

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES

LA TEORÍA DE LA AGENCIA: APLICACIÓN EMPÍRICA. CASO UNIVERSIDAD

AUTONOMA DE MANIZALES

Patricia Giraldo

Asesor tesis

Tania Mackenzie

Manizales, 2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 Formulación del Problema	6
1.2 Pregunta de Investigación	7
1.3 Hipótesis.....	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo General	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. MARCO REFERENCIAL	10
4.1 Universidad Autónoma de Manizales	10
4.2 Antecedentes	11
4.3Referente Teórico.....	16
5. DISEÑO METODOLOGICO	20
5.1 Tipo de Investigación.....	20
5.2 Recolección de información.....	21
5.3 Población objeto de estudio.....	21
5.4 Modelo propuesto.....	23
5.5 Determinación de variables.....	24
5.6 Operacionalización de variables.....	25
5.7 Indicadores	26
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	26
6.1 Análisis de entrevistas.....	26
6.2 Análisis de encuestas.....	49
6.3 Modelo aplicación teoría Principal-Agente.....	64
7. CONCLUSIONES.....	66
8. RECOMENDACIONES	68
9. BIBLIOGRAFIA.....	69

10. GLOSARIO DE TERMINOS.....	72
ANEXOS	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Categorías axiales de los agentes de la UAM	27
Figura 2. Categoría incentivos.....	28
Figura 3. Subcategorías del control	37
Figura 4. Subcategorías Objetivos.....	42
Figura 5. Incentivos otorgados por la UAM.....	58
Figura 6. Clasificación de los agentes de la UAM	60
Figura 7. Plano factorial de los agentes UAM.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Determinación de variables	24
Tabla 2. Operacionalización funciones objetivo	25
Tabla 3. Variables e indicadores.....	26
Tabla 4. Tabla de contingencia.....	51
Tabla 5. Factores motivacionales frente a cada facultad	53
Tabla 6. Factores motivacionales de permanencia en la UAM por facultades.....	55
Tabla 7. Análisis de factores de retiro de la UAM	56
Tabla 8. Análisis del grado de control académico por facultad.....	57
Tabla 9. Mecanismos de evaluación y seguimiento	59
Tabla 10. Descripción de la clase 1/3	61
Tabla 11. Descripción de la clase 2/3	62
Tabla 12. Descripción de la clase 3/3	63
Tabla 13. Codificaciones de variables categóricas.....	65
Tabla 14. Variables en la ecuación.....	65

INTRODUCCIÓN

La teoría de la agencia, en los últimos años ha tenido un avance significativo tanto teórica como empíricamente, a partir de los aportes de la corriente Neo-institucional, enmarcada en modelos microeconómicos y neoliberales, busca explicar los procesos de maximización de la función de utilidad de individuos al interior de las organizaciones o empresas; estos aportes han enriquecido los enfoques de la economía organizacional y de la gestión de las empresas.

Basados en la teoría del principal y agente es importante realizar aplicaciones empíricas en organizaciones con el fin de estudiar su comportamiento y sus resultados que permitan desarrollar modelos aplicables a otras organizaciones en diferentes contextos. La presente investigación analiza la relación principal agente en la universidad Autónoma de Manizales con el fin de diseñar y evaluar una metodología que permita otras aplicaciones a futuro.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema

Inicialmente la idea de trabajar la Teoría de la Agencia surge como resultado del trabajo realizado para la fundamentación del PEP de economía con énfasis en empresariado. Se estudian teorías económicas que explican la problemática organizacional y entre ellos a Jensen y Mcleand y a Cost, que plantean el problema de la asimetría de información en las organizaciones y los costos de transacción.

A partir de estos hallazgos surge la inquietud, si en la universidad Autónoma se presenta asimetría de información entre el principal y los agentes, si los objetivos que persiguen los principales y los agentes están alineados y si esta situación incide en la permanencia o retiro de los agentes de la UAM.

Al realizar las primeras indagaciones se percibe en el ambiente de trabajo que hay niveles de rotación altos atribuibles en parte a mejores condiciones de trabajo en otros lugares pero al mismo tiempo se nota en los agentes compromiso con la institución y satisfacción con el trabajo que realiza. Estos elementos motivaron al grupo de investigación a identificar los objetivos de los principales y agentes, los factores que contribuyen a que las personas permanezcan o no en la universidad y los mecanismos de control e incentivos existentes.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente en la universidad autónoma de Manizales?

1.3 Hipótesis

Hipótesis 1: Los contratos de la UAM permiten que la relación principal agente sea eficiente

Hipótesis 2: La relación principal agente, en la UAM, se fundamenta en la alineación de objetivos entre el principal y agente.

Hipótesis 3: La relación principal agente en la UAM se explica más por factores motivacionales externos e internos que por el factor salario.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar los factores que explican la relación entre principal y agente en la universidad autónoma de Manizales.

2.2 Objetivos Específicos

Determinar los factores motivacionales y de control que explican el funcionamiento de la relación principal agente en la UAM.

Establecer la relación existente entre los factores contractuales (controles y motivadores) y las acciones de los agentes tendientes a lograr los objetivos de los principales.

Generar un modelo que permita la aplicación de la Teoría principal – agente en otras organizaciones de interés.

Proponer a la Universidad Autónoma de Manizales acciones de mejoramiento para la estructura organizacional en el marco de la relación Principal – agente.

3. JUSTIFICACIÓN

En las organizaciones se presentan relaciones entre principal-agente, cada uno con objetivos particulares siendo su función de producción diferente, y en el momento de buscar maximizar la función de producción de las partes implicadas se generan altos costos de transacción; es indispensable identificar los elementos o variables que hacen que la función de producción sea óptima con el fin de lograr disminuir los costos de transacción.

Esta problemática se presenta en las organizaciones por las fallas de mercado como la información asimétrica y de acuerdo con la corriente neoinstitucionalista debería la organización ser un direccionador para disminuir los costos de transacción. La información asimétrica es frecuente y se presenta cuando unos saben más que otros, en este caso el agente y el principal. Cuando el principal y agente tienen diferente información sobre una transacción; generalmente los agentes conocen más y diferente información que los principales. Los mercados pueden funcionar ineficientemente cuando los agentes (empleados) tienen mayor información que los principales (empresarios).

Las empresas pueden dar incentivos a los principales para que maximicen sus beneficios incluso cuando es caro vigilar su conducta. El agente es la persona que actúa y el principal es la persona a la que afecta la acción. Existe un problema del principal y agente cuando los agentes tratan de alcanzar sus propios objetivos en lugar de los objetivos del principal.

