|-----------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Lo logré       | No. de reportes anuales           | 7    | "Lo logré" busca reconocer el cumplimiento de metas de los funcionarios                                                                                                             | <p>Los Directivos y Coordinadores realizan un reporte sobre el cumplimiento de metas por cada colaborador que tengan a cargo, el reporte será entregado al responsable de "Lo logré".</p> <p>A los colaboradores que cumplan las metas de desempeño se les realiza un reconocimiento publico el cual se envía a través del correo electrónico a todos los funcionarios de la Decanatura y se hace entrega de un diploma de reconocimiento firmado por el Decano.</p> | <p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Diploma de reconocimiento</p> <p>Impresora</p> | Decanatura                 |
| Dando mi 120%  | No. de reconocimientos entregados | 7    | "Dando mi 120%" reconoce las acciones o tareas que los funcionarios emprenden en pro de fortalecer sus actuales funciones                                                           | <p>La actividad destacada, es publicada a través del Boletín ingeniería Informa. El reporte de actividades se realiza de manera voluntaria, por lo tanto el funcionario o uno de sus compañeros informa al responsable de "Dando mi 120%" y se hace entrega de un diploma de reconocimiento firmado por el Decano.</p>                                                                                                                                               | <p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Diploma de reconocimiento</p> <p>Impresora</p> | Oficina de comunicaciones. |
| Mis propuestas | No. de propuestas implementadas   | 7    | "Mis propuestas" está enfocado a socializar las ideas de los funcionarios con el equipo de trabajo, para que en grupo realicen aportes que conlleven a la materialización de éstas. | <p>"Mis propuestas "se realiza en el espacio de la actividad "Mi check list".</p> <p>Los directivos se encargan de hacer el seguimiento a la ejecución de las propuestas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Salón u oficina.</p> <p>Refrigerio de desayuno</p>                               | Directivos                 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Plan de acción Estrategia Seguimiento.

| ACTIVIDADES   | INDICADOR                                                 | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                       | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                             | RECURSOS                                  | RESPONSABLE                                              |
|---------------|-----------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Mi check list | No. de Desayunos de seguimiento realizados en el semestre | 8    | "Mi check list" tiene como objetivo realizar en equipos de trabajo el seguimiento a las actividades y cumplimiento de las mismas. | Los días viernes a las 8am se reúnen el equipo de trabajo correspondiente a cada dependencia para compartir un desayuno y presentar los avances de sus tareas. | Salón u oficina<br>Refrigerio de desayuno | Se alterna entre los colaboradores del equipo de trabajo |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Plan de acción Estrategia Evaluación de responsabilidades.

| ACTIVIDADES        | INDICADOR                                           | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                                      | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                                                           | RECURSOS            | RESPONSABLE |
|--------------------|-----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|
| Siendo equitativos | No. de revisiones de cantidad de metas de desempeño | 26   | "Siendo equitativos" consiste en evaluar la cantidad de metas de desempeño asignadas para distribuir las equitativamente en el grupo de trabajo. | Los directivos son los encargados de revisar las metas de desempeño su equipo de trabajo para distribuir las equitativamente. Esta actividad se realiza antes de la evaluación de desempeño. | Papel<br>Computador | Directivos  |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Plan de acción Estrategia Apropiación del espacio.

| ACTIVIDADES                 | INDICADOR                                    | META | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD                                                                                                              | ¿CÓMO REALIZARLAS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | RECURSOS                              | RESPONSABLE                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| "Personalizando mi espacio" | No. De objetos llevados por los funcionarios | 33   | "Personalizando mi espacio" pretende que los funcionarios se sientan más a gusto con el espacio físico, apropiándolo y personalizándolo. | Esta actividad se realiza al inicio del semestre, y consiste en que el funcionario lleve de manera voluntaria objetos decorativos (fotos, cuadros, plantas, etc.), con los cuales personalice su espacio de trabajo.<br><br>El responsable debe enviar un correo electrónico en la primera semana de inicio del semestre, recordando a los funcionarios sobre esta actividad. | Objetos llevados por los funcionarios | Coordinación administrativa |

Fuente: Elaboración propia.

Con la socialización del plan de acción a los directivos de la Decanatura, se constató, que este plan presentado, es viable para ejecutarse como prueba piloto en el transcurso del año 2016. El Decano, manifestó que es importante evaluar su implementación, al finalizar el segundo semestre del respectivo año, para evaluar resultados y encontrar oportunidades de mejora.

Es importante mencionar que la principal dificultad encontrada, para la ejecución del plan de acción, son los cambios de directivos presentados en la Facultad cada tres años, lo que conlleva a que esta movilidad dificulte la continuidad de las acciones emprendidas en los períodos de dirección. Para esto, el grupo de directivos, plantea la necesidad de crear una cultura de apoyo en la población, que permita continuar los planes, independiente del directivo que esté a cargo en el momento, ya que se considera que el directivo o coordinador, tiene mucha influencia sobre los planes de acción que se ejercen en la Decanatura.

A su vez, los directivos consideran que el instrumento actual, para evaluar el desempeño de sus colaboradores, requiere una revisión o insertar en éste nuevos indicadores, que permitan medir con mayor precisión el cumplimiento de metas. Inclusive, plantean la necesidad de recibir capacitaciones para la construcción de metas de desempeño más acertadas.

Por su parte, uno de los directivos, manifestó, la importancia de crear una nueva estrategia que permita motivar no solo a través del reconocimiento al personal que cumple sus metas, sino de incentivar no solo con el ejemplo del otro, al que no lo ha logrado.

#### 4. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que las 15 variables de análisis del CMT del autor Fernando Toro Álvarez, solo se ordenan y comparan por el criterio de preferencia dentro de cada una de las dimensiones, no es posible llegar a una conclusión general de la motivación laboral en la Decanatura, sin embargo, con la aplicación del CMT, se puede llegar a tres conclusiones generales, que corresponden a cada una de las dimensiones.

En la primera dimensión, correspondiente a las condiciones motivacionales internas, el perfil motivacional de la Decanatura de la Facultad de Ingeniería, se caracteriza por preferir la atención, aceptación o admiración por parte de otros, en vez de ejercer poder; conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas, autorrealizarse o el deseo de obtener cierto nivel de excelencia en la búsqueda de metas a mediano plazo.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, la población de la Decanatura no evidencia una diferencia significativa entre la preferencia para dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo, proponer iniciativas, aceptar o persuadir a las personas investidas de autoridad, aceptar normas y valores de la Institución. A su vez, en las condiciones motivacionales externas, se puede concluir que el poder relacionarse con otros compañeros en el trabajo, derivando aprendizaje y apoyo y la valoración de la retribución económica, es preferido por esta población, sobre la valoración que hacen respecto a las condiciones intrínsecas del trabajo que les podrían proporcionar cierto grado de autonomía e información sobre su contribución, la retroalimentación que el jefe les realiza y la valoración que hacen sobre la posibilidad de ascenso.

Por su parte, en el CPA y las entrevistas, se evidenció que para la población de la Decanatura, el beneficio más importante que les brinda actualmente la Institución

es la educación; así mismo, se puede concluir que la mayoría de esta población se siente a gusto con las funciones y tareas propias del cargo que ejercen. La integración, el reconocimiento, la actualización tecnológica y la reestructuración del cargo, son las sugerencias más importantes consideradas por la población, para incentivar la motivación en la Decanatura. También puede concluirse que a nivel general el personal manifestó mayor interés por capacitarse en temáticas relacionadas con las funciones correspondientes al cargo que desempeñan.

Conforme a los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede concluir que para toda la población, realizar estudios diagnósticos para evaluar la motivación, son instrumentos de gran importancia para emprender acciones que favorezcan el ambiente y clima laboral.

El plan de acción presentado se diseñó como herramienta de gestión, encaminado a incrementar la motivación laboral de los empleados, buscando fortalecer y atender algunas de las demandas del personal de la Decanatura manifestadas en la recolección de datos. No obstante, debe considerarse que el desarrollo de las actividades planteadas están sujetas a los límites burocráticos de la Universidad como Institución de educación pública superior.

La viabilidad del plan de acción presentado, se constató en la socialización del presente estudio con los directivos de la Decanatura, quienes plantearon ejecutarlo como prueba piloto en el transcurso del año 2016, para evaluar los resultados e incluir oportunidades de mejora.

Para lograr una continuidad del plan de acción, es necesario crear una cultura de apoyo en la población, que aún con los cambios de directivos, que se presentan cada tres años, las actividades propuestas y mejoradas, puedan seguir implementándose en años posteriores.

Finalmente, se considera que la metodología implementada para esta investigación, permitió cumplir con los objetivos propuestos, ya que se logró caracterizar sociodemográficamente la población y se estableció su perfil motivacional, para el diseño del plan de acción. Sin embargo, las variables analizadas en la investigación, no alcanzan a abarcar todas las teorías existentes sobre motivación laboral, ya que resulta imposible aplicar un instrumento que considere todos los aspectos que se relacionan con este tema.

## 5. RECOMENDACIONES

A nivel público administrativo, en la Universidad del Valle existen una serie de lineamientos y reglamentaciones, que burocráticamente podrían obstaculizar el desarrollo de algunas actividades contenidas en el plan de acción, sin embargo se espera que este plan de acción se pueda desarrollar el próximo año y en la medida en que se vaya ejecutando, puedan incluirse en éste oportunidades de mejora, que permitan ir ajustándolo para obtener mejores resultados.

Para el desarrollo del plan de acción se recomienda socializarlo con toda la población de la Decanatura, para concientizarla sobre las diferentes responsabilidades en las que se incurre al ponerlo en marcha, haciendo hincapié en los beneficios que se pueden obtener a cambio, tanto a nivel personal como para el equipo de trabajo de esta dependencia, con el objetivo de lograr el compromiso por parte de todo el personal, para la ejecución eficaz del plan de acción.

Al final de cada semestre se recomienda que los directivos se reúnan para analizar los avances del plan de acción y así poder identificar si éste requiere ajustes, o plantear las acciones que deban emprenderse para lograr el alcance de los indicadores.

Se recomienda que en las actuales evaluaciones de clima organizacional, que se realizan a nivel Institucional, se considere la variable motivación laboral, con el objetivo de identificar cuál es el interés que los empleados tienen al realizar adecuadamente las actividades que les han sido asignadas. Así mismo se sugiere replicar estudios de motivación laboral en otras dependencias para establecer comparativos y lograr que se establezcan programas que se encuentren dentro del asunto estratégico Democracia, Convivencia y Bienestar del Plan Estratégico de la Universidad.

Dado que la motivación laboral tiene un gran componente a nivel subjetivo, que está inmerso en contextos cambiantes, se recomienda realizar cada dos años estudios de diagnóstico sobre la motivación laboral, para identificar los cambios en las preferencias en cuanto a las variables motivacionales de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J. Stacy. Towards an understanding of inequity. En: The Journal of Abnormal and Social Psychology. Noviembre, 1963, vol. 67, no 5, p. 422-436

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. In: Organizational behavior and human performance. United States: Elsevier Inc, 1969, vol. 4, no 2, p. 142-175.

ALVAREZ, Adaneys. Informe de clima organizacional Facultad de Ingeniería. Cali. 2010. p 1-22

ALVAREZ, Hernán, COBO, Carlos Eduardo y YEPES, Fanny. El clima organizacional en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle: Informe final de investigación. Cali; 1989. 120 p.

ALVAREZ, Hernán. "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante". Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Agosto de 1993. p 1-45

ALCOVER DE LA HERA Carlos; MARTINEZ, David; RODRIGUEZ, Fernando y DOMINGUEZ, Roberto. Introducción a la psicología del trabajo. Ed. Mc Graw Hill Interamericana de España. 2004.

ANCONA, María del Carmen. CAMACHO, Manuela. GARCÍA, Cecilia. Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En: Revista Internacional Administración y Finanzas, 2012. Vol. 5 No 4. p 121-134

ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES. Manual de reconocimiento. Perú: Disponible en: <http://www.amcham.org.pe/abe/socios.php>. Rev 17 de enero del 2015

BECHETTI, Leonardo; CASTRIOTA, Stefano & TORTIA, Ermanno. Productivity, wages and intrinsic motivation in social enterprises. En: AICCON Working Papers, January, 2009, p. 1-34

BEDOYA, María del Pilar y GARCÍA, Mónica. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Registro Académico de la Universidad del Valle. Trabajo de grado de Maestría. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 1997. 305 p.

BUSTAMANTE, Edilson. El clima de la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. En: Revista de comunicación y salud, 2013. Vol.3 No 1, 35-49

CHANG, América Lucia. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Trabajo de grado para Magíster de Gerencia en Servicios de Salud. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de medicina humano. Unidad de postgrado, 2010. 61 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. En: Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. España: McGraw-Hill, 2004. P. 85-89

CHIAVENATO, Idalberto. Motivación en las organizaciones. En: Administración en los tiempos modernos. España: McGraw-Hill Interamericana, 2002. P. 595-619

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Decreto 1567 de 1998. (5, agosto, 1998). Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y e sistema de estímulos para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. No. 43.358. P. 1-15

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 443 de 1998. (11, junio, 1948). Por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. No. 43320. P. 36-76.

CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. Acuerdo No 25 de 2014 (19, Diciembre, 2014). Por el cual se expide el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle. Cali, Valle. 2014. No. 025-2014. P. 1-55.

FERNÁNDEZ-COLLADO Y G, Carlos y DANKHE, Gordon L. La comunicación humana: ciencia social. México, D. F.: McGraw-Hill de México. Capítulo 13. 1976. 385-454.

FURNHAM, Adriam. Motivación y satisfacción en el trabajo. En: Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México D.F: Alfaomega Grupo Editor. 2004.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: Metodología de la investigación. México: McGRAW – HILL, 1991. 69-78

HERRERA, Juan Manuel y SÁNCHEZ, Irene. Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. En: Ra Ximhai. 2012, Vol. 8 No 2, p 217-232.

HERZBERG, F. The Motivation: Hygiene Theory. In: Work and nature of man. Cleveland: Editorial: World Pub. Co. 1966. p. 71-92

KHAN, Shazad &, SHAHZAD, Saqib. Drivers of motivation and its impact on employee's productivity. A comparative study of Public & Private Universities Teachers KPK Pakistan. En: International Journal of Information, Business and Management. 2012. Vol 4, No 2. p 38-45

KVALE, Steinar; BRINKMANN, Svend. Introduction to interview research. En: Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing. 2da Ed. United States: Sage publication, 2009. p. 1-20

McCLELLAND, DAVID. The Achievement motive: How it is measured and its economic effects. In: The achieving society. United States: Free Press, 1967. p.36-62.

MASLOW, Abraham. A Theory of human motivation. En: Psychological Review. United States. Vol. 50, No. 4 (July. 1943); p. 370-396

MEJIA, Liliana. Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la dorada, y su relación con el clima laboral. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano. Manizales. Universidad de Manizales. Facultad de Ciencias sociales y humanas.2014. 93 p.

NAVARRO, José, YEPES, Montserrat, AYALA, Yarid, & de QUIJANO, Santiago. An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. En: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2011, vol. 27 No. 3, p. 177-190

PALACÍ, Francisco José. La aproximación motivacional. En: Psicología de la organización. Madrid. España: Pearson Educación, 2005. p. 16-19

PERROW, Charles N. Sociología de las organizaciones. Cap. 1 El porqué de la Burocracia. Madrid.: McGraw-Hill, 1991.

ROBBINS, Stephen. Conceptos básicos de motivación. En: Comportamiento organizacional – Teoría y práctica. 10ª ed. Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación, 2004. p 155-187

SANCHEZ-SELLERO, María Carmen; SANCHEZ-SELLERO, Pedro; SANCHEZ-SELLERO, Francisco Javier Y CRUZ, María Montserrat. Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. Revista de Administración de empresas. 2013, vol.54 No 5, p 537-547.

SARMIENTO, Pedro y CABAL, Raúl. El clima organizacional en la Escuela de Odontología de la Universidad del Valle. Trabajo de grado Maestría en Administración. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 1995. 153 p.

TORO, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. En: Revista Antioqueña de economía y desarrollo. 1996. Vol. 49, p. 66-72

TORO, Fernando y CABRERA, Hernán. Motivación para el trabajo. Conceptos, Hechos y evidencias contemporáneos. Colombia: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional Cincel Ltda. 1985.