La presente investigación analiza la relación principal agente en la universidad Autónoma de Manizales tomando como unidad de estudio el área académica asumiendo como principales el consejo superior, rectoría, dirección académica, dirección

administrativa y financiera y coordinadores de departamento. Como agentes, los docentes de tiempo completo, con contrato a un año, adscritos a los diferentes departamentos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Universidad Autónoma de Manizales

La Universidad Autónoma de Manizales fue fundada el 20 de agosto de 1979 por un grupo de ciudadanos que compartían la idea de crear una nueva universidad, nueva no sólo en el tiempo, sino también en su filosofía, su concepción de la enseñanza, sus métodos y aspiraciones.

Esta Universidad nació del espíritu emprendedor de un núcleo de ejecutivos Manizaleños, del trabajo excelente de un educador con amplios conocimientos universitarios, el Padre Alfonso Borrero S.J., del apoyo financiero de la Fundación para la Educación Superior –FES-, del esfuerzo constante de FUNDECA y de la bondad y contribución a través de donaciones de la población Manizaleña, que reconoce a esta Institución como parte del patrimonio ciudadano.

Por ello en la Autónoma de Manizales, los dos grandes objetivos de la actividad universitaria son expresiones de una única tarea misional que se desprende de nuestra manera de entender al ser humano y su proyección esencial: generar conocimiento y crear pensamiento transformador de la realidad económica, política y social de la comunidad regional colombiana, se convierte en el mejor medio para contribuir a la formación de dirigentes comprometidos con la construcción de nación; profesionales competentes y creativos, con pensamiento propio y global, crítico e innovador quienes, a partir del conocimiento profundo y actualizado de su disciplina, del análisis de la realidad y de su

proyección ética y ciudadana, diseñan y aplican fórmulas apropiadas para dar solución a los problemas, aprovechar las oportunidades y mejorar el bienestar de todos los integrantes de la comunidad (Ver Anexo 1).

La estructura organizacional enmarcada en tres grandes áreas funcionales la dirección administrativa y financiera, académica y Desarrollo humano y bienestar (ver anexo 2).

4.2 Antecedentes

La teoría de la agencia, en los últimos años ha tenido un avance significativo tanto teórica como empíricamente, a partir de los aportes de la corriente Neo-institucional, enmarcada en modelos microeconómicos y neoliberales, busca explicar los procesos de maximización de la función de utilidad de individuos al interior de las organizaciones o empresas; estos aportes han enriquecido los enfoques de la economía organizacional y de la gestión de la empresas.

Además, de los avances teóricos, y de las diferentes orientaciones que se han planteado fruto de estos estudios, se analizan algunas aplicaciones de la teoría Principal Agente, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La investigación “El empresario en el Análisis Económico”, realizada por Valencia y otros (2008) del departamento de administración y economía, de la Universidad Autónoma de Manizales, abordaron un conjunto de teorías y pensadores de la economía que permiten fundamentar el proyecto educativo del programa de Economía con énfasis en empresariado, en el sentido que brinda un enfoque metodológico y conceptual para el

abordaje de problemas empresariales desde la teoría económica, entre ellas la teoría de los costos de transacciones de Williamson y Coase (2011).

Dentro de la teoría de los costos de transacción, surge la Teoría de la Agencia, por autores como JENSEN, Michael y MECKLING, William (1976); la cual es conceptuada así: Agente es una persona que actúa en nombre de otra, llamada principal.

La relación entre agente y principal, esta explicada por un marco institucional, una reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes a favor de la maximización del bienestar del principal, pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos. JENSEN, Michael y MECKLING, William (1976)

La anterior teoría tiene aplicación en áreas de las organizaciones, como: Área Financiera, en relación con la necesidad de evaluar empresas y calcular el riesgo; Área de Marketing, se aplica la teoría a la forma como se intercambia la información sobre precios, calidad y características de productos entre consumidores y proveedores; Área Organizacional, la teoría se aplica en el estudio de las relaciones de poder en la estructura misma, como es el caso de delegación de autoridad, en el momento de toma de decisiones en una estructura descentralizada.

FAMA, Eugene (2007) Universidad de Chicago, “Agency problems and the theory of the firm”, explica como la separación de valores entre el administrador y el control es típico en las grandes corporaciones, puede esto ser una eficiente forma de organización económica, el administrador busca sus propios intereses, entre tanto el propietario (principal) busca minimizar los riesgos y el monitoreo eficiente de las decisiones o acciones del administrador (agente).

Referente a la aplicación de la teoría en aspectos de mercadeo y publicidad, el Ruso GORBANEFF, Yuri (2003) de la Universidad Javeriana de Bogotá, utiliza la teoría del Agente Principal para modelar situaciones en el área de mercadeo, manejo de canales y relaciones entre proveedores y clientes, apoyado en la teoría de juegos. El modelo especificado por el autor parte de considerar una función de maximización del principal y una función de maximización del agente que son diferentes.

VARGAS, Sánchez Alfonso (2002) Universidad de Huelva, realizó dos estudios enfocados en analizar la relación principal agente, como una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de las provincias de Huelva y del país de Gales; destacando la importancia que tienen los factores determinantes de la relación Socio-Gerencia Profesional, involucrando variables importantes como las características personales de cada uno de ellos, las percepciones sobre determinados factores situacionales o sociológicos.

JAFFE Y STABINS, (1994) realizan un estudio aplicando la teoría de la agencia en “el uso de la eficiencia energética”, encontrando como explicación, la información asimétrica existente entre el agente y el principal.

Referente a la aplicación en el aspecto financiero, se destacan los trabajos realizados por MASCAREÑAS, Juan (1999) Universidad Complutense de Madrid, en el documento “contratos Financieros Principal – Agente”, Analiza los problemas de selección adversa y riesgo moral asociados a las relaciones de contrato establecidas entre accionistas (principal) de una empresa y directores o gerente de la misma (agente); se establece los costos de agencia de dichos contratos los cuales están explicados por costos de transacción, costos de oportunidad, los incentivos, los costos de seguimiento y control, y la pérdida de riqueza del principal por la consecución de objetivos divergentes por parte del agente.

En otros estudios, *Contracting for information under imperfect commitment*, Vijay Krishna, John Morgan (2008); analiza la manera más óptima de contratar en un modelo donde el director está desinformado y el agente es el que posee la información. Se encontró que a falta de herramientas para contratar, las diferencias entre preferencias llevan a la pérdida de información y, consecuentemente, con decisiones mal tomadas.

La situación mejora cuando el director puede escribir contratos, donde mantenga la autoridad de tomar decisiones, pero puede compensar al agente por el consejo o la información brindada. Con esta situación el director puede evadir totalmente la pérdida de información sin importar las diferentes preferencias que se presenten, siempre es posible inducir al agente que revele completamente su información.