UCROS, Marlenis; SÁNCHEZ, José y BLANCO, Noralbis. Satisfacción laboral en docencia, investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira Colombia. En: Revista Internacional Administración & Finanzas, vol 8 No 4, 2015, p. 107-116

UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en:  
<http://ingenieria.univalle.edu.co/historia.php>. Rev. 29 noviembre 2014

UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en:  
<http://ingenieria.univalle.edu.co>. Rev. 29 noviembre 2014

UNIVERSIDAD DEL VALLE. FACULTAD DE INGENIERIA. Disponible en:  
<http://ingenieria.univalle.edu.co>. Rev. 29 noviembre 2014

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en:  
[http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo6/revision\\_direccion.html](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo6/revision_direccion.html). Rev. Junio 10 de 2015

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en:  
[http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED\\_05-15.pdf](http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/DTrabajo/PED_05-15.pdf) Rev. Noviembre 20 de 2014

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en:  
<http://www.univalle.edu.co/acercauv.html>. Rev. 15 enero 2015

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Disponible en:  
<http://www.univalle.edu.co/facultades.html>. Rev. 15 enero 2015

VELASQUEZ, Gustavo. Motivación y sistemas de recompensas. En: Comportamiento en las organizaciones. México D.F: Limusa – Grupo Noriega Editores, 2012. P. 106-131

ZUBIRI, Félix. Satisfacción y motivación profesional. En: Anales del Sistema Sanitario de Navarra. 2013. Vol. 36 No 2, p.193-196.

## ANEXOS

## ANEXO A. ACUERDO NO. 025 DE DICIEMBRE 19 DE 2014



### UNIVERSIDAD DEL VALLE

#### CONSEJO SUPERIOR

**ACUERDO No. 025**  
Diciembre 19 de 2014

«Por el cual se expide el Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle»

**EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE** en desarrollo del principio de la autonomía universitaria consagrado en el artículo 69 de la Constitución Política de la República de Colombia, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley 30 de 1992 y en uso de sus atribuciones legales, en especial las que le confiere el literal e) del Artículo 18° del Estatuto General y,

#### **CONSIDERANDO:**

1. Que el Artículo 69 de la Constitución Política consagra la autonomía universitaria, atribuyendo un régimen legal especial a las universidades del Estado, el cual se desarrolla en la Ley 30 de 1992 que organiza la Educación Superior en Colombia;
2. Que en el artículo 28 de la Ley 30 de 1992, desarrolla la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia, reconoce a las universidades, entre otros, el derecho a darse y modificar sus estatutos y designar sus autoridades académicas y administrativas;
3. Que el Artículo 125 de la Constitución Política de Colombia define el Sistema de Carrera Administrativa, desarrollada actualmente por la Ley 909 del 2004, que excluye de su campo de aplicación a los entes universitarios autónomos;

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ACUERDO No. 025-2014 Consejo Superior

2

4. Que el Artículo 7° de la Ley 909 del 2004 reguladora del Empleo Público, de la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública, exceptúa expresamente de la administración y vigilancia de la Comisión Nacional del Servicio Civil a las carreras especiales, comprendiéndose en ellas, las de los entes universitarios autónomos;
5. Que el Artículo 3° de la Ley 909 del 2004, “Campo de aplicación de la presente Ley”, establece en su numeral 3° lo siguiente: “.... 2. Las disposiciones contenidas en esta ley se aplicarán, igualmente, con carácter supletorio, en caso de presentarse vacíos en la normatividad que los rige, a los servidores públicos de las carreras especiales tales como:....  
- Entes Universitarios Autónomos.....”

#### **ACUERDA:**

#### **TITULO I** **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPITULO I** **OBJETO, RÉGIMEN ESPECIAL, CONTENIDO Y CAMPO DE APLICACIÓN**

**ARTÍCULO 1º: OBJETO.-** El presente Estatuto tiene por objeto establecer las políticas y principios básicos que regulan el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa Especial de los Empleados Administrativos de la Universidad del Valle.

**PARÁGRAFO:**Entiéndase por Personal Administrativo de la Universidad del Valle a los Empleados Públicos de Carrera Administrativa, Empleados Públicos de libre nombramiento y remoción, Empleados de carácter temporal y los de período fijo y a los Trabajadores Oficiales.

**ARTÍCULO 2º: RÉGIMEN ESPECIAL.-** El presente Estatuto se regirá por la Constitución Política de la República de Colombia, las Leyes y normas reglamentarias que se apliquen expresamente a los entes universitarios autónomos, los Acuerdos pertinentes del Consejo Superior de la Universidad del Valle, los reglamentos internos de la Institución, la Convención Colectiva de Trabajo vigente para los Trabajadores Oficiales y

los Acuerdos vigentes suscritos entre la Universidad del Valle y la representación sindical, ratificados por el Consejo Superior de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 3º: CAMPO DE APLICACIÓN.-** El presente Estatuto se aplica a quienes ocupan en la Universidad del Valle empleos de Carrera Administrativa, empleos de libre nombramiento y remoción, empleos de carácter temporal y de período fijo y a los Trabajadores Oficiales.

**ARTÍCULO 4º: CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS.-** Los empleos Administrativos en la Universidad del Valle se clasifican así:

- a) Empleos de carrera administrativa
- b) Empleos de libre nombramiento y remoción
- c) Empleos de período fijo -
- d) Empleos de carácter temporal
- e) Empleos de Trabajadores Oficiales

## **CAPITULO II. PRINCIPIOS Y CRITERIOS**

**ARTÍCULO 5º: PRINCIPIOS.-** La función pública en la Universidad del Valle se desarrolla teniendo en cuenta los principios de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad, publicidad, todo ello en el marco de la Autonomía Universitaria, de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución Política y en la Ley.

Los Principios de la función Pública que direccionan a la Universidad del Valle, de acuerdo con su misión Institucional deben estar enmarcados en la competitividad, calidad del servicio, transparencia, oportunidad, veracidad de la información, formación, compromiso, equidad y excelencia, entre otros, por ello el Personal Administrativo de la Universidad del Valle debe mantener una conducta intachable, debiendo para ello cumplir la ley y someterse a los principios del Ethos Universitario Institucional, debe ser una persona comprometida con el ser, con los derechos humanos y con una sociedad nueva.

De la misma manera, el Personal Administrativo debe velar por la aplicación de estos principios en el ejercicio de sus funciones.

El ejercicio del servicio público está fundamentado en la confianza y credibilidad otorgada al Personal Administrativo de la Institución. En ese sentido, los principios éticos tienen como función primordial el desarrollar hábitos y actitudes positivas en el Personal Administrativo de la Universidad del Valle, que permitan el cumplimiento de los fines institucionales para beneficio de la comunidad.

Los principios de la función pública que direccionan a la Universidad del Valle, de acuerdo con su misión, visión, objetivos, planes y programas institucionales y que debe observar todo el personal que se encuentre a su servicio, están enmarcados en la autonomía universitaria y se definen a continuación:

**AUTONOMÍA UNIVERSITARIA:** El presente Estatuto se expide de acuerdo con el principio de Autonomía Universitaria consagrado en la Constitución Política de Colombia y desarrollado en la Ley 30 de 1992 y ratificados en las Sentencias de la Corte Constitucional.

**ÉTICA:** Todas las actuaciones del Personal Administrativo de la Universidad del Valle, están fundamentadas en los principios del Ethos Universitario Institucional y la buena fe.

**FAVORABILIDAD:** Cuando se presente duda en la aplicación de una o varias fuentes formales de derecho aplicables a un caso, prevalecerá la aplicación más favorable al Personal Administrativo, de acuerdo con la Constitución y la Ley.

**IGUALDAD:** Para el ingreso a los empleos en la Universidad del Valle se brindará igualdad de oportunidades sin discriminación de ninguna índole, en especial por motivos de credo político, etnia, religión, género o discapacidad en términos de Ley; de la misma forma para la incorporación, el ascenso, la estabilidad, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de quienes permanezcan en la institución.

**IMPARCIALIDAD:** La Universidad del Valle llevará a cabo de manera objetiva los procesos y procedimientos que se deriven del presente Estatuto, asegurando la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en los términos que se señalan en la presente normativa.

**MÉRITO:** El ingreso a los cargos, la permanencia en los mismos y el ascenso en la Universidad del Valle estarán determinados por la demostración permanente de las competencias, el buen desempeño laboral, la observancia de principios éticos y la experiencia.

**PERTENENCIA:** Orientado a crear un compromiso permanente e integral con la Institución y la misma sociedad, como vocación hacia un cambio de actitud de toda la comunidad universitaria y el fortalecimiento del espíritu de solidaridad y superación permanentes.

**PRESERVACIÓN DEL AMBIENTE:** Es la orientación de las actuaciones en la Universidad del Valle encaminadas, al respeto y conservación del medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad, aplicando los mandatos establecidos en la legislación ambiental y en las normas que sobre este tema la Universidad del Valle disponga.

**PUBLICIDAD:** Se entiende por esta el derecho de la sociedad y del Personal Administrativo de la Universidad del Valle al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades universitarias.

**TRANSPARENCIA:** Es la capacidad y la intención de la Universidad del Valle para mostrar sus acciones internas de operación y los resultados de la misma. En la Universidad del Valle se promoverá el actuar en todo momento con absoluta transparencia y los miembros de la Comunidad Universitaria se deberán abstener de participar en cualquier proceso decisorio donde se puedan establecer conflictos de intereses, se comprometa su criterio o dar ocasión de duda sobre su imparcialidad y conducta ética a cualquier persona razonablemente objetiva.

**UNIVERSALIDAD:** Posibilita que todas las corrientes de pensamiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades se manifiesten dentro de la Institución, acordes con el rigor y las exigencias propias de cada saber, la construcción del conocimiento, el rescate y el estímulo de los valores con autonomía y vocación de servicio social.

**ARTÍCULO 6º: CRITERIOS.-** El Estatuto de la Administración del Personal Administrativo y de la Carrera Administrativa Especial, responde a los criterios de: reconocimiento de la importancia y responsabilidad del estamento administrativo, carrera administrativa, selección, ingreso por concurso y mérito, permanencia, promoción por mérito, evaluación sistemática y periódica y compromiso con la naturaleza, misión, fines y funciones de la Universidad del Valle en la docencia, la investigación y la extensión.

### CAPITULO III INCOMPATIBILIDADES, INHABILIDADES, DERECHOS Y DEBERES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

**ARTÍCULO 7º: INCOMPATIBILIDADES E INHABILIDADES.-** Con base en los principios y los criterios del presente Estatuto, las personas a quienes éste se aplica ejercerán sus derechos, cumplirán los deberes y estarán sometidos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades y conflicto de intereses, establecidos en la Constitución Política y la Ley.

**ARTÍCULO 8º: DERECHOS.-** El Personal Administrativo de la Universidad del Valle tendrá derecho a:

- a) Recibir trato respetuoso por parte de los distintos miembros de la comunidad universitaria.
- b) Participar en los concursos de mérito que les permitan promoverse en el servicio de conformidad con las disposiciones del presente Estatuto y sus reglamentos.
- c) Reclamar que la Universidad del Valle cumpla con ellos, de manera oportuna, sus obligaciones laborales.
- d) Acceder a la Seguridad Social en la forma y condiciones previstas en la Ley.
- e) Recibir los estímulos e incentivos, programas de bienestar universitario y capacitación, de conformidad con la reglamentación y las políticas institucionales.
- f) Asociarse y ejercer el derecho de negociación colectiva de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 38, 39 y 55 de la Constitución Política, en la Ley y en los convenios internacionales reconocidos por la Ley colombiana. La Universidad del Valle tendrá

el deber de promover la concertación y los demás medios para la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo.

- g) Elegir y ser elegidos como representantes en las instancias y cuerpos colegiados donde la Ley y las normas internas prevean su participación.
- h) Recibir evaluación sistemática, periódica, objetiva e imparcial de su desempeño laboral, de acuerdo con la normatividad vigente.
- i) Presentar iniciativas y/o peticiones a la Universidad del Valle, la cual debe darles trámite y respuesta oportuna y pertinente, en atención a lo dispuesto en el artículo 23°.- de la Constitución Política.
- j) Solicitar y obtener permisos y licencias en los casos previstos en la Ley, en el presente Estatuto y en las normas internas de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 9º: DEBERES.-** El Personal Administrativo de la Universidad del Valle estará sujeto, además de los deberes establecidos en la Constitución, en la Ley y en las normas institucionales, a los siguientes:

- a) Promover el cumplimiento de los fines de la Universidad del Valle y realizar las actividades propias de sus cargos.
- b) Respetar los derechos de la comunidad universitaria sin distingo de cultura, etnia, género, edad, origen nacional o familiar, lengua, religión, condición social y física, opinión política o filosófica y darles un trato coherente con los principios constitucionales de democracia, participación e igualdad, de acuerdo con los valores universitarios y el desempeño de la función pública.
- c) Ser ejemplo de rectitud, compartir la naturaleza y fines de la Universidad del Valle y ejercer con ética, eficacia, economía, celeridad, diligencia, eficiencia e imparcialidad las funciones y actividades que les sean encomendadas, absteniéndose del abuso o ejercicio indebido del cargo o función.
- d) Aceptar que su desempeño sea evaluado de conformidad con las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes, en forma sistemática, periódica, objetiva e imparcial.
- e) Cumplir con las directrices de las autoridades de la Universidad del Valle, de conformidad con las normas y principios de la Institución.

- f) Cumplir las órdenes inherentes a las funciones del cargo que les impartan sus superiores jerárquicos.
- g) Vigilar y salvaguardar los intereses de la Universidad del Valle. Utilizar, custodiar y salvaguardar para los fines a que están afectos los documentos, la información, los equipos, instrumentos y demás recursos de trabajo y los valores que por razón del desempeño de su empleo, cargo o función, les sean asignados, evitando su sustracción, destrucción, ocultamiento o utilización indebidos, salvo en los eventos de caso fortuito o fuerza mayor.
- h) Desempeñar sus empleos, cargos o funciones sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones legales o contractuales.
- i) Realizar personal y oportunamente las tareas que les sean confiadas y responder por el uso de la autoridad que les ha sido otorgada o de la ejecución de las órdenes que puedan o les puedan impartir sin que en ningún caso queden exentos de la responsabilidad que les corresponda a sus subordinados.
- j) Ejercer sus funciones consultando permanentemente los intereses del bien común.
- k) Poner en conocimiento de la Universidad del Valle y de las autoridades competentes, las situaciones que los inhabiliten para participar en el trámite de los asuntos sometidos a su consideración, según lo establecido por la Ley y la Institución como conflicto de intereses y recusaciones.
- l) Cumplir la jornada laboral establecida y dedicar la totalidad del tiempo laboral en el desarrollo de las funciones propias del cargo, salvo las excepciones legales y reglamentarias.
- m) Observar conducta pública acorde con la dignidad de Servidor Público.

## TITULO II ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

### CAPITULO I RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DEFINICIONES Y CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS

**ARTÍCULO 10º:** Son responsables de la administración del Personal Administrativo de la Universidad del Valle y de quienes presten sus servicios en forma ocasional, de acuerdo con su competencia y funciones legales y reglamentarias: el Consejo Superior, el

Rector, los Vicerrectores, los Decanos, los Directores de Institutos Académicos, los Directores de las Seccionales, la División de Recursos Humanos, la Comisión de Carrera Administrativa y, en general, todos aquellos funcionarios académicos o administrativos que tengan Personal Administrativo a su cargo.

**ARTICULO 11°: DEFINICIONES:**

**EMPLEO:** Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se le asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de la misión institucional, de los objetivos y planes institucionales, cuya prestación personal, subordinada y remunerada mediante vinculación legal y reglamentaria o contractual constituye la relación laboral de derecho público que es la fuente de su régimen salarial y prestacional.

**PLANTA DE CARGOS ADMINISTRATIVA:** La Planta de Cargos de carácter administrativo es el instrumento que define el número de empleos de Personal Administrativo que se requieren en la Universidad del Valle de acuerdo con la nomenclatura, los requisitos, perfiles y competencias laborales para el cumplimiento de la misión institucional, de los objetivos y Planes Institucionales y señala la ubicación de los cargos en la organización y el número de plazas para cada cargo.

**ARTÍCULO 12°: CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS.-** En la Universidad del Valle los empleos se clasifican de la siguiente manera:

- a) Empleos de dirección académico administrativa.
- b) Los empleos de período fijo.
- c) Los de libre nombramiento y remoción.
- d) Los Empleos Temporales.
- e) Los empleos de los Trabajadores Oficiales.
- f) Empleos de Carrera Administrativa

En la Universidad del Valle, los empleos de Carrera Administrativa son desempeñados por Empleados Públicos Administrativos.

Son trabajadores oficiales aquellas personas que sean vinculadas a la Universidad del Valle por una relación de carácter contractual laboral, así prevista por la Ley y la normatividad interna de la Universidad.

**ARTÍCULO 13°: EMPLEOS DE DIRECCIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA.-** Son aquellos empleos designados como tales por la normatividad interna de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 14°: EMPLEOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN.-** Serán de libre nombramiento y remoción los empleos a los que corresponda la dirección académica o administrativa de la Universidad del Valle, los que tengan como función principal el manejo de bienes o dineros, los que tengan funciones de vigilancia o supervisión y aquellos que por la naturaleza de sus funciones requieran confianza especial de los directivos.

En la Universidad del Valle son de libre nombramiento y remoción los siguientes empleos:

- a) Los de dirección, conducción, orientación y asesoría institucional, cuyo ejercicio implique la adopción de decisiones, políticas o directrices fundamentales, es decir todos los cargos del nivel Directivo.
- b) Los cargos del nivel Asesor.
- c) Los cargos de Directores de las Seccionales y de las Sedes Regionales.
- d) Los Jefes de División.
- e) Los Jefes de Sección.
- f) Los Coordinadores de Área.

**ARTICULO 15°: EMPLEOS DE PERIODO FIJO.-** Son los empleos que de acuerdo con la normatividad vigente, la Universidad del Valle provee para un período determinado.

**ARTÍCULO 16°: EMPLEOS DE CARÁCTER TEMPORAL.-** De acuerdo con las necesidades del servicio y de manera excepcional, el Consejo Superior de la Universidad del Valle podrá crear en su planta de cargos Empleos de Carácter Temporal que deberán observar la nomenclatura, clasificación, estructura salarial y prestacional de los empleos de la Planta de Cargos de la Institución.

Su creación deberá responder a una de las siguientes condiciones:

- a) Cumplir funciones específicas que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la institución.
- b) Desarrollar programas o proyectos de duración fija o determinada.
- c) Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales.

La justificación para la creación de empleos de carácter temporal deberá contener la motivación técnica para cada caso, así como la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y las prestaciones sociales.

Los procesos de selección de personal para la provisión de empleos de carácter temporal estarán a cargo de la División de Recursos Humanos. Si existen listas de elegibles vigentes para la provisión de empleos de carácter permanente con los mismos requisitos, capacidades y competencias de los empleos de carácter temporal, podrán usarse dichas listas, sin que estos nombramientos ocasionen el retiro de los candidatos de las mismas.

El Consejo Superior, de acuerdo con las necesidades del servicio, establecerá la duración de los empleos de carácter temporal en la Planta de Cargos de la Universidad del Valle.

**PARÁGRAFO:** Para cubrir los cupos de los empleos de carácter temporal de la Universidad del Valle, se realizará un proceso de evaluación de las capacidades y competencias de candidatos externos.

**ARTÍCULO 17º: NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.-** Los Empleos de Cargos Administrativos de la Universidad del Valle se clasificarán según la naturaleza de las funciones, la índole de sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño en los siguientes niveles jerárquicos:

- a) Directivo
- b) Asesor
- c) Ejecutivo
- d) Profesional
- e) Técnico y

f) Asistencial y Operativo

A los niveles jerárquicos de que trata este artículo, les corresponden las siguientes funciones generales:

- a) **Nivel Directivo.** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- b) **Nivel Asesor.** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Universidad del Valle.
- c) **Nivel Ejecutivo.** Comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las divisiones, unidades o secciones de la Universidad del Valle, encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos.
- d) **Nivel Profesional.** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de una formación profesional reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- e) **Nivel Técnico.** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- f) **Nivel Asistencial y Operativo.** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

**ARTÍCULO 18º: NOMENCLATURA Y CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS ADMINISTRATIVOS.-** La nomenclatura y clasificación de empleos administrativos, se aplicará a la Planta de Cargos del Personal Administrativo de la Universidad del Valle, según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño.

**ARTICULO 19°:** El Consejo Superior, mediante actos administrativos motivados definirá la nomenclatura y clasificación de los empleos de la Planta de Cargos del Personal Administrativo de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 20°: MODIFICACIONES A LA PLANTA DE CARGOS.-** El Rector será el único funcionario de la Universidad del Valle autorizado para presentar ante el Consejo Superior toda solicitud de conformación o modificación a la Planta de Cargos del Personal Administrativo.

La solicitud deberá estar acompañada de:

- a) Descripción del cargo o cargos a modificar o de los nuevos que se vayan a crear, su ubicación en la estructura de la Universidad del Valle, sus funciones y las calidades exigidas para su desempeño.
- b) Estudio técnico realizado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, que justifique la creación o modificación de la Planta de Cargos y del impacto financiero presupuestal que generaría, fundados en las necesidades del servicio o en razones de modernización de la Institución, garantizando el mejoramiento organizacional.
- c) Descripción del cargo o cargos que se vayan a suprimir, su ubicación en la estructura de la Universidad del Valle y la exposición de motivos que sustente dicha supresión.
- d) Concepto sobre la creación, modificación o supresión de los cargos, emitido por una comisión conformada por el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico y el Jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.
- e) Concepto y recomendación sobre la creación, modificación o supresión de los cargos, emitido por la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.
- f) Para la creación de nuevos cargos, se debe presentar el Certificado de Disponibilidad presupuestal correspondiente.

**ARTICULO 21°:** En ejercicio de la facultad que le concede la Ley y el Estatuto General de la Universidad del Valle, el Consejo Superior puede crear, suprimir o fusionar los cargos del Personal Administrativo que requiera la Institución, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) La Planta de Cargos de empleos de carácter administrativo debe considerar la nomenclatura establecida por la Institución, señalar la ubicación de los cargos en la organización y el número de plazas para cada cargo.
- b) El Personal Administrativo no puede tener funciones distintas a las que se señalen en el respectivo Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, ni remuneración diferente a la establecida en la escala salarial, de acuerdo con el nivel y el grado señalado en el escalafón para el cargo que desempeñen.
- c) El costo total de la planta de cargos no podrá exceder a las apropiaciones fijadas en el presupuesto de la respectiva vigencia. Ningún cargo podrá crearse si está copada la apropiación presupuestal para el pago de servicios personales.
- d) La Universidad del Valle evaluará los cargos y las funciones asignadas a los mismos y de conformidad con las necesidades del servicio, suprimirá, modificará, creará o fusionará cargos existentes.

**PARÁGRAFO:**A los Empleados Públicos de Carrera Administrativa que, como consecuencia de la reestructuración, supresión o fusión de cargos se les supriman los cargos de los cuales sean titulares tendrán derecho preferencial a ser incorporados en empleos iguales o equivalentes, dentro de la Universidad del Valle.

**ARTICULO 22°:** Los Acuerdos del Consejo Superior que modifiquen la planta de cargos por creación, supresión o fusión de cargos, serán motivados y expresarán claramente los cargos que se creen o se supriman, su clasificación y nomenclatura y en el caso de que sea creado un cargo que no tenga señaladas funciones en el respectivo Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, se harán explícitas en Resolución que para el efecto expida la Rectoría de la Universidad del Valle, al igual que los requisitos para su desempeño.

## **CAPITULO II DE LA REMUNERACIÓN**

**ARTICULO 23°: REMUNERACIÓN BÁSICA:** La remuneración básica de cada cargo, estará determinada por la asignación mensual del mismo dentro del escalafón establecido en la Universidad del Valle.

**ARTICULO 24°:** Al hacer un nombramiento, en el acto administrativo correspondiente, se indicarán: el nombre del cargo, el grado y la asignación salarial correspondientes

En los Contratos de Trabajo a Término Fijo e Indefinido se indicarán: el nombre del cargo, el grado y la asignación salarial correspondientes.

La remuneración señalada en la escala de salarios corresponde a empleos de carácter permanente y de tiempo completo.

**PARÁGRAFO 1°:** Los empleos permanentes que se desempeñen en jornada parcial legalmente autorizada, se remunerarán en forma proporcional al tiempo de trabajo.

**PARÁGRAFO 2°:** Nadie podrá desempeñar simultáneamente más de un empleo público, ni recibir más de una asignación que provenga del Tesoro Público, o de empresas o instituciones en las que tenga parte mayoritaria el Estado. Se exceptúan las asignaciones estipuladas en el Artículo 19° de la Ley 4ª de 1992. Entiéndase por Tesoro Público el de la Nación, el de las Entidades Territoriales y el de las Descentralizadas.

**ARTICULO 25°:** El personal al que se aplique este Estatuto no podrá devengar asignación básica mensual diferente de la que le corresponda en razón del cargo que desempeñe, de acuerdo con el régimen de clasificación y remuneración establecido.

**ARTICULO 26°:** El personal al que se aplique este Estatuto tiene derecho a conocer en detalle los valores devengados y los descuentos que se hagan de los mismos.

**ARTÍCULO 27°:** El Consejo Superior de la Universidad del Valle determinará los cargos que tendrán asignados gastos de representación y su cuantía, los cuales no pueden ser superiores a la remuneración básica del respectivo cargo.

**ARTICULO 28°:** El salario básico mensual de los funcionarios que conforman el Personal Administrativo no podrá exceder el salario básico mensual del cargo de Rector.

### **CAPITULO III**

#### **MANUAL ÚNICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES PARA EL EJERCICIO DE LOS EMPLEOS**

**ARTÍCULO 29°: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.-** Se entiende por Competencias Laborales la capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y los resultados esperados en la institución, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el Personal Administrativo.

Las competencias laborales pueden ser comunes y comportamentales y hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos del desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad.

**ARTÍCULO 30°: MANUAL ÚNICO DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES.-** En ejercicio de sus atribuciones, el Rector de la Universidad del Valle expedirá un Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales el cual contendrá los Niveles, el Nombre de cada Cargo administrativo, los Grados correspondientes, el Objetivo Básico de cada cargo, las Funciones y los requisitos de Educación y Experiencia y determinará las competencias laborales para desempeñar los empleos de los distintos niveles jerárquicos.

Las competencias laborales se determinarán con sujeción a los siguientes criterios:

- a) Estudios y experiencia.
- b) Responsabilidad por personal a cargo.
- c) Habilidades y aptitudes laborales.
- d) Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- e) Iniciativa de innovación en la gestión.
- f) Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

**ARTÍCULO 31°: OBLIGATORIEDAD DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y REQUISITOS PARA EL EJERCICIO DE LOS EMPLEOS.-** De acuerdo con los criterios impartidos en el presente Estatuto para identificar las competencias laborales y con la reglamentación que al respecto deba aplicar la Universidad del Valle, el Rector al expedir el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales deberá señalar las competencias para los empleos que conforman la planta de cargos del Personal Administrativo de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 32°:** El Rector al expedir o modificar el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, establecerá los requisitos de estudios y de experiencia para cada uno de los Grados de los Cargos que defina el Consejo Superior en la nomenclatura y clasificación del Personal Administrativo de la Universidad del Valle.

#### **CAPITULO IV PROVISIÓN DE LOS EMPLEOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**ARTÍCULO 33°: MODALIDAD DE LOS EMPLEOS EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.** Consultando las necesidades del servicio de las dependencias de la Institución, el ejercicio de las funciones del Personal Administrativo se desarrollará bajo las siguientes modalidades:

- a. Empleos de tiempo completo.
- b. Empleos de medio tiempo.

En la Planta de cargos de Empleados Administrativos aprobada por el Consejo Superior de la Universidad del Valle se determinará cuáles empleos corresponden a tiempo completo y cuáles a medio tiempo, de acuerdo con la jornada laboral establecida en la Ley y en las normas internas vigentes en la Institución.

**ARTÍCULO 34°: REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR UN EMPLEO EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.-** Para desempeñar un empleo en la Universidad del Valle se requiere:

- a) Comprobar que se poseen las calidades exigidas para su desempeño, de acuerdo con las disposiciones internas de la Universidad del Valle y a las aptitudes y competencias laborales para ejercerlo.

- b) No hallarse inhabilitado de acuerdo con la Ley.
- c) No estar gozando de pensión o ser mayor de 65 años, con las excepciones que expresamente consagra la ley.
- d) No encontrarse en interdicción para el ejercicio de funciones públicas.
- e) Ser nombrado legal y reglamentariamente y tomar posesión del cargo o suscribir el respectivo contrato de trabajo.

**ARTICULO 35°:** La provisión de los empleos en la Universidad del Valle se hace por:

- a) **NOMBRAMIENTO ORDINARIO:** Es el que tiene por objeto la provisión de cargos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, de período fijo y temporales, de acuerdo con lo establecido en este Estatuto.
- b) **NOMBRAMIENTO PROVISIONAL:** Se aplica cuando se produce una vacante en forma definitiva o temporal de empleos públicos de carrera administrativa y mientras se provee el cargo correspondiente. La duración máxima de un Nombramiento Provisional en la Universidad del Valle será de seis (6) meses calendario no prorrogable.
- c) **NOMBRAMIENTO EN PERIODO DE PRUEBA:** El nombramiento para un cargo de carrera administrativa se hace en período de prueba cuando el mismo recaiga en una persona que haya sido seleccionada por el sistema de méritos a través de un concurso.
- d) **CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO:** Es el que tiene por objeto la provisión de Empleos de Trabajadores Oficiales, de acuerdo con lo establecido en este Estatuto. Los Trabajadores Oficiales, se vincularán en período de prueba cuando hayan sido seleccionados por el sistema de méritos a través de un concurso. Igualmente, se tendrá en cuenta lo dispuesto en la Convención Colectiva de Trabajo vigente.
- e) **CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO:** Se aplica cuando se produce una vacante en forma definitiva de empleos de Trabajadores Oficiales y mientras se provee el cargo correspondiente. La duración máxima de un Contrato de Trabajo a término fijo en la Universidad del Valle será de seis (6) meses calendario no prorrogable.

**PARÁGRAFO 1º:** Corresponde al Rector de la Universidad del Valle suscribir los contratos de trabajo y los actos administrativos para el nombramiento y la remoción del Personal Administrativo, con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

**PARÁGRAFO 2º:** El período de prueba para los Empleados Públicos Administrativos será de tres (3) meses y dicho período quedará consignado en el acto administrativo de nombramiento.

La duración del periodo de prueba para los Trabajadores Oficiales quedará consignada en el respectivo Contrato de Trabajo.

**PARÁGRAFO TRANSITORIO:** Otorgase un plazo máximo de seis (6) meses para proveer los cargos que se encuentran vacantes de manera definitiva a la fecha de expedición de este Estatuto.

**ARTICULO 36º:** Para el Personal Administrativo, dentro de los quince (15) días anteriores al vencimiento del período de prueba, el superior inmediato del empleado enviará a la División de Recursos Humanos la evaluación del desempeño laboral para los Empleados Públicos de carrera, o la calificación de las labores para los Empleos de Trabajadores Oficiales.

Una vez en firme la evaluación del desempeño laboral o la calificación de las labores y si la misma fuere satisfactoria, el empleado se entenderá confirmado en el cargo o ratificado su contrato de trabajo a término indefinido y cuando sea del caso, deberá ser inscrito en la Carrera Administrativa. Si no fuera satisfactoria, el Rector de la Universidad del Valle declarará insubsistente el nombramiento o cancelará el respectivo contrato de trabajo, según fuere cada caso.

Se exceptúa lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 45º.- y en el inciso segundo del parágrafo 1º del artículo 46º de este Estatuto.

**ARTICULO 37º: SUPERNUMERARIOS.-** El personal supernumerario se vinculará a la Universidad del Valle para suplir las vacancias temporales de los Empleados Públicos Administrativos de carrera en los casos de licencias no remuneradas, licencias de maternidad e incapacidades.

El término durante el cual se vincule a un supernumerario no excederá el tiempo que dure la licencia no remunerada, de maternidad o la incapacidad.

Quienes se vinculen como Supernumerarios deberán cumplir con los requisitos del cargo definidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, tendrán el carácter de servidores públicos y gozarán del régimen salarial y prestacional vigente en la Universidad del Valle.

**PARÁGRAFO.-** El personal supernumerario no podrá ocupar cargos que estén investidos de mando o jurisdicción ni aquellos en que se administren bienes o caudales sometidos a la modalidad de fianza o póliza de manejo.

**ARTICULO 38º: CONTRATO DE TRABAJO A TERMINO FIJO.-** Para el caso de empleos de Trabajadores Oficiales, las licencias no remuneradas, licencias de maternidad e incapacidades se suplirán mediante contratos de trabajo a término fijo.

El término de un contrato de trabajo a término fijo no excederá el tiempo que dure la licencia no remunerada, de maternidad o la incapacidad.

Quienes se vinculen mediante contrato de trabajo a término fijo, deberán cumplir con los requisitos del cargo definidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, tendrán el carácter de servidores públicos y gozarán del régimen salarial y prestacional vigente en la Universidad del Valle.