Sin embargo, a pesar del aparente poder que estos contratos representan para resolver problemas de pérdida de información, estos nunca serán óptimos para el director. En cambio un contrato óptimo tiene las siguientes propiedades: en algunos casos, el agente es compensado de forma tal que transmite la información que posee voluntariamente, pero en otros casos, ningún pago es hecho y el agente transmite “ruido”, que siguen siendo mensajes informativos.

García S, Maria Gracia (2004), hace la aplicación de la teoría Principal – Agente, en la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo y la estrategia de la diversificación, de las cajas de ahorro españolas, desarrollando modelos econométricos que muestran la asociación entre los controles e incentivos con respecto a los resultados de los directores (agentes) en relación a los objetivos de los miembros de junta (principales), llegando a proponer un modelo que referencia, en el caso específico, la relación entre gobierno corporativo y estrategias de diversificación y resultados.

Castaño Duque, German Albeiro (1999), en el artículo “Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones”, publicado en la revista Decisiones Administrativas, Universidad Nacional sede Manizales; analiza la importancia de la teoría de la agencia en el ámbito de las organizaciones; en el caso de selección de personal, donde se define un perfil con unas condiciones mínimas pero sin tener claramente identificado los indicadores para medir la productividad, se circunscribe esta situación en un escenario de información asimétrica, propia de la relación principal – agente. Al respecto, se tienen en cuenta por parte del principal variables de selección que no se relacionan directamente con los niveles de capacitación, si no, con situaciones propias de las personas (agente), como edad, nivel de formación, hábitos de trabajo, experiencia e imagen, que pueden llevar a problemas de selección adversa.

La teoría principal agente, ha sido analizada desde una perspectiva teórica a nivel de la microeconomía y de las teorías organizacionales, con mayor fuerza en los aspectos financieros; sin embargo, son escasos los estudios de carácter organizacional y que además tengan una implicación empírica, y en nuestro contexto; por ello el abordaje empírico de esta teoría, cobra la mayor importancia para acercarnos a la medición de un problema de relación entre principal – agente, mediado por un contrato, que se desarrolla en un entorno que incide directamente en las decisiones y en los resultados; con el propósito de identificar y explicar las dinámicas y estructuras de una organización.

Por lo anterior, la presente investigación, propone analizar la aplicación de la Teoría Principal – Agente en la organización, Universidad Autónoma de Manizales, en año 2011, considerando que no se han logrado mayores avances investigativos de corte empírico con fundamento en dicha teoría. La aplicación en la UAM, como prueba piloto, permitirá en un futuro hacer replicas en otras organizaciones.

4.3 Referente Teórico

Jensen y Meckling (1976), definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad y que el agente no siempre actuara en beneficio del principal; en tal sentido es necesario establecer unos mecanismos de incentivos y de control, formalizados en los contratos.

Dentro de la corriente de la economía Neoinstitucional, la teoría principal – agente, busca dar explicaciones a los problemas que plantea la relaciones entre un actor denominado principal y otro actor denominado agente; los cuales se enmarcan en los incentivos de ambos actores, en los mecanismos de control, en la divergencia de sus objetivos en términos de las funciones de utilidad que buscan maximizar.

Los mecanismos de incentivos y controles dan lugar a costos de agencia, entre ellos: costos de control, costos de fidelidad del agente y pérdida residual.

La teoría del principal – agente, permite explicar el origen y dinámica de la empresa, en el sentido, que apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, conceptúa a la empresa como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos al interior de la organización, y que mediante mecanismos de incentivos y controles se pretende que los objetivos de los individuos se pongan en consonancia con los objetivos de la empresa.

La teoría del principal – agente, plantea el problema asociado a los costos de relaciones asimétricas y el riesgo moral, que hacen ineficiente el intercambio entre un individuo llamado agente y otro denominado principal, que no permiten coordinar los intereses y la maximización de las funciones de utilidad o bienestar de los individuos que cumplen funciones de agente y principal.

La teoría de la agencia plantea dos corrientes para su análisis (Jensen, 1993), ambas, comparten algunos conceptos como la unidad análisis que es el contrato, siendo su tarea regular la relación entre individuos; los costos de agencia que se busca minimizar a través del contrato y las personas que intervienen en la relación, las organizaciones y la información; su diferencia radica en el rigor matemático que se da a las variables dependientes objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La teoría positiva de la agencia, primera corriente, se caracteriza por estar poco formalizada, ser de carácter empírico y centrarse en grandes organizaciones. Se enfoca en el estudio de situaciones en las cuales el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos que permiten resolver los problemas de agencia en las organizaciones. Para tal fin se plantean dos mecanismos: contratos basados más en los resultados que en el comportamiento, que faciliten el cumplimiento de los objetivos tanto del principal como el agente; y establecer mecanismos de información que faciliten al principal conocer las actuaciones del agente.

Esta perspectiva parte de un conflicto de objetivos entre las partes, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Bajo estas premisas y con suficiente información, el principal está en capacidad de conocer de forma detallada la actividad que desarrolla el agente, por este motivo el contrato más eficiente es aquel que se basa en el

comportamiento, en los casos en los cuales no hay conocimiento sobre el comportamiento esta orientación no es válida por cuanto el agente puede buscar su propio interés y no actuar según lo convenido. En éste caso se presentan dos opciones, una, identificar el comportamiento del agente a partir de la implementación de sistemas de información que elimine la información asimétrica o a partir de premios para los agentes con base en los resultados transfiriendo una parte del riesgo al agente.

Contraria a la primera corriente, el segundo enfoque se caracteriza por un nivel mayor de formalización y considerar un conjunto amplio de organizaciones. Su objeto de estudio es determinar cuál es el contrato más eficiente, si basado en el comportamiento o basado en los resultados, para regular la relación entre el principal y el agente.

Jensen y Meckling (1976) afirman que en el marco de la teoría de la agencia se deben tener en cuenta además de la relación entre propietarios y directivos, los contratos entre directivos y otros grupos de interés o stakeholders (Hill y Jones, 1996), considerando como grupos de interés a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma (Clarkson, 1995), como por ejemplo los accionistas -que buscan maximizar el valor de su inversión-, los empleados -que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo-, los proveedores -que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela- o los clientes -que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad- (Hill y Jones, 1996). Por lo anterior, como señala Azofra y Santamaría (2002), el problema de la agencia adquiere un carácter global por cuanto dentro de la empresa existen múltiples relaciones de tipo contractual donde los principios de ésta teoría se cumplen y se hacen evidentes.

Si bien en la teoría organizacional fundamentada en enfoques y principios sociológicos, se concibe a la organización como unidad de análisis que funciona de manera integral y que sus integrantes actúan en procura de los objetivos organizacionales de manera cooperativa y armoniosa; en la teoría principal agente, el enfoque individualista postula a las organizaciones como el resultado de la interacción entre individuos que buscan objetivos diferentes en el marco de incentivos y controles.

En este sentido, la teoría Principal – Agente, brinda un marco de referencia para mejorar la comprensión del funcionamiento de las organizaciones (Jensen y Mekling 1976, Furubotn y Richter 1998, Petersen 1995), y en sus diferentes áreas; financiera (Fama 1983, Mascareñas 2003), mercadeo y gestión del talento humano.

El problema de la teoría Principal - Agente surge cuando existe un *contrato de Ocupación* en el que una persona (Principal) encarga a otra (Agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal. En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones. En consecuencia, el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta (Verges, J., 2000).

Cada uno de los integrantes de una organización y en el contexto de la teoría principal – agente, posee una información privilegiada desconocida por la contraparte y cada uno de ellos hace uso de dicha ventaja, en procura de maximizar su propia utilidad; además, los costos de control dificultan el conocimiento de manera directa y verídica por parte del principal, a que se atribuyen los resultados positivos o negativos de la acción del

agente, lo cual implica que el principal solo conoce y evalúa los resultados finales del agente.

El agente actúa en términos bien de los controles o en función de las motivaciones o incentivos, y a su vez estos se plantean desde las necesidades del agente, las cuales miradas desde Maslow se presentan como una escala que va desde necesidades inferiores a necesidad superiores, las cuales son satisfechas de manera ascendente, por otro lado, en los postulados de Max Neef, plantea, que las necesidades son las mismas, en cualquier contexto histórico, pero los satisfactores son diferentes y estos están relacionados directamente con la motivación.

Las motivaciones, entendidos como impulso a la acción o toma de decisiones, influyen de manera notoria en el momento de tomar una acción, por ejemplo, con relación a la permanencia o no en un cargo dentro de la organización; esto dificulta aún más determinar a partir de la teoría una relación principal agente que optimice la función de producción para ambos actores y para la empresa.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se circunscribe, según Hernandez Sampieri (2001), como una investigación de tipo exploratoria, descriptiva; es de corte cuantitativo, en la Universidad Autónoma de Manizales, a partir de la aplicación de la teoría, principal – agente.

Es de corte exploratorio- descriptiva en la medida en que se pretende describir situaciones y eventos en torno al problema Principal – Agente en la UAM, aspecto este que ha sido poco abordado en las organizaciones y específicamente en universidades.

El horizonte de análisis se definió en el año 2011

5.2 Recolección de información

A nivel de la organización se obtendrá información primaria referente a: su plataforma estratégica, su estructura organizacional, contratos laborales, sus procesos de planeación, sus políticas de bienestar, código de ética, reglamentos internos de trabajo, mecanismos de control, escala salarial, políticas de capacitación, escalafón docente, reconocimientos por producción académica.

Como instrumento complementario de recolección de información se utilizará la encuesta para los agentes y entrevista semiestructurada para los principales; que nos permita obtener información sobre las variables dependientes, extrínsecas e intrínsecas, que son motivadoras del agente.

5.3 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio son los colaboradores de la UAM, relacionados de manera directa con los objetivos de docencia, investigación y proyección, desde el nivel directivo hasta el nivel docente. Para el estudio se aplica un censo a la población objeto, logrando una confiabilidad del 100%

Los niveles a trabajar son:

En un primer Nivel:

Principal: Miembros del consejo superior.

Agente: Rector.

En un segundo nivel:

Principal: Rector

Agente: Director Académico, Director Administrativo, Director Desarrollo Humano, secretaria general.

En un tercer nivel:

Principal: Director Académico

Agente: Decanos, coordinadores de departamentos, Coordinadores de programa de pregrado y postgrado.

En un cuarto nivel

Principal: coordinadores de departamento

Agente: Profesor con contrato a término fijo un año, modalidad tiempo completo

Se realizara una prueba piloto con el objeto de revisar y hacer ajustes a la encuesta; este instrumento será revisado a juicio de expertos.

El análisis e interpretación de datos se realizara de forma cualitativa y cuantitativamente. El tratamiento de los datos cualitativos se hará por medio de análisis de

contenido donde se identificaran las unidades analíticas y estas a su vez son ubicadas dentro de las categorías para la interpretación.

Para el tratamiento de los datos cuantitativos se utilizara el programa Spad V.4.5 y Statistical Package For Social and Scienses, SPSS, (versión 19); una vez los datos estén codificados se procederá al tratamiento de ello que consiste en realizar análisis univariado, bivariado y multivariado.

5.4 Modelo propuesto

El presente modelo permitirá establecer las relaciones entre las variables objeto de estudio, en el sentido que permite evidenciar relaciones de causalidad.

El modelo a emplear muestra las funciones objetivo que buscan ser maximizadas por el principal; para el caso de la universidad Autónoma de Manizales estas funciones corresponden a las tres pilares misionales de la UAM: Función Docencia, Función investigación, Función proyección. Al final estas tres se sintetizan en una función integradora.

A su vez estas funciones y el logro de estas medidas a través de indicadores, están en dependencias de los factores intrínsecos y extrínsecos que explican las acciones del agente con respecto a sus motivaciones y al grado de importancia que se le asignan a las funciones objetivo.

$$\text{Función Investigación } Y1 = aX1 + aX2 + aX3 + \dots + aXn$$

$$\text{Función Docencia } Y2 = bX1 + bX2 + bX3 + \dots + bXn$$

$$\text{Función Proyección } Y3 = cX1 + cX2 + cX3 + \dots + cXn$$

$$\text{Función Integradora } Z = \beta Y1 + \beta Y2 + \beta Y3$$

5.5 Determinación de variables

La determinación de variables se enmarca en variables dependientes e independientes, dentro de estas últimas están las extrínsecas e intrínsecas.

Variables dependientes: Funciones Objetivo (Función Investigación, Función Docencia, Función Proyección).