## **CAPITULO V**

### **PROVISIÓN DE EMPLEOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN**

**ARTÍCULO 39º:** Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales para el desempeño de los respectivos cargos.

**ARTICULO 40º:** En la provisión de los empleos de libre nombramiento y remoción, sin perjuicio de la discrecionalidad propia de la naturaleza del cargo, se tendrán en

cuenta las competencias, el mérito, la experiencia y las calidades personales de quienes los vayan a desempeñar en relación con las funciones y responsabilidades del empleo.

## **CAPITULO VI MOVIMIENTO INTERNO DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 41º: DEFINICIÓN.-** El movimiento interno de personal es un conjunto de procedimientos internos, orientados a seleccionar candidatos vinculados a la institución potencialmente calificados y con las competencias requeridas para ocupar cargos dentro de la Universidad.

Se da cuando al presentarse la vacante definitiva en un cargo, la Universidad opta llenarla mediante la reubicación de su personal administrativo, el cual puede ser transferido mediante traslado horizontal o ascendido mediante concurso de ascenso.

**ARTICULO 42º:** El movimiento interno del Personal Administrativo en servicio se hará mediante los siguientes procedimientos:

- a) Por traslado horizontal.
- b) Por traslado con cupo.
- c) Por ascenso.
- d) Por movimiento interno en las Dependencias.

Para el Movimiento Interno de Personal, se exigirán los requisitos del cargo, en cuanto a estudios, educación y competencias laborales establecidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias y se aplicará el procedimiento establecido en la normatividad interna vigente y en este Estatuto.

**ARTICULO 43º: TRASLADO HORIZONTAL.-** Hay Traslado Horizontal cuando se provee con Personal Administrativo en servicio activo, un cupo vacante en la Planta de Cargos del personal administrativo de carrera administrativa o de trabajadores oficiales, de la misma naturaleza o de naturaleza afín al que desempeña el funcionario trasladado, de la misma categoría y para el cual se exigen requisitos similares.

El cupo vacante en la Planta de Cargos del Personal Administrativo, debe tener la misma denominación del cargo que desempeña el miembro del Personal Administrativo que se traslada.

El traslado horizontal podrá hacerse siempre que se justifique por razones del servicio y de manera que no implique condiciones desfavorables para el empleado trasladado, de acuerdo con estudio que realice la División de Recursos Humanos.

El traslado horizontal podrá hacerse por iniciativa de la Dirección Universitaria o por petición del Empleado Administrativo interesado, siempre que no se afecte la prestación de los servicios.

El traslado horizontal no implica cambio de grado del cargo para quien sea trasladado.

Para el traslado horizontal se exigirán los requisitos del cargo en cuanto a estudios, educación y competencias laborales establecidas en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias y se aplicará el procedimiento establecido en la normatividad vigente.

Cuando el Movimiento Interno de Personal se realice mediante el procedimiento de Traslado Horizontal, no habrá lugar a período de prueba.

Para los cargos de carrera administrativa, será actualizada la inscripción del personal administrativo trasladado en el registro de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, en los casos que sean pertinentes.

**ARTICULO 44º: TRASLADO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO CON SU RESPECTIVO CUPO DE PLANTA.-** El Rector de la Universidad del Valle, mediante actos administrativos motivados, podrá efectuar traslados del personal administrativo con su respectivo cupo de Planta entre dependencias, entendiéndose como tales la Rectoría, las Vicerrectorías, las Facultades, los Institutos Académicos y las Seccionales, previa solicitud de las Unidades correspondientes y el concepto previo de una comisión integrada por el Vicerrector Administrativo, el Vicerrector Académico y el Director de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

El traslado de personal administrativo con su respectivo cupo de planta, podrá hacerse siempre que se justifique por razones del servicio y de manera que no implique condiciones desfavorables para el empleado trasladado, de acuerdo con estudio que realice la División de Recursos Humanos.

Cuando el Movimiento Interno de Personal se realice mediante el procedimiento de Traslado de Personal Administrativo con su respectivo cupo de planta, no habrá lugar a período de prueba.

Los empleados públicos de la Universidad del Valle de carrera administrativa cuyo cargo sea trasladado con el respectivo cupo de planta a otra dependencia de la Institución, conservan los derechos adquiridos en razón de su inscripción en el Sistema de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.

Solamente en los casos en que se afecte el bienestar individual del funcionario trasladado, podrán intervenir, en esta modalidad de traslado, la Comisión de Personal o el Comité Obrero Patronal, según sea cada caso.

**ARTÍCULO 45º: ASCENSO PARA EMPLEADOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA.-** Se considera ascenso, el nombramiento efectuado al empleado público administrativo de la Universidad del Valle inscrito en carrera administrativa que supere un concurso convocado para la provisión interna de cargos de carrera de superior jerarquía al que desempeñe por funciones, responsabilidades o por competencias laborales y con el cumplimiento de los requisitos para desempeñar el cargo.

El nombramiento resultante de un concurso de ascenso se hará en período de prueba de tres (3) meses; de obtener calificación del desempeño laboral insatisfactoria durante dicho período de prueba, el nombramiento será declarado insubsistente mediante acto administrativo motivado expedido por el Rector de la Universidad del Valle, el Empleado cesará automáticamente en el desempeño de las funciones del cargo para el cual había sido nombrado en período de prueba y recuperará la plenitud de las del empleo del cual es titular.

**PARÁGRAFO 1º:** Cuando un Empleado Público inscrito en la Carrera Administrativa de la Universidad del Valle sea promovido a un nuevo cargo, como resultado de un concurso de ascenso, será ubicado en el grado N°.- 01 del cargo al cual se promueve. Si su salario fuere superior al grado N°.- 01 del cargo al cual es promovido, será ubicado en el grado del nuevo cargo que corresponda a su salario o al grado inmediatamente superior.

**PARÁGRAFO 2º:** Para todos los efectos, será actualizada la inscripción en el registro de carrera administrativa del empleado público administrativo ascendido.

**ARTÍCULO 46º: ASCENSO PARA TRABAJADORES OFICIALES.-** Se considera ascenso de un Trabajador Oficial el paso de un empleo a otro, cuando se supera un concurso convocado para la provisión interna de cargos de superior jerarquía al que desempeñe, por funciones y responsabilidades o por competencias laborales y con el cumplimiento de los requisitos para desempeñar el cargo.

Para los Trabajadores Oficiales, en lo pertinente, se dará aplicación a lo establecido en la Convención Colectiva de Trabajo vigente.

En caso que la promoción o el ascenso del Trabajador Oficial fuese a un cargo de Empleado Público Administrativo de Carrera Administrativa, se efectuará nombramiento en período de prueba, el Trabajador Oficial a promocionarse no conservará los beneficios convencionales de Trabajador Oficial y se aplicará la normatividad establecida para los Empleados Públicos Administrativos de Carrera Administrativa.

Si la evaluación del desempeño laboral es insatisfactoria durante dicho período de prueba, el nombramiento será declarado insubsistente mediante acto administrativo motivado expedido por el Rector de la Universidad del Valle, el Empleado cesará automáticamente en el desempeño de las funciones del cargo para el cual había sido nombrado en período de prueba y recuperará la plenitud de las del empleo del cual es titular como Trabajador Oficial.

**PARÁGRAFO 1º:** La promoción resultante de un concurso de ascenso de un Trabajador Oficial a un empleo diferente del que ocupa, también clasificado como de Trabajador Oficial, se hará en período de prueba, de acuerdo con lo establecido en la Ley, en la Convención colectiva de Trabajo vigente y en este Estatuto.

De obtener evaluación insatisfactoria en la calificación de las labores durante dicho período de prueba, el Trabajador Oficial cesará automáticamente en el desempeño de las funciones del empleo para el cual había sido vinculado en período de prueba y recuperará la plenitud de las del empleo del cual es titular como Trabajador Oficial.

**PARÁGRAFO 2º:** Cuando un Trabajador Oficial de la Universidad del Valle sea promovido a un nuevo cargo de Trabajador Oficial o de Empleado Público, según sea el caso, como resultado de un concurso de ascenso, será ubicado en el grado N°.- 01 del cargo. Si su salario fuere superior al grado N°.- 01 del cargo al cual se promueve, será ubicado en el grado del cargo que corresponda a su salario o al grado inmediatamente superior.

**ARTICULO 47º:** Cuando se presente una vacante definitiva de un cargo de Empleado Público Administrativo de carrera administrativa o de Trabajador Oficial, se suplirá en primera instancia a través de convocatoria de Traslado Horizontal. Si no se suple de esa manera, se realizará concurso de Ascenso. Cuando no sea posible llenarla de las formas descritas, se procederá a convocar Concurso Externo.

**ARTÍCULO 48º: PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS.-** Facultase al Rector de la Universidad del Valle para que, mediante acto administrativo motivado, expida el reglamento para realizar el movimiento interno del Personal Administrativo, de acuerdo con los Principios definidos en este Estatuto.

**ARTICULO 49º: MOVIMIENTO INTERNO EN LAS DEPENDENCIAS.-** El Rector, los Vicerrectores, los Decanos, los Directores de Institutos Académicos, el Director de Regionalización y los Directores de las Seccionales podrán autónomamente, efectuar movimientos internos de cargos de Personal Administrativo, entre las dependencias de sus respectivas unidades académico administrativas, siempre que se justifiquen por razones del servicio.

## CAPITULO VII RETIRO DEL SERVICIO

**ARTÍCULO 50º: CAUSAS.-** El retiro del servicio del Personal Administrativo implica la cesación en el ejercicio de funciones públicas y se produce por:

- a) Declaración de insubsistencia del nombramiento en los empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
- b) Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa, en aplicación del reglamento correspondiente.
- c) Terminación unilateral del contrato en términos de Ley.
- d) Renuncia reglamentariamente aceptada.
- e) Supresión del empleo de libre nombramiento y remoción.
- f) Declaración de Invalidez de acuerdo a la ley.
- g) Retiro por edad o retiro forzoso.
- h) Retiro con derecho a pensión de jubilación o vejez.
- i) Destitución como consecuencia de proceso disciplinario.
- j) Declaratoria de vacancia del empleo en caso de abandono del cargo.
- k) Mutuo consentimiento.
- l) Muerte.
- m) Por decisión judicial, fiscal o disciplinaria.

**ARTÍCULO 51º: DECLARACIÓN DE INSUBSISTENCIA.-** El nombramiento hecho a un Empleado Público Administrativo de libre nombramiento y remoción podrá ser declarado insubsistente por el Rector, en cualquier momento, sin motivar el acto administrativo.

En los empleos públicos administrativos de libre nombramiento y remoción, la designación de una nueva persona implica la insubsistencia del nombramiento de quien lo desempeña.

**ARTÍCULO 52º: RENUNCIA.-** El Personal Administrativo de la Universidad del Valle podrá renunciar libremente. La renuncia se produce cuando el Servidor Público manifiesta por escrito ante el Rector de la Universidad en forma espontánea e inequívoca su decisión de separarse del servicio.

La providencia del Rector por medio de la cual se acepta la renuncia no podrá ser posterior a 30 días calendario después de recibida la renuncia; deberá determinar la fecha en que se hará efectiva y el Servidor Público no podrá dejar de ejercer sus funciones antes de la fecha señalada por el Rector, so pena de incurrir en las sanciones a que haya lugar por abandono del cargo.

Cuando el empleado público administrativo estuviere inscrito en la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, la renuncia al cargo conlleva a la renuncia a su situación dentro de la misma.

**ARTICULO 53º:** Vencido el término señalado en el Artículo anterior sin que se haya decidido sobre la renuncia, el funcionario dimitente podrá separarse del cargo sin incurrir en abandono del mismo o continuar desempeñándolo, caso en el cual la renuncia no producirá efecto alguno.

**ARTÍCULO 54º:** La presentación o aceptación de la renuncia no constituye obstáculo para ejercer la acción disciplinaria en razón de hechos ocurridos en la Universidad del Valle aunque no hubiesen sido revelados en la Institución sino con posterioridad a tales circunstancias. Tampoco interrumpe la acción disciplinaria, ni la fijación de sanciones.

**ARTÍCULO 55º: SUPRESIÓN DE EMPLEOS DE CARGOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN.-** La supresión de un cargo de libre nombramiento y remoción, coloca fuera del servicio a quien lo desempeñe.

**ARTICULO 56º: DERECHOS DEL EMPLEADO DE CARRERA ADMINISTRATIVA.-** Cuando se trata de supresión de cargos de carrera administrativa, se procederá de acuerdo con las normas que se establecen en la Ley y en este Estatuto.

A los Empleados de carrera administrativa, que como consecuencia de la liquidación, reestructuración, supresión, fusión o cambio de razón social de la Universidad del Valle, de sus organismos o dependencias o del traslado de funciones de una entidad a otra, o por modificación de la planta de personal, les sean suprimidos los empleos de los cuales sean titulares, tendrán el derecho preferencial a ser incorporados a empleos iguales de la nueva planta de personal, de no ser posible, podrán optar a ser incorporados en empleos equivalentes dentro de la Universidad del Valle.

El Funcionario incorporado continuará con los derechos de carrera administrativa que ostentaba al momento de la supresión de su empleo y le será actualizada su inscripción en la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, no se le podrán exigir requisitos diferentes a los acreditados para el empleo en cual fue vinculado inicialmente.

Cuando se reforme total o parcialmente la planta de personal y los empleos de carrera de la nueva planta, sin cambiar sus funciones, se diferencien de los que conformaban la planta anterior por haber variado la denominación del cargo y el grado de remuneración, estos nuevos cargos no podrán tener requisitos superiores para su desempeño y los titulares con derechos de carrera de los anteriores empleos deberán ser incorporados por considerarse que no hubo supresión efectiva de éstos.

**ARTÍCULO 57º: DESTITUCIÓN.-** El retiro del servicio por destitución, sólo es procedente como sanción disciplinaria y con la plena observancia del procedimiento legal correspondiente y las normas internas establecidas.

#### **CAPITULO VIII**

##### **SITUACIONES ADMINISTRATIVAS EN QUE PUEDE ENCONTRARSE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**ARTÍCULO 58º:** El Personal Administrativo vinculado a la Universidad del Valle puede encontrarse en una de las siguientes situaciones administrativas:

- a) Servicio activo;
- b) Licencia no remunerada;
- c) Licencia remunerada para representar a la Universidad del Valle en eventos deportivos;
- d) Permiso;
- e) Comisión;
- f) Encargo;
- g) Prestando servicio militar;
- h) En vacaciones;
- i) Suspensión del ejercicio de las funciones.
- j) Licencia por: Maternidad, paternidad, adopción, por enfermedad o por luto.
- k) Otras, establecidas por la Ley.

**ARTICULO 59°:** El Personal Administrativo se encuentra en servicio activo cuando ejerce las funciones propias del empleo para el cual ha sido vinculado o promovido o cuando ejecute otras funciones por motivo de reubicación o readaptación laboral por motivos de Salud Ocupacional.

**ARTÍCULO 60°: EN LICENCIA NO REMUNERADA.-** El Personal Administrativo tiene derecho a licencia no remunerada a solicitud propia y sin salario, hasta por sesenta (60) días hábiles al año, continuos o discontinuos. Si ocurre justa causa, a juicio de la autoridad nominadora y previo visto bueno del superior inmediato, la licencia podrá prorrogarse hasta por treinta (30) días hábiles más.

Cuando la solicitud de licencia no remunerada o de su prórroga no obedezca a razones de fuerza mayor o caso fortuito, el jefe inmediato conceptuará sobre la oportunidad de concederla, teniendo en cuenta las necesidades del servicio.

La licencia no remunerada no puede ser revocada por la autoridad que la concede pero puede, en todo caso, renunciarse por parte del beneficiario.

**ARTÍCULO 61°:** Toda solicitud de licencia no remunerada o de prórroga, deberá solicitarse por escrito ante el Rector de la Universidad del Valle con un mínimo de quince (15) días calendario de anticipación con el visto bueno del superior jerárquico inmediato, acompañada de los documentos de soporte que la justifiquen.

Al concederse una licencia no remunerada, el servidor público podrá separarse inmediatamente del servicio, salvo que en el acto administrativo que la concede se determine fecha distinta.

El tiempo de la licencia no remunerada y de su prórroga no es computable para ningún efecto como tiempo de servicio.

**PARÁGRAFO:** Durante el período de licencia no remunerada no podrán desempeñarse otros cargos dentro de la administración pública. La violación de lo dispuesto en el presente Artículo será sancionada disciplinariamente.

**ARTÍCULO 62°: LICENCIA POR MATERNIDAD, POR PATERNIDAD, POR ADOPCIÓN, POR ENFERMEDAD O POR LUTO:** Estas licencias se rigen por las normas del régimen de Seguridad Social y las que rigen a los Servidores públicos.

**ARTICULO 63°: LICENCIA REMUNERADA PARA REPRESENTAR A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE EN EVENTOS DEPORTIVOS.-** El Personal Administrativo tiene derecho a licencia remunerada en términos de Ley, para representar a la Universidad del Valle en eventos deportivos de carácter regional, nacional e internacional.