Variables independientes:

Tabla 1. Determinación de variables

EXTRÍNSECAS	INTRINSECAS
Salario X1	El logro
Condiciones Físicas y laborales del puesto de trabajo X2	El reconocimiento
El status X3	La responsabilidad
La supervisión y evaluación del trabajo X4	El ascenso
La calidad de relaciones interpersonales	La posibilidad de progreso

Fuente: elaboración propia

5.6 Operacionalización de variables

La universidad autónoma en su plataforma estratégica se reconoce como variables las funciones de Investigación, docencia y proyección. En la investigación solo se analizó la función de docencia (Ver tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización funciones objetivo

FUNCIÓN	OBJETIVO	INDICADOR
<i>Investigación</i>	Potenciar la investigación y la innovación de la UAM, en los ámbitos regional, nacional, e internacional con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de las poblaciones en un marco localmente pertinente e internacionalmente competitivo	Categoría grupo de investigación. No. de publicaciones en revista indexada nacional / No de proyectos de investigación finalizados. No. de publicaciones en revista indexada internacional / no de proyectos de investigación finalizados. No. de ponencias nacionales. No. de ponencias Internacionales.
<i>Docencia</i>	Fortalecer los procesos de enseñanza – aprendizaje	Resultados de la evaluación docente. (Promedio de calificación). Cualificación disciplinar de los docentes. (nivel de formación) Cualificación pedagógica de los docentes (nivel de formación). No de capacitaciones a docentes por año.
<i>Proyección</i>	Fortalecer los vínculos de la universidad con el Estado, la comunidad, y el sector productivo a través de la implementación y venta de servicios de proyección.	No de proyectos de consultoría o asesoría realizados. Percepciones sobre el resultado de los proyectos de consultoría o asesoría (escala de Likert). No de reconocimientos por parte de las sociedad a la labor de proyección de la universidad.

Fuente: elaboración propia

5.7 Indicadores

Los objetivos de la Universidad Autónoma de Manizales se analizan bajo variables intrínsecas a los agentes (Ver tabla 3), que referencia la variable y el indicador.

Tabla 3. Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADOR
Salario	Escala salarial
Condiciones Físicas del puesto de trabajo	Percepción de condiciones individuales (escala de satisfacción)
El estatus	El tipo de trabajo, el tipo de poder , el tipo de decisiones.
Supervisión y Evaluación del trabajo	Percepciones frente a los métodos d evaluación y supervisión del trabajo (escala Likert)
El reconocimiento	No de reconocimientos.
La posibilidad de progreso	Ascenso en el escalafón docente. Formación a nivel de maestría y doctorado

Fuente: elaboración propia

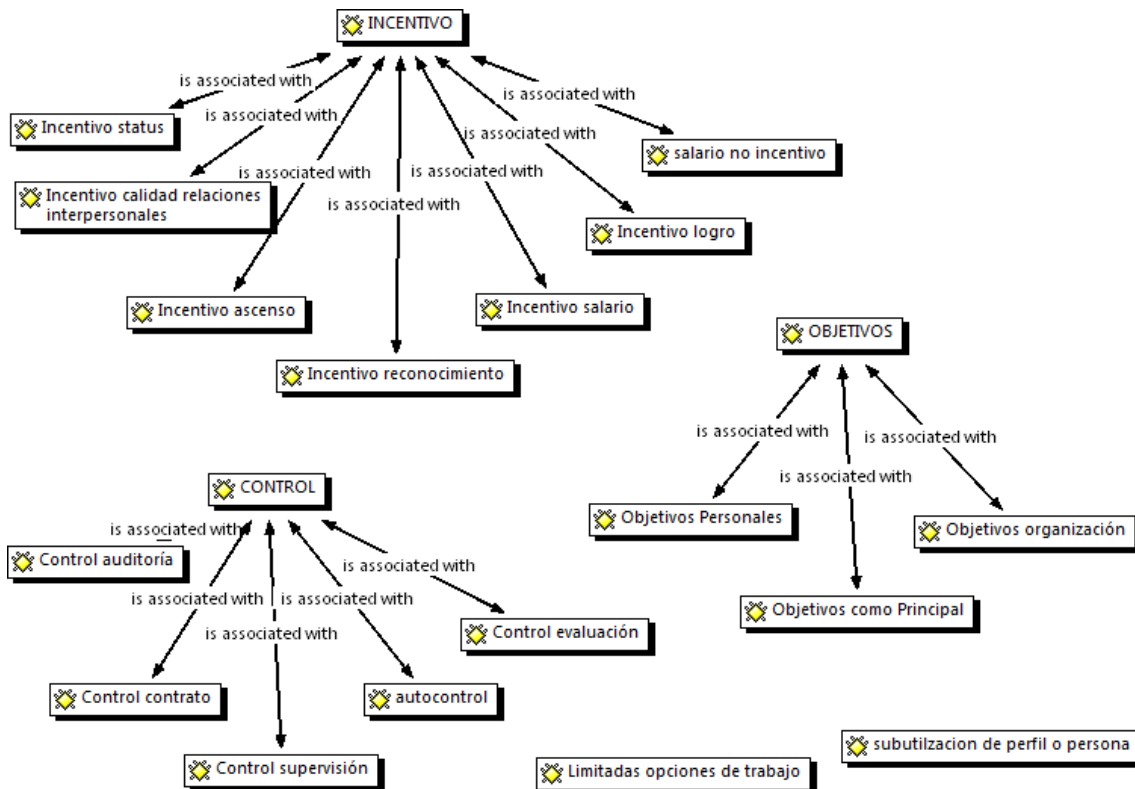
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Análisis de entrevistas

Los hallazgos de la investigación arrojaron tres categorías axiales, en torno a las cuales se agrupan los elementos empíricos de la teoría a la agencia; estas tres categorías son: “Objetivos”, “Incentivos” y “control”; no obstante, las categorías de “Limitadas

opciones de trabajo” y “Subutilización de perfil o persona”, quedan al margen de las categorías axiales, pero aún así, se consideran importantes para el estudio (ver figura 1).

Figura 1. Categorías axiales de los agentes de la UAM

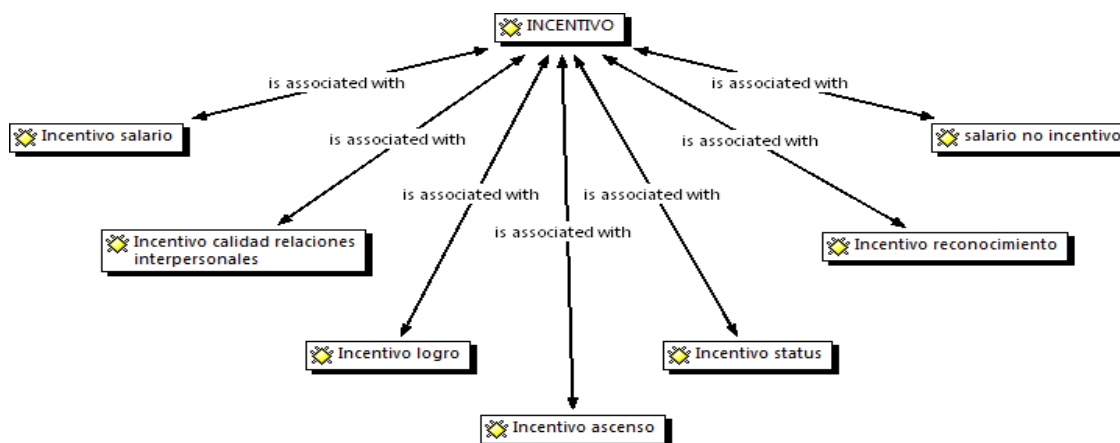


A continuación se desarrollan cada una de estas categorías axiales con sus respectivas subcategorías, organizadas teniendo en cuenta el nivel de recurrencia social, desde aquellas que se encontraron en todos los informantes hasta las que solo algunos la referían.

INCENTIVOS

La categoría incentivos es la que más subcategorías contiene, siendo representativos en el siguiente orden, de acuerdo a su nivel de saturación social: Salario no incentivo (90%), incentivo calidad de la relaciones personales (85%), Incentivo ascenso (80%), Incentivo reconocimiento (70%), Incentivo status (60%), Incentivo logro (55%) y, finalmente, Incentivo salario (10%) (Ver figura 2).

Figura 2. Categoría incentivos



Salario no incentivo. Ésta es una categoría emergente que se manifiesta en el análisis de las entrevistas y se explica como el pago realizado por la tarea realizada y que no expresa motivación alguna a los agentes, como se evidencia en algunos de las frases mencionadas.

“...tenemos un salario de enganche bajito esto hace que además los profesores estén dos años sin escalafonarse eso no da oportunidad de aspirar a mejorar los salarios.”

(P1:7)

“...hemos mejorado muchísimo y tenemos que seguir mejorando es buscar una mejor asignaciones salariales para nuestros docentes.” (P5:10)

“No solo los incentivos económicos, ambiente atractivo para la investigación y producción...” (P:4)

“Pero obviamente no somos tan competitivos en salarios...” (P6:9)

“...a pesar de la alta cualificación de sus docente, estos se comparten con otras universidades. Neurociencias en muy fuerte, pero débil el departamento en todo lo demás, e infraestructura, en investigación, a pesar de tener unos docentes muy calificados, encuentran más aliciente a fuera que dentro de la UAM. Igual que en otras áreas, la universidad forma recurso humano relativamente joven, que luego no responden. La universidad dstina recursos a la formación de personas que luego se van.” (P7:3)

“...falta de condiciones laborales adecuadas...” (P8:4)

“...el profesor tiene que rebuscar el ingreso...” (P8:5)

“Descubren ofertas laborales en otras partes...” (P9:6)

“...el profesor no vive de su cátedra, tiene que buscar otras actividades...” (P10:8)

“...incentivos no económicos, tenemos dependencia altamente de matriculas de pregrado y posgrado.” (P11:7)

“...los profes se van porque obtienen mejor remuneración...” (P12:3)

“...aparentemente los sueldos no son muy buenos...” (P12:6)

“Factor salarios, los profesores con mas títulos no ganan lo mismo en cualquier otro ámbito nacional e internacional.” (P14:8)

“...los funcionarios son personas que buscan sobresueldos o entradas extras...” (P14:13)

“...profesores jóvenes que miran a largo plazo, que tienen familia y deben buscar mejores opciones en las universidades públicas...” (P15:8)

“Hay diferencia salarial con las políticas salariales de las empresas o universidades del sector público.” (P16:8)

“...no pueden aumentar sus salarios en la misma forma que lo hacen las otras instituciones especialmente el sector publico que tienen unos incentivos económicos mayores para sus profesores...” (P19:4)

“...hay personas que quieren trabajar aquí pero cuando encuentran que los salarios no son muy competitivos toman otras opciones...” (P19:13)

“En ingeniería la rotación se da como consecuencia de los bajos ingresos, la curva viene en descenso...” (P20:4)

Incentivo calidad de las relaciones interpersonales. Se define como solidaridad, respeto, calidez y apoyo entre los agentes de la UAM. En esta categoría, los principales consideran que la calidad de las relaciones interpersonales es un factor motivacional para los agentes, tal como se muestra en las siguientes frases.

“...tenemos a favor ambiente laboral, la calidez, la calidad humana en todo el personal, eso en el momento de decir pesa mucho un ambiente laboral favorable puesto que hace más productiva la gente, la dirección está abierta a propuestas, el apoyo que se encuentra en las demás personas es muy importante.” (P1:6)

“...el ambiente laboral es reconocido como algo positivo lo hablo por la facultad pero pienso que así es en todo en una universidad pública es difícil entrar acá hay colaboración ayuda apoyo, los ambientes laborales difíciles producen estrés y no dan ganas de trabajar...” (P1:13)

“...el respeto a las personas que se traten adecuadamente los ambientes son importantes, si la gente está contenta las cosas fluyen y se va generando una bola de nieve que va rodando si criticamos todo el ambiente se dañan...” (P2:5)

“...gente quiere trabajar acá porque hay respeto por las personas, porque la u es seria es sus compromisos, nombre clima laboral...” (P2:18)

“...cuando se entra a la universidad se ve un compromisos entre todos no conozco la primera personas que diga trabajar acá es muy maluco, la gente pregunta que hacen ustedes allí que la gente vive contenta.” (P2:22)

“...el activo más grande de la universidad es la gente que esta acá docentes personas, personal de apoyo...” (P3:4)

“...la parte actitudinal del grupo que trabaja es muy buena, siempre dispuesto a trabajar, también la facilidad con dirección académica demostrando procesos logramos ciertas cosas a partir del conocimiento.” (P4:5)

“...es el tema de respeto por el otro que yo pienso que es fundamentado en los principios institucionales de la universidad en tanto y cuanto hay un respeto por el otro un respeto con consideración con calidez con que a cada uno de nosotros nos interesa la suerte de los demás creo que ese principio de solidaridad de cuerpo es lo

que nos ha permitido avanzar muchísimo en los compromisos institucionales.”
(P5:5)

“...y una muy buena empresa donde se maneja muy buenos ambientes de trabajo, hay microambientes muy agradables, a veces el ambiente global tenemos dificultades.” (P11:16)

Incentivo ascenso. Esta categoría mide la percepción de los principales sobre la oportunidad que tienen los agentes de ir haciendo carrera dentro de la universidad.