**ARTICULO 64°:** Al vencerse cualquiera de las licencias o de sus prórrogas, si hubiere lugar a ellas, el Funcionario debe reasumir el ejercicio de sus funciones; si no las reasume incurrirá en abandono del cargo y se aplicarán las sanciones contempladas en la Ley y en la normatividad vigente para estos casos.

**ARTICULO 65°: EN PERMISO.-** El Personal Administrativo puede solicitar por escrito permiso remunerado hasta por tres (3) días hábiles no acumulables por cada año de servicio, el cual será concedido por el superior inmediato. De acuerdo con las necesidades del servicio, el jefe inmediato puede autorizar o negar el permiso.

**ARTICULO 66°: EN COMISIÓN.-** El Personal Administrativo se encuentra en comisión cuando por disposición del Consejo Superior o del Rector de la Universidad del Valle:

- a) Ejerce temporalmente las funciones propias de su cargo en lugares diferentes a la ciudad sede habitual de su trabajo.
- b) Atiende transitoriamente actividades oficiales distintas a las inherentes al empleo de que es titular.
- c) Realiza estudios para recibir capacitación, entrenamiento o desarrollo en ejercicio de las funciones propias del empleo del que se es titular o con miras a la ampliación de los conocimientos requeridos por la Institución.
- d) Realiza estudios conducentes a título académico en entidades avaladas por el Ministerio de Educación Nacional o en el exterior.
- e) Desempeñan empleos de libre nombramiento y remoción o de período para los cuales han sido designados.

**ARTICULO 67º:** Las comisiones pueden ser:

- a) De servicios;
- b) De estudios;
- c) Para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción o de período, cuando el nombramiento recaiga en un empleado público administrativo inscrito en la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.

**ARTICULO 68º: COMISIÓN DE SERVICIOS.-** Las Comisiones de Servicios serán otorgadas por el Rector o por quien esté facultado por delegación para su otorgamiento, para ejercer las funciones propias del empleo en una ciudad diferente a la de la sede del cargo; para asistir a reuniones, actividades de capacitación y entrenamiento o realizar visitas de observación que estén acordes con la misión de la Universidad del Valle y que se relacionen con el ramo en el que se prestan los servicios o para atender transitoriamente actividades oficiales distintas a las inherentes al empleo del que es titular.

**ARTICULO 69º:** La comisión de servicios hace parte de los deberes de todo el personal administrativo y no constituye forma de provisión de empleo. Puede dar lugar al pago de viáticos y gastos de transporte, conforme a las disposiciones internas sobre la materia. El comisionado tiene derecho a su remuneración en pesos colombianos, así la comisión sea fuera del territorio nacional.

**ARTICULO 70º:** En el Acto Administrativo que confiere la comisión de servicios deberá consignarse su duración, que podrá ser hasta por 30 días prorrogables por razones del servicio y por una sola vez hasta por 30 días más, salvo para aquellos a quienes se les asignen funciones de inspección y vigilancia.

Prohíbese toda comisión de servicios de carácter permanente.

**ARTICULO 71º:** Dentro de los ocho (8) días siguientes al vencimiento de toda Comisión de Servicios, deberá rendirse informe sobre su cumplimiento.

**ARTÍCULO 72º: COMISIÓN DE ESTUDIOS.-** La comisión de estudios es un estímulo consistente en un tiempo remunerado que la Universidad del Valle otorga a los

Empleados Públicos Administrativos vinculados a la Institución con nombramiento definitivo, para participar en programas de formación conducentes a título en entidades avaladas por el Ministerio de Educación Nacional o en el exterior.

**CRITERIOS PARA SU OTORGAMIENTO.-** La comisión de estudios solo podrá conferirse a los empleados públicos administrativos que satisfagan las siguientes condiciones:

- a) Antigüedad en el cargo no menor de un año con Nombramiento Definitivo.
- b) La última evaluación de desempeño debe ser satisfactoria
- c) No haber sido sancionado disciplinariamente con suspensión en el cargo en el último año de servicio.

**ARTICULO 73º:** Las comisiones de estudio solo se otorgarán para recibir educación formal tendiente a título académico en instituciones acreditadas por el Ministerio de Educación Nacional o en entidades similares en el exterior, con miras a la ampliación de los conocimientos requeridos por la Universidad del Valle para el ejercicio de las funciones inherentes a los puestos de trabajo.

**ARTICULO 74º:** Para el otorgamiento de las comisiones de estudio tanto al interior como al exterior del país el Rector consultará su conveniencia y oportunidad a las Vicerrectorías Académica y Administrativa y al Jefe de la respectiva unidad académica o administrativa a la que pertenezca el solicitante de la comisión.

**ARTICULO 75º:** Las comisiones de estudios en el interior del país serán concedidas por el Rector o por quien esté facultado por delegación para su otorgamiento. Las comisiones de estudios en el exterior serán concedidas exclusivamente por el Consejo Superior a solicitud del Rector.

**ARTÍCULO 76º: DURACIÓN.-** Las comisiones de estudio se otorgarán con las siguientes condiciones:

- La duración no podrá ser superior a doce (12) meses prorrogables hasta por un término igual, salvo los términos consagrados en la Ley o en los convenios sobre asistencia técnica celebrados con gobiernos extranjeros u organismos internacionales.

**ARTICULO 77º:** El Funcionario a quien se le otorgue comisión de estudios en el país o en el exterior, que implique separación total o de tiempo parcial en el ejercicio de sus funciones, suscribirá con la Universidad del Valle un contrato en virtud del cual se obliga a prestar sus servicios a la misma, en el cargo de que es titular y con igual dedicación o en otro de igual o de superior categoría, por un tiempo correspondiente al doble del que dura la comisión de estudios, término éste que en ningún caso podrá ser inferior a un año.

**PARÁGRAFO:** El Rector expedirá el reglamento para determinar las obligaciones a cargo de los Empleados Públicos Administrativos a quienes se les otorgue Comisión de Estudios.

**ARTICULO 78º:** Cuando se demuestre que el rendimiento en el estudio, la asistencia o la disciplina del Funcionario a quien se confiera comisión de estudios no son satisfactorios o se han incumplido las obligaciones pactadas, quien haya concedido la comisión de estudios podrá revocarla y exigir al Funcionario que reasuma las funciones de su empleo.

En este caso, el Funcionario deberá reintegrarse a su cargo en el plazo que se le señale en el Acto Administrativo que revoque la comisión, so pena de declararse el abandono del cargo.

**PARÁGRAFO:** La participación en actividades estudiantiles gremiales no será causal de revocatoria de la comisión de estudios.

**ARTICULO 79º:** Dentro de los tres (3) días siguientes a la finalización de la comisión de estudios, el Personal Administrativo está obligado a presentarse ante el Rector o ante su Jefe Inmediato para reasumir las funciones de su cargo, hecho del cual se dejará constancia escrita y deberá ser reincorporado al servicio de manera inmediata. Si no lo hiciere en el plazo previsto, la Universidad del Valle podrá declarar el abandono del cargo, previo el cumplimiento de los trámites disciplinarios correspondientes.

**ARTICULO 80º:** Todo el tiempo de la comisión de estudios se entenderá como de servicio activo.

**ARTICULO 81º: COMISIÓN PARA DESEMPEÑAR UN EMPLEO DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN O DE PERIODO.-** Los empleados públicos inscritos en la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle con evaluación del desempeño laboral dentro del nivel satisfactorio, tendrán derecho a que se les otorgue comisiones, en periodos continuos o discontinuos, hasta por un término total de cuatro (4) años, pudiendo ser prorrogado por un término igual, para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o por el término correspondiente cuando se trate de empleos de período, para los cuales hubieren sido nombrados o elegidos en la Universidad del Valle o en otra entidad Pública. En todo caso, la sumatoria de las comisiones otorgadas mediante esta modalidad, no podrá ser superior a ocho (8) años, so pena de ser desvinculado del cargo de carrera en forma automática.

Finalizado el término por el cual se otorgue esta modalidad de comisión, el de su prórroga o cuando el empleado renuncie al cargo de libre nombramiento y remoción o sea retirado del mismo antes del vencimiento del término de la comisión, deberá asumir el empleo respecto del cual ostenta derechos de carrera administrativa en la Universidad del Valle. De no cumplirse lo anterior, la Universidad del Valle declarará la vacancia de éste en términos de Ley y lo proveerá en forma definitiva.

**PARÁGRAFO:** Las encargaturas que suplan los cargos en Comisión a los que se refiere el presente artículo, se sujetarán a los periodos aprobados para las mismas.

**ARTICULO 82º: ENCARGO.-** Hay encargo cuando se designa temporalmente a un Empleado Público Administrativo de la Universidad del Valle de carrera, de libre nombramiento y remoción o de período fijo, para asumir total o parcialmente las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva del titular, acreditando los requisitos del perfil del cargo establecidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, desvinculándolo o no de las funciones propias de su cargo.

Cuando las vacantes sean definitivas y mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, los empleados Públicos de la Universidad del Valle de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y de período fijo, podrán ser encargados discrecionalmente de tales empleos si acreditan los requisitos del perfil del cargo, no hayan sido

sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño laboral sea satisfactoria, cuando sea del caso.

En la Universidad del Valle el período de las encargaturas para los empleados públicos de carrera administrativa designados por encargo en cargos de carrera administrativa o de libre nombramiento y remoción, previo el otorgamiento de la respectiva comisión, será máximo hasta de seis (6) meses, con las siguientes excepciones:

- a) Cuando se designa un empleado público administrativo de carrera para suplir el cargo de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, del funcionario a quien se le ha otorgado comisión para desempeñar un empleo de libre nombramiento y remoción o de periodo en otra entidad pública.
- b) Cuando se designa un empleado administrativo de carrera para suplir el cargo de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, del funcionario a quien se le ha otorgado comisión para desempeñar un empleo de periodo en la Universidad del Valle.

En la Universidad del Valle el período de las encargaturas para los empleados públicos de libre nombramiento y remoción designados por encargo en cargos de libre nombramiento y remoción, desvinculándolos o no de las funciones propias de su cargo, será señalado por el Rector en el acto administrativo respectivo.

Los empleados públicos de la Universidad del Valle de carrera administrativa designados por encargo en cargos de libre nombramiento y remoción, previo el otorgamiento de la respectiva comisión, no pierden los derechos adquiridos en razón de su inscripción en el Sistema de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.

**ARTICULO 83º:** Cuando se trate de vacancia temporal, el encargado para ejercer el cargo sólo podrá desempeñarlo durante el término de ésta y en el caso de vacancia definitiva hasta el término señalado por el Rector en el acto administrativo respectivo, sin exceder el período fijado en el artículo anterior de este Estatuto.

Al vencimiento del encargo, quien lo venía ejerciendo cesará automáticamente en el desempeño de las funciones de éste y recuperará la plenitud de las funciones del cargo del cual es titular, si no lo estaba desempeñando simultáneamente.

**ARTICULO 84º:** Para que el encargo surta efectos legales y fiscales, se proveerá por resolución expedida por la Rectoría de la Universidad del Valle.

El encargo no interrumpe el tiempo para efectos de la antigüedad ni experiencia en el cargo del que se es titular.

El empleado encargado no tendrá modificación en su asignación salarial, cuando el titular del cargo continúe percibiendo su salario.

**ARTICULO 85º:** Cuando se presente vacancia en un cargo, ya sea definitiva o temporal por tiempo superior a una semana y el titular no continúe recibiendo su salario, el empleado que sea encargado para desempeñar dicho cargo tendrá derecho a ser ubicado hasta en el grado del cargo que ocupaba el empleado retirado si la vacancia es definitiva, o el titular del mismo si la vacancia es temporal y devengará el salario correspondiente, siempre y cuando el empleado que sea encargado cumpla con los requisitos del grado correspondiente. Si no los cumple, será ubicado en el grado para el cual cumpla con el perfil y los requisitos establecidos en el Manual Único de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales de la Universidad del Valle.

**PARÁGRAFO TRANSITORIO:** Cuando se presente vacancia definitiva o temporal en un cargo ocupado por un Empleado Público Administrativo, cuyo grado del cargo se encuentre identificado con los dígitos de las series 80 o 90, el empleado que sea encargado para desempeñar dicho cargo, podrá ser ubicado hasta en el grado secuencial más alto de la escala salarial correspondiente al cargo, diferente de los grados identificados con las series 80 y 90.

**ARTICULO 86º: EN SERVICIO MILITAR.-** Cuando el funcionario sea llamado a filas en términos de Ley.

**ARTICULO 87º: EN VACACIONES.-** Las vacaciones del Personal Administrativo se regulan por las disposiciones legales y convencionales que rigen para la Universidad del Valle.

Las vacaciones ordinarias se deben disfrutar en los períodos que se decreten como vacaciones colectivas o en los períodos en los cuales no se afecte la prestación del servicio en la institución.

**ARTÍCULO 88º: EN SUSPENSIÓN DEL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES.-** La suspensión del ejercicio de las funciones sobrevendrá:

- a) Por fuerza mayor o caso fortuito que temporalmente impidan la prestación del servicio.
- b) Por permiso o licencia no remunerada.
- c) Por razones técnicas o económicas independientes de la voluntad de la Universidad del Valle, siempre que se notifique al Personal Administrativo la fecha precisa de la suspensión o clausura temporal, con anticipación no inferior a un mes o pagándoles los salarios correspondientes a este período.
- d) Por decisión judicial, fiscal o disciplinaria.
- e) Por detención preventiva o arresto correccional del funcionario que no exceda a 30 días y por actos que por sí mismos no sean causantes de destitución.
- f) Por falta injustificada al trabajo o al incumplimiento de sus funciones.
- g) Suspensión en el ejercicio de sus funciones como sanción, resultado de un proceso disciplinario.

#### **CAPITULO IX. BIENESTAR LABORAL Y CAPACITACIÓN**

**ARTÍCULO 89º: PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL.-** La Universidad del Valle promoverá el desarrollo integral y armónico de su Personal Administrativo y sus familias a través de programas de salud ocupacional, capacitación, recreación, deporte, cultura y mejoramiento del ambiente laboral para lo cual, se adoptarán programas de Bienestar Laboral, enmarcados en las políticas de bienestar universitario.

**ARTÍCULO 90º: CAPACITACIÓN.- DEFINICIÓN.-** Se entiende como capacitación el conjunto de procesos organizados relativos a la Educación para el Trabajo de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Educación y en las normas que regulan la materia, los cuales están dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con

el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

**PARÁGRAFO:** La capacitación es una obligación de la Universidad del Valle como empleador, es uno de los objetivos de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, un derecho del Personal Administrativo y constituye una obligación de éstos cuando sea patrocinada y permitida por la Institución.

**ARTÍCULO 91º: PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN –PIC-** La Universidad del Valle formulará el Plan Institucional de Capacitación –PIC-, el cual debe responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y del Personal Administrativo, para desarrollar las competencias laborales, ampliar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes del Personal Administrativo necesarias para su desempeño laboral.

**ARTICULO 92º:** En el presupuesto de la Universidad del Valle se incluirán los recursos necesarios para financiar los programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo del Personal Administrativo.

**ARTICULO 93º:** La Universidad del Valle mantendrá en ejecución programas de capacitación, mediante los cuales el personal administrativo recibirá formación con los siguientes objetivos:

- a) Ampliar y actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes para lograr un mejor desempeño en sus cargos.
- b) Atender las necesidades de capacitación institucionales detectadas a través de los diferentes mecanismos institucionales.
- c) Preparar el personal para ocupar cargos que representan promoción dentro de la Universidad del Valle con el objeto de motivar el personal en servicio.
- d) Especializar y perfeccionar al personal en ocupaciones, áreas específicas o competencias laborales.

- e) Preparar al personal en servicio para que pueda desempeñarse de acuerdo con los cambios señalados en reformas estructurales, procedimentales, tecnológicas, normativas o en políticas institucionales, tendientes al desarrollo del personal.
- f) Incentivar el aprendizaje en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- g) Desarrollar las competencias laborales necesarias para el ejercicio de las funciones propias de cada cargo.
- h) Utilizar los múltiples recursos que dispone la Universidad para la capacitación.
- i) Elevar el nivel de compromiso de los empleados respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos de la Universidad del Valle.
- j) Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
- k) Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa especial de la Universidad.
- l) Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público.

**ARTÍCULO 94º: ESTUDIO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.-** El Comité Paritario de Capacitación es el organismo responsable de investigar las necesidades de capacitación, recomendar los programas, coordinarlos y evaluar sus resultados, para lo cual podrá asesorarse de las personas o dependencias que estime conveniente.