“...el apoyo irrestricto y decidido a la formación de los niveles de maestrías de especialización y doctorados que habrá en la universidad los beneficios para ellos y sus familias...” (P5:4)

“Formación de mis hijos en la universidad autónoma de Manizales, la universidad ofreció ventajas en el pago de matrícula de los hijos.” (P7:8)

“Los docentes mejoran su formación y experiencia” (P8:6)

“...prebendas para los hijos y hacer viajes e investigación...2 (P12:7)

“Posibilidad de crecer profesionalmente especialización, maestrías y doctorado.” (P16:16)

“...ve una posibilidad de desarrollo profesional y de capacitación que la u apoya eso atrae porque le interesa hacer su proceso de formación...” (P18:11)

Incentivo reconocimiento. En esta categoría el principal identifica los méritos de una acción o un comportamiento a los agentes.

“...reconocimiento a nivel de escalafón de los docentes cuando logran sus niveles de formación...” (P1:5)

“Tratar de motivar de dar posibilidad de participación a todos de evitar el no reconocer la importancia del trabajo de cada uno motivación, es necesario ellos también generan propuestas, des importante que estas se discutan y revisen.” (P4:10)

“...trabajo que se hacen desde los departamentos y de los grupos de investigaciones y eso es lo que finalmente constituye a la universidad son las comunidades académicas eso se ha logrado por eso por la calidad humana de los docentes por la dinámica que tienen las comunidades académicas que ellos mismos han conformados y por la claridad en el cumplimiento de los objetivos que ellos se han propuestos que han coincidido con los compromisos y directrices institucionales.” (P5:3)

“Vocación de servicio lo mejor posible para los jóvenes en el aspecto educativo.” (P17:9)

Incentivo status. La categoría status se entiende como la posición que la universidad tiene frente a otras universidades.

“Querer entrar a la universidad por prestigio” **(P10:7)**

“...la mejor universidad privada de la región...” **(P11:1)**

“Definitivamente tenemos muy buena imagen por fuera de la institución solida...” **(P11:15)**

“Imagen de calidad, se hacen las cosas bien en la universidad” **(P15:16)**

“...la gente que está fuera de la UAM tiene un buen concepto de la universidad la universidad tiene un buen nombre en la sociedad y a la gente no le parece malo trabajar aquí...” **(P19:12)**

“Hay programas de calidad, oferta académica importante, universidad reconocida por diferentes facetas.” **(P20:32)**

Incentivo logro. Esta categoría se refiere al alcance de metas que los agentes se han trazado en su proyecto de vida.

“...trabajar en una universidad es la mejor forma de buscar mejores condiciones de vida en la sociedad...” **(P3:15)**

“...veo en esta el potencial más grande con lo que tiene y a donde la llevemos esta llamada a jugar un papel protagónico en el país y en la región...” **(P3:17)**

“...los objetivos se cumplen en la medida en que uno mantenga una continuidad de esfuerzo y de trabajo...” **(P6:2)**

“...la posibilidad de avanzar en la agenda intelectual – existencial...” **(P6:11)**

“...el apoyo de la universidad para trabajar proyectos tener un aval y su apoyo que se tenga una dirección adecuada y siempre se ha encontrado eso hace que la gente se comprometa mas, el compromiso sentido de pertenencia es muy importante...” **(P18:6)**

Incentivo salario. Se considera al salario como la remuneración a una labor desempeñada que satisface las expectativas de los agentes.

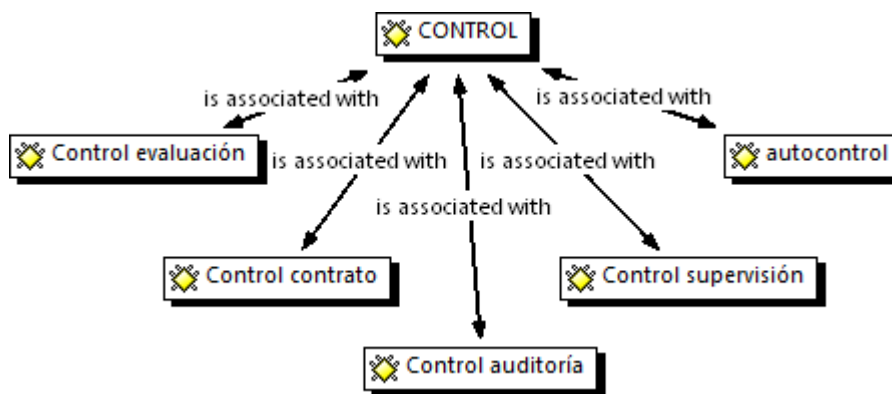
“...la vinculación de este tipo...” **(P6:12)**

“...desde el punto de vista económica percibo que una persona para tener un buen sueldo en la parte clínica tiene que tener un muy buen contacto y no es fácil acá e ve la oportunidad frente a la clínica en mejores condiciones.” **(P18:24)**

CONTROL

Los elementos de la categoría control, según su saturación social son los siguientes: Control contrato (85%), Autocontrol (70%), Control evaluación (50%), Control supervisión (40%) y Control auditoría (5%) (Ver figura 3).

Figura 3. Subcategorías del control



Control contrato. En esta categoría se refleja las condiciones del contrato como un elemento de compromiso y/u obligatoriedad.

“...es necesario mejorar los condiciones de contratación, no obstante hay docentes muy antiguos lo que implica hay estabilidad pero no tener contrato indefinido deteriora las condiciones, este aspecto que son políticas institucionales deberían revisarse el argumento de docentes es estabilidad laboral, hay personas que perciben inestabilidad esto desmotiva y dificulta

aspectos como consecución de créditos financiero con esas condiciones de contratación no favorecen...” (P1:8)

“...el imaginario de nuestros docentes sigue apareciendo todavía un concepto de estabilidad laboral que está amarrado a los contratos a término fijo que suscriben con la universidad y la gente busca en otras instituciones unos contratos a términos indefinidos que al parecer para ellos dentro de sus percepciones les garantizan una mayor tranquilidad...” (P5:6)

“...falta de condiciones laborales adecuadas...” (P8:4)

“Se podría mejorar los contratos de cuatro meses...” (P9:7)

“...contratos de periodo académicos, vuelve y se repite que es lo que la gente reclama la estabilidad, desmotiva a la gente, y genera malestar en el clima laboral.” (P11:13)

“Contrato: modalidad a 4 meses no es conveniente para la calidad de la educación, ni para el trabajador docente...” (P14:10)

“...aún hay dificultades con el tipo de contratación...” (P18:9)

“No son claras las URD. Hay diferencias en las condiciones de contratación en cada caso.” (P20:5)

“Estos contratos no generan equidad ni motivan.” (P20:26)

Autocontrol. Esta categoría se trabaja como la acción individual de regular los procesos dentro de la institución.