**ARTICULO 95º:** El Comité Paritario de Capacitación, en coordinación con todas las dependencias de la Universidad del Valle, elaborará y actualizará periódicamente el inventario sobre necesidades de capacitación.

En el estudio técnico que identifique las necesidades de capacitación se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Requerimientos del Sistema de Gestión Integral de la Calidad.
- b) Requerimientos de las áreas de trabajo.
- c) Requerimientos de Capacitación derivados de los procesos de Evaluación del Desempeño Laboral.

- d) Información proporcionada por el Personal Administrativo o por sus superiores inmediatos;
- e) Quejas y reclamos de los usuarios sobre la calidad del servicio;
- f) Requisitos establecidos para el desempeño de los cargos.
- g) Formulación de programas de trabajo nuevos o empleo de tecnologías que se requiera aplicar.
- h) Seguimiento de los programas de capacitación.
- i) Registro de personal sobre estudios realizados.

**ARTÍCULO 96º: OBLIGACIONES DE LOS BENEFICIARIOS.-** Los funcionarios designados para adelantar cursos de capacitación, entrenamiento o desarrollo, tienen la obligación de atenderlos con regularidad, realizar las prácticas, rendir las pruebas y observar los reglamentos correspondientes.

El incumplimiento de esta obligación será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de la posibilidad de dar por terminada la comisión o el permiso para realizar los estudios, conforme a lo dispuesto en el presente Estatuto.

Igualmente, deben cumplir los compromisos de contraprestación que sean establecidos por efecto de ser beneficiarios de los procesos de capacitación.

**ARTÍCULO 97º:** Las dependencias en las cuales presta sus servicios el Personal Administrativo seleccionado para participar en los programas de capacitación, deberán permitir la asistencia de los funcionarios a los cursos y liberarlos de sus funciones habituales por el lapso que duren las clases y prácticas.

**ARTÍCULO 98º:** Los Empleados Administrativos beneficiarios de los programas de capacitación tienen el deber de servir como agentes capacitadores y multiplicadores de los conocimientos adquiridos cuando sean requeridos por la Universidad.

## CAPITULO X ESTÍMULOS

**ARTICULO 99°: SISTEMA DE ESTÍMULOS-** La Universidad del Valle contará con un sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar del Personal Administrativo de la Institución en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

**ARTÍCULO 100°:** Los estímulos establecidos en la Universidad del Valle, se otorgarán con base en los méritos excepcionales y los servicios sobresalientes prestados a la Institución de conformidad con el reglamento establecido por el Consejo Superior.

**ARTICULO 101°:** El Consejo Superior reglamentará el sistema de estímulos para los Empleados Administrativos de la Universidad del Valle.

## TITULO III LA CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

### CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

**ARTÍCULO 102°: DEFINICIÓN.-** La Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle constituye un sistema técnico de gestión humana que busca garantizar el cumplimiento de la misión y la visión de la Universidad del Valle y ofrecer igualdad de oportunidades tanto para el ingreso como para el ascenso y la estabilidad en los empleos de carrera administrativa.

**ARTÍCULO 103°: PRINCIPIOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.** La carrera administrativa especial en la Universidad del Valle se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:

- a) **Mérito.** Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos.
- b) **Libre concurrencia e igualdad en el ingreso.** Las personas que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias externas podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole.
- c) **Publicidad.** Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales.
- d) **Transparencia** en la gestión de los procesos de selección y en la escogencia de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección.
- e) **Especialización** de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección.
- f) **Garantía de imparcialidad** de los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada uno de los miembros responsables de ejecutarlos.
- g) **Confiabilidad y validez** de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera administrativa.
- h) **Eficacia** en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo.
- i) **Eficiencia** en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

## CAPITULO II ÓRGANOS PARA LA ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

**ARTÍCULO 104°: VIGILANCIA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.-** El Consejo Superior de la Universidad del Valle es el órgano encargado de la vigilancia de la Carrera Administrativa Especial en la Institución.

**ARTÍCULO 105°: COMISIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.-** Créase la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, la cual estará integrada por:

- a) El Rector o su delegado, quien la presidirá.
- b) El Vicerrector Administrativo o su delegado.
- c) Dos (2) representantes con dos suplentes numéricos, de los Empleados Públicos Administrativos inscritos en la Carrera Administrativa Especial, así :
  - Uno de los representantes y su respectivo suplente, serán elegidos para un periodo de tres (3) años, con derecho a reelección por una sola vez, por votación directa de los Empleados Públicos Administrativos inscritos en la Carrera Administrativa Especial, de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Rector de la Universidad del Valle.
  - El segundo representante y su respectivo suplente, serán designados para un periodo de tres (3) años por el Sindicato legalmente establecido en la Universidad del Valle que acredite tener afiliados el mayor número de Empleados Públicos Administrativos inscritos en la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle. Podrán ser designados hasta por un periodo adicional.

**PARÁGRAFO 1°:** El Jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y el Jefe de la División de Recursos Humanos participarán como invitados permanentes en la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle y actuarán con voz pero sin voto.

**PARÁGRAFO 2°:** Actuará como Secretario de la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, el Jefe de la Sección de Relaciones Laborales de la División de Recursos Humanos, quién participará con voz pero sin voto.

**PARÁGRAFO 3°:** Los miembros de la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle no podrán formar parte de la Comisión de Personal.

**PARÁGRAFO 4°:** Ni la participación, ni las funciones que correspondan a los integrantes de la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle podrán ser objeto de delegación, con excepción de las del Rector de la Universidad del Valle, quien podrá delegar su representación y funciones correspondientes en un funcionario del Nivel Directivo y las del Vicerrector Administrativo, quien podrá delegar su representación y funciones correspondientes en un funcionario del Nivel Ejecutivo o superior.

**PARÁGRAFO 5°:** Las faltas temporales de los representantes de los empleados de carrera en la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle serán llenadas por los suplentes. En caso de falta absoluta de un representante de los empleados, el respectivo suplente numérico asumirá tal calidad hasta el final del periodo. En caso de que por alguna circunstancia el número de los representantes de los empleados de carrera en la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle no se ajuste a lo establecido en este Estatuto, se convocará a elecciones dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha en que se tenga conocimiento de tal hecho.

En todo caso los representantes suplentes de los empleados en la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle participarán únicamente en las sesiones cuando se presente la falta temporal de los representantes principales, o cuando se presente la falta absoluta de los representantes principales de acuerdo con lo preceptuado en el inciso anterior.

**ARTÍCULO 106°: FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.** La Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle tendrá las siguientes funciones:

- a) Establecer de acuerdo con la ley y las normas internas de la Universidad, los lineamientos generales con que se desarrollarán los procesos de selección para la provisión de los empleos de carrera administrativa de la Universidad del Valle.
- b) Aprobar las convocatorias a concursos para la selección de los empleados públicos de carrera administrativa, proyectadas por la División de Recursos Humanos de la Vicerrectoría Administrativa. En todos los casos, la División de Recursos Humanos de la Vicerrectoría Administrativa coordinará los procesos de selección y concurso.

- c) Vigilar que los procesos de selección y de vinculación, incluido el período de prueba, para los empleos provistos por concurso, se realicen conforme a lo establecido en la Ley, en este Estatuto y en las normas internas de la Universidad del Valle. Para el efecto la Comisión de Carrera Administrativa Especial deberá elaborar los informes y atender las solicitudes que le sean presentadas.
- d) Resolver en segunda instancia las reclamaciones que sean sometidas a su conocimiento en asuntos de su competencia.
- e) Solicitar la exclusión de las listas de elegibles de las personas que hubieren sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las convocatorias o con violación de la Ley o las normas internas.
- f) Conocer y resolver las reclamaciones que presenten los empleados de carrera administrativa por los efectos de incorporaciones a la planta de cargos de la Institución.
- g) Vigilar que los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas vigentes y que las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad, eficacia y eficiencia de la función administrativa.
- h) Verificar la correcta aplicación de las normas de la carrera administrativa especial de la Universidad del Valle.
- i) Decidir sobre las peticiones que formulen los empleados públicos administrativos de carrera administrativa de la Universidad del Valle cuando consideren que han sido vulnerados los principios o los derechos inherentes a la carrera administrativa especial.
- j) Establecer las directrices, orientación y control sobre la labor de administrar el registro de carrera administrativa en la Universidad del Valle.
- k) Rendir concepto y recomendación sobre la creación, modificación o supresión de cargos.
- l) Establecer por unanimidad su reglamento interno de funcionamiento.

**ARTÍCULO 107°: REQUISITOS DE LOS REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ANTE LA COMISIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.-** Los representantes principales y suplentes de los Empleados Públicos Administrativos de carrera ante la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Estar inscritos en la carrera administrativa especial de la Universidad del Valle.

- b) Acreditar tiempo de servicios con nombramiento definitivo en la Universidad del Valle no inferior a tres (3) años continuos, inmediatamente anteriores a la fecha de inscripción para la elección.
- c) No haber sido objeto de sanción disciplinaria dentro del año inmediatamente anterior a la fecha de inscripción.
- d) Haber obtenido en las dos (2) últimas Evaluaciones del Desempeño Laboral, inmediatamente anteriores a la fecha de inscripción, calificación dentro del nivel satisfactorio.

**ARTÍCULO 108°: ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE CARRERA ANTE LA COMISIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL.-** El representante y su respectivo suplente, de los Empleados Públicos de carrera ante la Comisión de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle serán elegidos para un período de (3) años, con derecho a reelección por una sola vez, por votación directa de los Empleados Públicos Administrativos inscritos en el Sistema de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle.

No podrán participar en la elección los empleados cuya vinculación sea de carácter provisional o temporal.

**PARÁGRAFO:** Otorgar facultades al Rector de la Universidad del Valle para que mediante acto administrativo motivado expida el reglamento para la elección de los representantes, principal y suplente, de los Empleados Públicos Administrativos de Carrera ante la Comisión de Carrera Administrativa Especial.

**ARTÍCULO 109°: COMISIÓN DE PERSONAL.-** Créase la Comisión de Personal, la cual estará integrada por:

- a) Dos (2) representantes de la Universidad del Valle, con dos (2) suplentes numéricos, Empleados Públicos Administrativos del Nivel Ejecutivo o superior o Empleados Públicos Docentes que ocupen cargos de Dirección Académico Administrativa, designados mediante Resolución por el Rector como autoridad nominadora, quienes no serán objeto de período y podrán ser relevados en cualquier momento.
- b) Dos (2) representantes de los Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle, con sus respectivos suplentes numéricos así:

- Uno de los representantes y su respectivo suplente, serán elegidos para un periodo de tres (3) años, con derecho a reelección por una sola vez, por votación directa de los Empleados Públicos Administrativos, de acuerdo con la reglamentación que para el efecto expida el Rector de la Universidad del Valle.
- El segundo representante y su respectivo suplente, serán designados para un periodo de tres (3) años, por el Sindicato legalmente establecido en la Universidad del Valle que acredite tener afiliados el mayor número de Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle. Podrán ser designados hasta por un periodo adicional.

**PARÁGRAFO 1°:** El Rector de la Universidad del Valle designará mediante Acto Administrativo al Secretario de la Comisión de Personal, quien deberá ser un empleado público del nivel profesional o superior, actuará con voz pero sin voto y en ningún caso podrá ser uno de los miembros de la misma.

**PARÁGRAFO 2°:** Los miembros de la Comisión de Personal no podrán formar parte de la Comisión de Carrera Administrativa.

**PARÁGRAFO 3°:** Ni la participación, ni las funciones que correspondan a los integrantes de la Comisión de Personal podrán ser objeto de delegación.

**PARÁGRAFO 4°:** Las faltas temporales de los miembros principales de la Comisión de Personal serán llenadas por los suplentes.

En todo caso los representantes suplentes de los miembros de la Comisión de Personal participarán únicamente en las sesiones cuando se presente la falta temporal o absoluta de los representantes principales.

En caso de falta absoluta de un representante de los empleados, el respectivo suplente numérico asumirá tal calidad hasta el final del periodo.

En caso de que por alguna circunstancia el número de los representantes de los empleados públicos administrativos en la Comisión de Personal no se ajuste a lo

establecido en este Estatuto, se convocará a elecciones dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha en que se tenga conocimiento de tal hecho.

Cuando se presente la falta absoluta de alguno de los representantes de la Universidad del Valle, principal o suplente, el Rector de la Universidad del Valle mediante Resolución, designará su reemplazo.

En todo caso los representantes suplentes de los miembros de la Comisión de Personal participarán únicamente en las sesiones cuando se presente la falta temporal o absoluta de los representantes principales.

#### **ARTÍCULO 110°: FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE PERSONAL.**

- a) Servir de organismo consultor de la Universidad del Valle para asuntos que incidan en el bienestar colectivo o individual de los empleados públicos administrativos, conforme a las normas establecidas para el efecto.
- b) Hacer seguimiento al cumplimiento del plan de mejoramiento individual cuando la evaluación del desempeño laboral no sea satisfactoria.
- c) Conocer y recomendar al Rector sobre las reclamaciones que presenten los Empleados Públicos Administrativos por considerar que les han sido vulnerados sus derechos laborales.
- d) Hacer seguimiento al cumplimiento de las acciones tendientes al mejoramiento del clima laboral en la Institución.
- e) Vigilar que los procesos de evaluación del desempeño de los Empleados Públicos de carrera administrativa especial se realicen conforme a lo establecido en las normas reglamentarias correspondientes.

**PARÁGRAFO:** La Comisión de Personal establecerá por unanimidad su reglamento interno de funcionamiento.

**ARTÍCULO 111°: REQUISITOS DE LOS REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS ANTE LA COMISIÓN DE PERSONAL.** Los representantes de los Empleados Públicos Administrativos ante la Comisión de Personal deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Acreditar tiempo de servicios con nombramiento definitivo en la Universidad del Valle no inferior a tres (3) años continuos a la fecha de inscripción para la elección.
- b) No haber sido objeto de sanción disciplinaria dentro del año inmediatamente anterior a la fecha de inscripción.
- c) Haber obtenido en las dos (2) últimas Evaluaciones del Desempeño Laboral, calificación dentro del nivel satisfactorio.

**ARTÍCULO 112º: ELECCIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS ANTE LA COMISIÓN DE PERSONAL.-** El representante de los Empleados Públicos Administrativos y su respectivo suplente ante la Comisión de Personal, serán elegidos para un período de tres (3) años, con derecho a reelección por una sola vez, por votación directa de los Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle.

No podrán participar en la votación los empleados cuya vinculación sea de carácter provisional o temporal.

**PARÁGRAFO:** Otorgase facultades al Rector de la Universidad del Valle para que mediante acto administrativo motivado, expida el reglamento para la elección de los representantes, principal y suplente, de los Empleados Públicos Administrativos ante la Comisión de Personal.

**ARTÍCULO 113º: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL.-** La División de Recursos Humanos se encargará de la administración del Sistema de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, la cual tiene como fines la selección, vinculación, permanencia y el registro de los funcionarios en el sistema de carrera.

**ARTÍCULO 114º: INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN EL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESPECIAL.-** La Inscripción en el Sistema de la Carrera Administrativa Especial se produce cuando el funcionario haya obtenido calificación satisfactoria durante el periodo de prueba y otorga la plenitud de los derechos inherentes a ella, conforme a la normatividad vigente.

La inscripción y la actualización en el Sistema de Carrera Administrativa se cumplirán con la anotación en el Registro del Sistema de Carrera Administrativa Especial por parte de la División de Recursos Humanos, de lo cual se notificará al empleado público administrativo.

El Registro Público de los Empleados de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle, estará conformado por todos los empleados públicos administrativos inscritos o que se llegaren a inscribir en el mismo. Se llevará en forma sistematizada por parte de la División de Recursos Humanos.

**PARÁGRAFO:** La decisión de la División de Recursos Humanos que niegue la inscripción o la actualización en el Registro de Carrera Administrativa se efectuará mediante acto administrativo motivado, el cual se notificará al interesado. Contra la decisión proceden los recursos de Ley.

El recurso de apelación se hará ante la Comisión de Carrera Administrativa Especial, el cual se interpondrá, tramitará y decidirá de acuerdo con lo dispuesto en el Código Contencioso Administrativo.

**ARTÍCULO 115º: TRANSITORIO.-** A la fecha de expedición del presente Estatuto, quedarán inscritos en el Registro de Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle los Empleados Públicos Administrativos de la Institución que se encuentren vinculados con nombramiento definitivo en los cargos de los cuales sean titulares y que sean definidos como empleos de Carrera Administrativa en el presente Estatuto, procediendo a expedirles la correspondiente certificación por parte de la División de Recursos Humanos.

### **CAPITULO III INGRESO Y PROCESOS DE SELECCIÓN O CONCURSOS**

**ARTÍCULO 116º: INGRESO.-** El ingreso a los cargos de la Carrera Administrativa Especial de la Universidad del Valle se realizará a través de procesos de concursos de méritos, con aplicación de metodologías y herramientas basadas en criterios objetivos, para establecer la idoneidad de los aspirantes que acrediten los requisitos y competencias exigidos en las respectivas convocatorias.

**ARTÍCULO 117º.- ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN O CONCURSO.-** El proceso de selección o concurso comprende las siguientes etapas:

1. **Convocatoria.-** La convocatoria es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la Universidad del Valle, como a los participantes y, cuando sea el caso, a las entidades a las cuales se encomiende la realización del concurso. Iniciada la inscripción de aspirantes, no podrán modificarse las condiciones, salvo con justa causa en aspectos de lugar y fecha de recepción de inscripciones; fecha, hora y lugar en que se aplicarán las pruebas. En todo caso se deberá dar aviso oportuno a los inscritos.
2. **Publicidad.-** La divulgación de las convocatorias se efectuará por la Universidad del Valle o la Entidad a la que se encomiende la realización del concurso a través de los medios que garanticen su conocimiento y permitan la libre concurrencia utilizando, entre otros, los sitios Web de la Universidad del Valle.
3. **Reclutamiento.** Esta etapa tiene como objetivo atraer e inscribir los aspirantes que reúnan los requisitos exigidos para el desempeño de los empleos de carrera administrativa objeto del concurso.
4. **Pruebas.** Las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad evaluar la capacidad, idoneidad y competencias laborales de los aspirantes a los diferentes empleos de carrera administrativa y trabajadores oficiales que se convoquen a concurso.
  - a) La valoración de la capacidad, idoneidad y competencias laborales se efectuará a través de instrumentos técnicos que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad.
  - b) Las pruebas a utilizarse en los procesos de selección tienen carácter reservado, solo serán de conocimiento de las personas o entidades que las apliquen.
5. **Listas de Elegibles.** La Universidad del Valle conformará en estricto orden de mérito las correspondientes listas de elegibles, con las cuales se proveerán los empleos objeto de concurso.

**VIGENCIA DE LAS LISTAS DE ELEGIBLES.-** En la Universidad del Valle las listas de elegibles tendrán la siguiente vigencia:

- a) Para los concursos internos de ascenso un (1) año contado desde la fecha de publicación de los resultados finales de los respectivos concursos.
- b) Para los concursos de convocatoria externa un (1) año contados desde la fecha de publicación de los resultados finales de los respectivos concursos.

**PARÁGRAFO:** Otorgase facultades al Rector de la Universidad del Valle para que mediante acto administrativo motivado, expida el reglamento para la conformación y aplicación de las Listas de Elegibles para proveer empleos en la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 118º: PERIODO DE PRUEBA.-** La persona que haya sido seleccionada por concurso para ocupar un cargo de Empleado Público Administrativo de Carrera Administrativa, será nombrada en período de prueba por un término de tres (3) meses.

Dentro de los quince (15) días previos al vencimiento del período de prueba, el empleado será evaluado en su desempeño laboral. El resultado de la evaluación del desempeño laboral es susceptible de los recursos de ley reglamentarios y normativos ante las instancias correspondientes. Si obtiene calificación satisfactoria adquiere los derechos de carrera administrativa. Si la calificación es insatisfactoria, una vez esté en firme la Evaluación del Desempeño Laboral, su nombramiento será declarado insubsistente mediante acto administrativo motivado expedido por el Rector, contra el cual no procede recurso alguno.

**ARTÍCULO 119º:** Facultase al Rector de la Universidad del Valle para establecer de acuerdo con la ley y las normas internas de la Universidad, los lineamientos generales con que se desarrollarán los procesos de selección para la provisión de los empleos de Trabajadores Oficiales.

#### CAPITULO IV EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVOS

**ARTÍCULO 120º: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-** El desempeño laboral de los Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle será sometido a evaluación periódica, sistemática, objetiva e imparcial de conformidad con el

procedimiento y frecuencia que determine el reglamento que para el efecto deberá expedir el Rector de la Universidad del Valle.

**ARTÍCULO 121º.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-**

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los Empleados Públicos Administrativos de Carrera Administrativa y en período de prueba al servicio de la Universidad del Valle, en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

La Evaluación del Desempeño deberá tenerse en cuenta para:

- a) Conceder estímulos a los Empleados Públicos Administrativos.
- b) Movimientos internos de personal.
- c) Formular los programas de capacitación del Empleado Público Administrativo.
- d) Otorgar comisiones de estudio y
- e) Determinar la permanencia en el servicio

**ARTÍCULO 122º: CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-** La evaluación del desempeño laboral estará basada en principios de equidad y estará referida a las funciones del cargo y a la programación y metas de la dependencia a la cual se está adscrito, teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables, expresados en una calificación.

**ARTÍCULO 123º: COMPETENCIA PARA EVALUAR.-** La evaluación del desempeño laboral será de competencia del superior funcional directo del empleado público administrativo a evaluar o quien conozca en primera instancia de las realizaciones de la persona, el cumplimiento del ejercicio de las funciones y responsabilidades del empleo.

El resultado de la evaluación del desempeño laboral es susceptible de los recursos de ley reglamentarios y normativos ante las instancias correspondientes.

**ARTÍCULO 124º: REGLAMENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.-** Corresponde al Rector de la Universidad del Valle emitir mediante acto administrativo motivado la reglamentación para la evaluación del desempeño laboral de los Empleados Públicos Administrativos de la Universidad del Valle.

**TITULO IV  
RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

**ARTÍCULO 125º: RÉGIMEN APLICABLE.** El Régimen Disciplinario aplicable al Personal Administrativo de la Universidad del Valle y a los particulares que presten sus servicios en forma ocasional a la Institución, atenderá los principios constitucionales del debido proceso, de la presunción de inocencia y de la buena fe.

Este régimen corresponde al Código Disciplinario Único, contenido en la Ley 734 del año 2002 y a las normas que lo reglamenten, adicionen, modifiquen o replacen y a la reglamentación interna emitida por el Consejo Superior y la Rectoría de la Universidad del Valle.

**TITULO V  
DISPOSICIONES VARIAS**

**ARTICULO 126º: PROTECCIÓN A PERSONAS AMENAZADAS O DESPLAZADAS POR RAZONES DE VIOLENCIA.-** Cuando por razones de violencia un funcionario administrativo en la Universidad del Valle demuestre que se encuentra amenazado en su vida e integridad personal, la Comisión de Personal o el Comité Obrero Patronal, recomendarán su reubicación laboral en una de las sedes de la Universidad, distinta a aquella donde se encuentre ubicado, prevaleciendo este derecho sobre cualquier otra modalidad de provisión de empleo.

La Universidad del Valle, en uso del principio de autonomía celebrará convenios con otras instituciones públicas, mediante los cuales se hagan viables traslados de los funcionarios administrativos amenazados. Dichos convenios podrán tener una duración de seis (6) meses a dos (2) años y podrán ser prorrogados según el caso.

**ARTICULO 127°: MODIFICACIONES.-** El Rector de la Universidad del Valle es el único funcionario autorizado para presentar ante el Consejo Superior, las modificaciones que considere pertinentes al presente Estatuto.

**ARTICULO 128°: EXPEDICIÓN.-** Para efectos de la expedición del presente estatuto, el Consejo Superior de la Universidad del Valle debe debatirlo en dos (2) sesiones diferentes.

**PARÁGRAFO:**El presente Acuerdo fue debatido por el Consejo Superior en dos (2) sesiones diferentes, la primera, el 14 de Noviembre de 2014 y la segunda el 19 de Diciembre de 2014.

**ARTÍCULO 129°: VIGENCIA Y DEROGATORIAS.-** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Acuerdo No.- 004 del 5 de Junio de 1984 emanado del Consejo Superior y sus actos modificatorios.

Continúa vigente la reglamentación interna expedida por el Consejo Superior y la Rectoría de la Universidad del Valle, en materia del Régimen Disciplinario.

**COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Santiago de Cali, en el salón de reuniones de la Torre Institucional, a los diecinueve (19) días del mes de Diciembre de 2014.

El Presidente,

**FRANCISCO JOSE SARDI DOMINGUEZ**  
Representante de los Egresados

**LUIS ALBERTO HERRERA RAMIREZ**  
Secretario General

## ANEXO B. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

---

Autorizo para que la información obtenida a través del presente cuestionario realizado por Sybil Juliana Patarroyo y Jimena Ramírez, en el marco de la investigación para el proyecto de grado de maestría denominado **“Estudio de motivación laboral de los empleados públicos en la Decanatura de la Facultad de ingeniería de la Universidad del valle”** sea usada con los fines académicos establecidos y que el tratamiento de la información obtenida se hará citando la fuente y relacionándola con otros cuestionarios y documentos.

Firmado en Cali a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Firma del Entrevistado

### CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

El presente cuestionario es una adaptación del cuestionario de motivación para el trabajo del autor Fernando Toro Álvarez.

Este cuestionario tiene por objetivo recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted y sobre las acciones que está dispuesto a emprender para conseguirlos. Este Test no mide sus conocimientos o capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas o malas. Todas sus respuestas son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Lo único que cuenta es la veracidad de sus respuestas. De antemano, agradecemos su colaboración.

Este cuestionario está dividido en cinco partes, de la segunda a cuarta parte, usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la de mayor importancia y terminando con la de menor importancia.

**Una vez decidido el orden asigne el número cinco (5) a la que usted consideró más importante, el número cuatro (4) a la que usted consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que usted consideró de menor importancia.**

**Cuando organice las cinco afirmaciones, ubique en la casilla en blanco que antecede a cada afirmación el número correspondiente.**

El siguiente ejemplo ilustra la manera de responder:

**0. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

|          |                                             |
|----------|---------------------------------------------|
| <b>2</b> | a. Dirigir personal.                        |
| <b>4</b> | b. Ser estimado.                            |
| <b>1</b> | c. Tener amistades.                         |
| <b>3</b> | d. Ser elogiado.                            |
| <b>5</b> | e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer. |

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE RESPONDER.

**PRIMERA PARTE.**

Diligencie los siguientes datos básicos

|                                                                                                                                                         |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Género:</b> Femenino ____ Masculino ____                                                                                                             | <b>Estado Civil:</b> |
| <b>Edad:</b> Entre 26 y 35 ____ Entre 36 y 45 ____ Entre 46 y 55 ____ Más de 55 ____                                                                    |                      |
| <b>Grado de escolaridad:</b> Técnico ____ Profesional ____ Especialización ____ Maestría ____<br>Doctorado ____ Otro ____ ¿Cuál? _____                  |                      |
| <b>Antigüedad:</b> Menos de 1 año ____ Entre 1 y 5 años ____ Entre 6 y 10 años ____<br>Entre 10 y 20 años ____ Más de 20 años ____                      |                      |
| <b>Cargo actual:</b> Secretaria ____ Técnico ____ Auxiliar ____ Coordinador ____ Directivo ____<br>Docente ____ Profesional ____ Otro ____ ¿Cuál? _____ |                      |
| <b>Tipo de vinculación:</b> Prestación de servicios ____ Nombramiento provisional ____<br>Nombramiento definitivo ____                                  |                      |

**SEGUNDA PARTE**

**1. La mayor satisfacción 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 más 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 satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

|  |                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Que mis ideas 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 sé y puedo hacer.                                       |
|  | e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.                 |

**3. La mayor satisfacción 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 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 satisfacción que deseo obtener en mi trabajo es:**

|  |                                                                                                        |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Contar con la institución 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 satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:**

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

**TERCERA 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.

**6. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte de mi jefe es:**

|  |                                                                                             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños. |
|  | b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario.          |
|  | c. Dar cumplimiento a lo que él/ella 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 más 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 institución me brinde una buena oportunidad.                                                      |
|  | e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.                     |

**8. Usualmente el medio más efectivo para obtener aumento de sueldo y mejores beneficios económicos es:**

|  |                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Convencer al jefe de que poseo los méritos 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 institución haga los aumentos convenientes según sus posibilidades. |

**9. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:**

|  |                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la institución.                                             |
|  | b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.                                                             |
|  | c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento. |
|  | d. Darle el tiempo a la institución 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 más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:**

|  |                                                                                                            |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Mostrar interés 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 encargó.  |
|  | d. Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta. |
|  | e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.                  |

#### CUARTA PARTE

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede.

##### 11. Lo más importante para mí 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 interés y motivación por mis tareas.                                                                     |

##### 12. Lo más importante para mí en el trabajo es:

|  |                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Ganar un Sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y de mi familia. |
|  | b. Tener ascensos para lograr un trabajo más 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 más importante para mí 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 más importante para mí en el trabajo es:

|  |                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.                |
|  | b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.                             |
|  | c. Llevar a cabo actividades variadas y 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 más en mis aciertos que en mis errores. |
|--|----------------------------------------------------------------------|

**15. Lo más importante para mí 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 que 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.            |

## ANEXO C. CPA

Autorizo para que la información obtenida a través del presente cuestionario realizado por Sybil Juliana Patarroyo y Jimena Ramírez, en el marco de la investigación para el proyecto de grado de maestría denominado **“Estudio de motivación laboral de los empleados públicos en la Decanatura de la Facultad de ingeniería de la Universidad del valle”** sea usada con los fines académicos establecidos y que el tratamiento de la información obtenida se hará citando la fuente y relacionándola con otros cuestionarios y documentos.

Firmado en Cali a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistado

### CPA

Diligencie los siguientes datos básicos

|                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Género:</b> Femenino ____ Masculino ____                                                                                                             |
| <b>Grado de escolaridad:</b> Técnico ____ Profesional ____ Especialización ____ Maestría ____<br>Doctorado ____ Otro ____ ¿Cuál? _____                  |
| <b>Antigüedad:</b> Menos de 1 año ____ Entre 1 y 5 años ____ Entre 6 y 10 años ____<br>Entre 10 y 20 años ____ Más de 20 años ____                      |
| <b>Cargo actual:</b> Secretaria ____ Técnico ____ Auxiliar ____ Coordinador ____ Directivo ____<br>Docente ____ Profesional ____ Otro ____ ¿Cuál? _____ |
| <b>Tipo de vinculación:</b> Prestación de servicios ____ Nombramiento provisional ____<br>Nombramiento definitivo ____                                  |

A las siguientes preguntas responda según su experiencia laboral en la Decanatura de la Facultad.

**1. Mencione en orden de importancia los beneficios que le brinda la Universidad**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para incentivar la motivación laboral en su cargo**

---

---

---

**4. ¿En qué le gustaría capacitarse en beneficio de su actividad laboral, si la Decanatura le ofreciera esta oportunidad?**

---

---

---

## ANEXO D. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. EMPLEADOS

---

Autorizo para que la información obtenida a través de la presente entrevista realizada por Sybil Juliana Patarroyo y Jimena Ramírez, en el marco de la investigación para el proyecto de grado de maestría denominado **“Estudio de motivación laboral de los empleados públicos en la decanatura de la facultad de ingeniería de la universidad del valle”** sea usada con los fines académicos establecidos y que el tratamiento de la información obtenida se hará citando la fuente y relacionándola con otras entrevistas y documentos.

Firmado en Cali a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Firma del Entrevistado

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. Empleados

1. ¿Usted considera importante que se realice una evaluación sobre la motivación laboral en la Decanatura? ¿por qué?
2. ¿Cuáles estrategias utiliza su jefe para motivarlo?
3. ¿Qué podría hacer la Decanatura para aumentar la motivación en los empleados?
4. ¿Qué situaciones podrían influir en una baja motivación laboral?
5. ¿Considera que el salario que recibe es el justo? ¿por qué?
6. ¿Qué es lo más valorado por usted en la actividad laboral que realiza?
7. ¿Qué mecanismos utiliza su jefe para retroalimentarlo?
8. ¿Cuándo usted comete un error, cómo se lo hace saber su jefe?

## ANEXO E. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. CARGOS DIRECTIVOS

---

Autorizo para que la información obtenida a través de la presente entrevista realizada por Sybil Juliana Patarroyo y Jimena Ramírez, en el marco de la investigación para el proyecto de grado de maestría denominado **“Estudio de motivación laboral de los empleados públicos en la Decanatura de la Facultad de ingeniería de la Universidad del valle”** sea usada con los fines académicos establecidos y que el tratamiento de la información obtenida se hará citando la fuente y relacionándola con otros cuestionarios y documentos.

Firmado en Cali a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Firma del Entrevistado

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. Cargos directivos

1. ¿Usted considera importante realizar una evaluación sobre la motivación laboral de los empleados que tiene a su cargo? ¿por qué?
2. ¿Qué elementos teóricos y conceptuales, maneja usted sobre la motivación?
3. ¿Cuáles estrategias utiliza para motivar a los empleados que tiene a su cargo?
4. ¿Qué podría hacer para aumentar la motivación en los empleados que tiene a su cargo?
5. ¿Qué situaciones podrían influir en una baja motivación laboral de los empleados que tiene a su cargo?
6. ¿Considera que los salarios que reciben los empleados en la decanatura, son los justos? ¿por qué?
7. ¿Qué es lo más valorado por usted en la actividad laboral de los empleados?
8. ¿Qué mecanismos utiliza para retroalimentar a sus empleados?
9. ¿Cuándo un empleado comete un error, cómo se lo hace saber?

## ANEXO F.

### 1. Cruce de sugerencias con la categoría género del perfil sociodemográfico.

|                                      |                                    | Género   |           | Total |
|--------------------------------------|------------------------------------|----------|-----------|-------|
|                                      |                                    | Femenino | Masculino |       |
| Sugerencias incentivar la motivación | Integración                        | 5        | 1         | 6     |
|                                      |                                    | 83,3%    | 16,7%     | 100%  |
|                                      | Reconocimiento                     | 2        | 3         | 5     |
|                                      |                                    | 40,0%    | 60,0%     | 100%  |
|                                      | Capacitaciones                     | 2        | 1         | 3     |
|                                      |                                    | 66,7%    | 33,3%     | 100%  |
|                                      | Estabilidad laboral                | 2        | 0         | 2     |
|                                      |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                      | Actualización tecnológica          | 3        | 1         | 4     |
|                                      |                                    | 75,0%    | 25,0%     | 100%  |
|                                      | Compensación salarial              | 1        | 2         | 3     |
|                                      |                                    | 33,3%    | 66,7%     | 100%  |
|                                      | Reestructuración de cargo          | 3        | 1         | 4     |
|                                      |                                    | 75,0%    | 25,0%     | 100%  |
|                                      | Mejorar relaciones interpersonales | 1        | 1         | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%    | 50,0%     | 100%  |
|                                      | Pausa activa                       | 1        | 0         | 1     |
|                                      |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                      | Trabajo en equipo                  | 2        | 1         | 3     |
|                                      |                                    | 66,7%    | 33,3%     | 100%  |
|                                      | Retroalimentación                  | 2        | 1         | 3     |
|                                      |                                    | 66,7%    | 33,3%     | 100%  |
|                                      | Ascensos                           | 1        | 1         | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%    | 50,0%     | 100%  |
|                                      | Mejorar planta física              | 0        | 1         | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%     | 100,0%    | 100%  |
|                                      | Confianza                          | 1        | 1         | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%    | 50,0%     | 100%  |
|                                      | Claridad en metas                  | 1        | 0         | 1     |
|                                      |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                      | Vinculación de personal            | 1        | 0         | 1     |
|                                      |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                      | Mejorar tiempos de pago            | 0        | 1         | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%     | 100,0%    | 100%  |
|                                      | Motivación al personal             | 0        | 1         | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%     | 100,0%    | 100%  |
|                                      | Flexibilidad en permisos           | 1        | 0         | 1     |
|                                      |                                    | 100,0%   | 0,0%      | 100%  |
|                                      | NS/NR                              | 3        | 1         | 4     |
|                                      |                                    | 75,0%    | 25,0%     | 100%  |
| Total                                |                                    | 21       | 12        | 33    |

2. Cruce de sugerencias con la categoría Grado de escolaridad del perfil sociodemográfico.

|                                         |                                    | Grado de escolaridad |             |                 |          |           |           |                        | Total |
|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------|-----------|-----------|------------------------|-------|
|                                         |                                    | Técnico              | Profesional | Especialización | Maestría | Doctorado | Bachiller | Secretariado ejecutivo |       |
| Sugerencias para aumentar la motivación | Integración                        | 1                    | 2           | 1               | 2        | 0         | 0         | 0                      | 6     |
|                                         |                                    | 16,7%                | 33,3%       | 16,7%           | 33,3%    | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Reconocimiento                     | 1                    | 3           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 5     |
|                                         |                                    | 20,0%                | 60,0%       | 0,0%            | 0,0%     | 20,0%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Capacitaciones                     | 1                    | 1           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 3     |
|                                         |                                    | 33,3%                | 33,3%       | 33,3%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Estabilidad laboral                | 1                    | 0           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 2     |
|                                         |                                    | 50,0%                | 0,0%        | 50,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Actualización tecnológica          | 1                    | 2           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 4     |
|                                         |                                    | 25,0%                | 50,0%       | 25,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Compensación salarial              | 0                    | 1           | 0               | 0        | 1         | 0         | 1                      | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 33,3%       | 0,0%            | 0,0%     | 33,3%     | 0,0%      | 33,3%                  | 100%  |
|                                         | Reestructuración de cargo          | 1                    | 2           | 0               | 1        | 0         | 0         | 0                      | 4     |
|                                         |                                    | 25,0%                | 50,0%       | 0,0%            | 25,0%    | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Mejorar relaciones interpersonales | 0                    | 1           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 50,0%       | 50,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Pausa activa                       | 0                    | 1           | 0               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 100,0%      | 0,0%            | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Trabajo en equipo                  | 0                    | 2           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 66,7%       | 33,3%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Retroalimentación                  | 0                    | 0           | 1               | 1        | 1         | 0         | 0                      | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 33,3%           | 33,3%    | 33,3%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Ascensos                           | 0                    | 1           | 1               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 50,0%       | 50,0%           | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Mejorar planta física              | 0                    | 0           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Confianza                          | 0                    | 1           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 50,0%       | 0,0%            | 0,0%     | 50,0%     | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Claridad en metas                  | 0                    | 0           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Vinculación de personal            | 0                    | 0           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Mejorar tiempos de pago            | 0                    | 1           | 0               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 100,0%      | 0,0%            | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Motivación al personal             | 0                    | 0           | 0               | 0        | 1         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 100,0%    | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | Flexibilidad en permisos           | 1                    | 0           | 0               | 0        | 0         | 0         | 0                      | 1     |
|                                         |                                    | 100,0%               | 0,0%        | 0,0%            | 0,0%     | 0,0%      | 0,0%      | 0,0%                   | 100%  |
|                                         | NS/NR                              | 0                    | 0           | 2               | 1        | 0         | 1         | 0                      | 4     |
|                                         |                                    | 0,0%                 | 0,0%        | 50,0%           | 25,0%    | 0,0%      | 25,0%     | 0,0%                   | 100%  |
| Total                                   |                                    | 4                    | 11          | 8               | 3        | 5         | 1         | 1                      | 33    |

### 3. Cruce de sugerencias con la categoría Antigüedad del perfil sociodemográfico.

|                                         |                                    | Antigüedad     |                  |                   |                    |                | Total |
|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|-------|
|                                         |                                    | Menos de 1 año | Entre 1 y 5 años | Entre 6 y 10 años | Entre 10 y 20 años | Más de 20 años |       |
| Sugerencias para aumentar la motivación | Integración                        | 0              | 1                | 1                 | 3                  | 1              | 6     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 16,7%            | 16,7%             | 50,0%              | 16,7%          | 100%  |
|                                         | Reconocimiento                     | 1              | 1                | 0                 | 2                  | 1              | 5     |
|                                         |                                    | 20,0%          | 20,0%            | 0,0%              | 40,0%              | 20,0%          | 100%  |
|                                         | Capacitaciones                     | 0              | 1                | 0                 | 2                  | 0              | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 33,3%            | 0,0%              | 66,7%              | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Estabilidad laboral                | 1              | 1                | 0                 | 0                  | 0              | 2     |
|                                         |                                    | 50,0%          | 50,0%            | 0,0%              | 0,0%               | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Actualización tecnológica          | 0              | 1                | 2                 | 1                  | 0              | 4     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 25,0%            | 50,0%             | 25,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Compensación salarial              | 0              | 0                | 1                 | 0                  | 2              | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 33,3%             | 0,0%               | 66,7%          | 100%  |
|                                         | Reestructuración de cargo          | 0              | 1                | 2                 | 0                  | 1              | 4     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 25,0%            | 50,0%             | 0,0%               | 25,0%          | 100%  |
|                                         | Mejorar relaciones interpersonales | 0              | 0                | 0                 | 0                  | 2              | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 0,0%               | 100,0%         | 100%  |
|                                         | Pausa activa                       | 0              | 1                | 0                 | 0                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 100,0%           | 0,0%              | 0,0%               | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Trabajo en equipo                  | 0              | 2                | 1                 | 0                  | 0              | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 66,7%            | 33,3%             | 0,0%               | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Retroalimentación                  | 0              | 0                | 2                 | 1                  | 0              | 3     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 66,7%             | 33,3%              | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Ascensos                           | 0              | 0                | 1                 | 1                  | 0              | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 50,0%             | 50,0%              | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Mejorar planta física              | 0              | 0                | 0                 | 1                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 100,0%             | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Confianza                          | 0              | 0                | 1                 | 0                  | 1              | 2     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 50,0%             | 0,0%               | 50,0%          | 100%  |
|                                         | Claridad en metas                  | 0              | 0                | 1                 | 0                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 100,0%            | 0,0%               | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Vinculación de personal            | 0              | 0                | 0                 | 0                  | 1              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 0,0%               | 100,0%         | 100%  |
|                                         | Mejorar tiempos de pago            | 0              | 1                | 0                 | 0                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 100,0%           | 0,0%              | 0,0%               | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Motivación al personal             | 0              | 0                | 0                 | 1                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 100,0%             | 0,0%           | 100%  |
|                                         | Flexibilidad en permisos           | 0              | 0                | 0                 | 1                  | 0              | 1     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 0,0%              | 100,0%             | 0,0%           | 100%  |
|                                         | NS/NR                              | 0              | 0                | 1                 | 2                  | 1              | 4     |
|                                         |                                    | 0,0%           | 0,0%             | 25,0%             | 50,0%              | 25,0%          | 100%  |
| Total                                   |                                    | 2              | 6                | 7                 | 10                 | 8              | 33    |

4. Cruce de sugerencias con la categoría cargo actual del perfil sociodemográfico.

|                                      |                                    | Cargo actual |         |          |             |           |         |             | Total |
|--------------------------------------|------------------------------------|--------------|---------|----------|-------------|-----------|---------|-------------|-------|
|                                      |                                    | Secretaria   | Técnico | Auxiliar | Coordinador | Directivo | Docente | Profesional |       |
| Sugerencias incentivar la motivación | Integración                        | 2            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 3           | 6     |
|                                      |                                    | 33,3%        | 16,7%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                      | Reconocimiento                     | 1            | 0       | 0        | 0           | 1         | 0       | 3           | 5     |
|                                      |                                    | 20,0%        | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 20,0%     | 0,0%    | 60,0%       | 100%  |
|                                      | Capacitaciones                     | 0            | 0       | 1        | 0           | 0         | 0       | 2           | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 33,3%    | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 66,7%       | 100%  |
|                                      | Estabilidad laboral                | 1            | 0       | 0        | 0           | 0         | 0       | 1           | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%        | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                      | Actualización tecnológica          | 2            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 1           | 4     |
|                                      |                                    | 50,0%        | 25,0%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 25,0%       | 100%  |
|                                      | Compensación salarial              | 0            | 2       | 0        | 1           | 0         | 0       | 0           | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 66,7%   | 0,0%     | 33,3%       | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Reestructuración de cargo          | 1            | 1       | 1        | 0           | 0         | 0       | 1           | 4     |
|                                      |                                    | 25,0%        | 25,0%   | 25,0%    | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 25,0%       | 100%  |
|                                      | Mejorar relaciones interpersonales | 0            | 0       | 0        | 0           | 0         | 0       | 2           | 2     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 100,0%      | 100%  |
|                                      | Pausa activa                       | 0            | 0       | 0        | 0           | 0         | 0       | 1           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 100,0%      | 100%  |
|                                      | Trabajo en equipo                  | 0            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 2           | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 66,7%       | 100%  |
|                                      | Retroalimentación                  | 0            | 1       | 0        | 0           | 1         | 0       | 1           | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 33,3%   | 0,0%     | 0,0%        | 33,3%     | 0,0%    | 33,3%       | 100%  |
|                                      | Ascensos                           | 1            | 1       | 0        | 0           | 0         | 0       | 0           | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%        | 50,0%   | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Mejorar planta física              | 0            | 0       | 0        | 0           | 0         | 1       | 0           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 100,0%  | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Confianza                          | 0            | 0       | 0        | 0           | 1         | 0       | 1           | 2     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 50,0%     | 0,0%    | 50,0%       | 100%  |
|                                      | Claridad en metas                  | 0            | 0       | 0        | 0           | 1         | 0       | 0           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 100,0%    | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Vinculación de personal            | 0            | 0       | 0        | 0           | 1         | 0       | 0           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 100,0%    | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Mejorar tiempos de pago            | 0            | 0       | 0        | 0           | 0         | 0       | 1           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 100,0%      | 100%  |
|                                      | Motivación al personal             | 0            | 0       | 0        | 0           | 1         | 0       | 0           | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 100,0%    | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | Flexibilidad en permisos           | 1            | 0       | 0        | 0           | 0         | 0       | 0           | 1     |
|                                      |                                    | 100,0%       | 0,0%    | 0,0%     | 0,0%        | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
|                                      | NS/NR                              | 0            | 0       | 1        | 3           | 0         | 0       | 0           | 4     |
|                                      |                                    | 0,0%         | 0,0%    | 25,0%    | 75,0%       | 0,0%      | 0,0%    | 0,0%        | 100%  |
| Total                                |                                    | 6            | 5       | 3        | 4           | 3         | 1       | 11          | 33    |

5. Cruce de sugerencias con la categoría Tipo de vinculación del perfil sociodemográfico.

|                                      |                                    | Tipo de Vinculación     |                          |                         | Total |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------|
|                                      |                                    | Prestación de servicios | Nombramiento Provisional | Nombramiento definitivo |       |
| Sugerencias incentivar la motivación | Integración                        | 0                       | 2                        | 4                       | 6     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 33,3%                    | 66,7%                   | 100%  |
|                                      | Reconocimiento                     | 1                       | 2                        | 2                       | 5     |
|                                      |                                    | 20,0%                   | 40,0%                    | 40,0%                   | 100%  |
|                                      | Capacitaciones                     | 0                       | 1                        | 2                       | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 33,3%                    | 66,7%                   | 100%  |
|                                      | Estabilidad laboral                | 1                       | 1                        | 0                       | 2     |
|                                      |                                    | 50,0%                   | 50,0%                    | 0,0%                    | 100%  |
|                                      | Actualización tecnológica          | 1                       | 0                        | 3                       | 4     |
|                                      |                                    | 25,0%                   | 0,0%                     | 75,0%                   | 100%  |
|                                      | Compensación salarial              | 0                       | 0                        | 3                       | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Reestructuración de cargo          | 1                       | 1                        | 2                       | 4     |
|                                      |                                    | 25,0%                   | 25,0%                    | 50,0%                   | 100%  |
|                                      | Mejorar relaciones interpersonales | 0                       | 0                        | 2                       | 2     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Pausa activa                       | 0                       | 1                        | 0                       | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 100,0%                   | 0,0%                    | 100%  |
|                                      | Trabajo en equipo                  | 1                       | 1                        | 1                       | 3     |
|                                      |                                    | 33,3%                   | 33,3%                    | 33,3%                   | 100%  |
|                                      | Retroalimentación                  | 0                       | 0                        | 3                       | 3     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Ascensos                           | 0                       | 0                        | 2                       | 2     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Mejorar planta física              | 0                       | 0                        | 1                       | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Confianza                          | 0                       | 0                        | 2                       | 2     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Claridad en metas                  | 0                       | 0                        | 1                       | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Vinculación de personal            | 0                       | 0                        | 1                       | 1     |
|                                      |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100,0%                  | 100%  |
|                                      | Mejorar tiempos de pago            | 1                       | 0                        | 0                       | 1     |
| 100,0%                               |                                    | 0,0%                    | 0,0%                     | 100%                    |       |
| Motivación al personal               | 0                                  | 0                       | 1                        | 1                       |       |
|                                      | 0,0%                               | 0,0%                    | 100,0%                   | 100%                    |       |
| Flexibilidad en permisos             | 0                                  | 1                       | 0                        | 1                       |       |
|                                      | 0,0%                               | 100,0%                  | 0,0%                     | 100%                    |       |
| NS/NR                                | 0                                  | 1                       | 3                        | 4                       |       |
|                                      | 0,0%                               | 25,0%                   | 75,0%                    | 100%                    |       |
| Total                                |                                    | 5                       | 6                        | 22                      | 33    |