“...un equipo de trabajo integrado donde hay gran afinidad entre los miembros todos apuntamos hacia los mismos objetivos, cada uno sabe sus labores, metas y tareas” (P1:9)

“...no aplicamos técnicas extraña las cosas son claras, cuando hay un problema no buscamos el culpable sino la solución entre todos.” (P2:17)

“...una de las cosa que más nos ayudo a salir de la crisis fue el trabajo que hicieron los departamento desarrollando proyectos, de nuevos de estudios de posgrado, esto fue elaborado por los profesores...” (P3:9)

“Por el sentido de pertenencia y porque cada uno hace su trabajo no hay fiscalización hay una supervisión pero hay fluidez cada uno hace lo que le corresponde no hay una presión...” (P4:12)

“...no se llevan a cabo, solamente los mecanismos de evaluación de la universidad, existe desacuerdo frente a los procesos y momentos de evaluación.” (P7:4)

“Confianza trabajo del otro. Delegar tareas y responsabilidad” (P8:8)

“Tareas por grupos y subgrupos que se socializan. Camaradería sin perder el respeto” (P9:9)

Control evaluación. Se refiere a las actividades de seguimiento que permiten evaluar y retroalimentar los procesos.

“Evaluación y seguimiento uno a uno no son mecanismos establecidos son más de la iniciativa de un revisar como vamos que nos falta que hay que ajustar y en comités y consejos revisamos los aspectos pertinentes.” (P1:11)

“Además es un grupo crítico inquieto constructivo nos reunimos y cada uno cuanta que hace sus dificultades y vemos entre todos como lograr soluciones esto ha generado confianza para actuar para apoyar para retroalimentar y eso ha permitido compromiso y trabajen bien...” (P2:14)

“...evaluamos nuestros procesos y tratamos de optimizarlos...” (P2:16)

“...con los docentes se habla de los procesos, mucho dialogo...” (P9:10)

“...esas reuniones hacemos un seguimiento a los decisiones que se están tomando continuamente a los planes que se están trazando y a las ejecutorias e igualmente se resuelven los problemas del día a día que llegan hasta esa instancia a su vez cada uno de esas áreas por ejemplo el área académica tiene sus reuniones de su grupo y en las facultades hay reuniones de facultad y en los programas hay reuniones de programas entonces los planes de trabajo y el desarrollo de los mismos se les hace seguimiento y se le hace evaluación continua a nivel de cada una de las instancias hasta que llegue a la instancia de la rectoría, la rectoría lo que hace es hacer seguimiento a esos planes el saber que se está cumpliendo los objetivos y las metas saber que los calendarios se están realizando y velar por resolver los problemas que llegan hasta esa instancia...” **(P19:10)**

“Hay acercamiento con los estudiantes y ellos se encargan de manifestar las fallas que se presentan...” **(P20:9)**

“El desempeño se evalúa por la comunicación con estudiantes y los resultados.”
(P20:11)

Control supervisión. Esta categoría se refiere a las actividades adelantadas por los grupos de trabajo en la revisión de los adelantos y resultados obtenidos.

“...falta dar mayor autonomía en el cargo...” **(P8:2)**

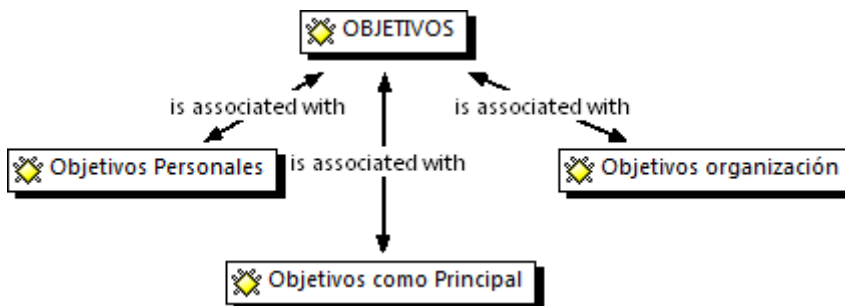
“Reuniones constantes...” (P9:8)

“Plan de responsabilidades.” (P20:6)

OBJETIVOS

La categoría Objetivos, se refiere a tres elementos centrales, aquellos centrados en el rol de principal (90%), los que son de carácter personal (80%) y los que se refieren a los objetivos específicos de la organización (45%) (ver figura 4).

Figura 4. Subcategorías Objetivos



Objetivos como Principal. Son los objetivos que se traza el principal al ingresar a la UAM, en el desempeño de su cargo.

“Objetivo como directivo. No tengo uno solo, trato de colocar todo nuestro mejor esfuerzo hacia potencializar los objetivos de la universidad ha detectado, como nosotros desde nuestra labores ayudamos a que un objetivo estratégico de formación talento o recursos financieros sean los adecuados, potencializa desde la admón. y el área financiera, que veo que no podemos cada uno ir por un lado

todos debemos apuntar a los mismos, nuestro objetivo desde la Admón. poner desde acá todo el potencial para que se logren las metas esto no es de un área si nos va bien nos va bien a todos y lo contrario, tenemos que apuntar a lograr los objetivos estratégicos de la universidad estemos o no de acuerdo con ellos. A veces hay que apretar es inherente a la actividad controlar recursos pero el objetivo como dirección soportara ayudar y aportar a todos los objetivos estratégicos de la u y lograr la meta que tenemos.” **(P2:3)**

“...contribuir a lograr la misión y la visión...” **(P11:2)**

“...los valores y un clima organizacional adecuado, para lograr de manera eficaz y eficiente el cumplimiento de esos objetivos...” **(P11:3)**

“...contribuir desde el punto de vista pedagógico y curricular a la cualificación de profesores.” **(P14:4)**

“La mayor Claridad por parte del consejo, mensajes claros y mandato claro.” **(P17:1)**

“...desde el punto de vista organizacional que este contenta ajustar los planes de responsabilidades a los perfiles de la gente y la fortaleza en la formación...” **(P18:4)**

“Los objetivos que nos hemos trazado en parte están escritos en plan estratégico de la universidad que viene de años atrás que tiene como fundamento el conseguir que la universidad consiga la acreditación institucional esa es la gran meta...” **(P19:1)**

“...apoyo de infraestructura y en eso hemos estado trabajando particularmente en los dos últimos años mejorando considerablemente la infraestructura de salones de clases de laboratorios se ha duplicado el área de laboratorio se ha entregado nuevas aulas hemos entregados nuevos espacios para los estudiantes y fundamentalmente también hemos ayudado a que las aulas donde los profesores las oficinas de los profesores permanecen tengan un mejoramiento de tal manera que haya un ambiente que favorezca el dialogo entre los profesores pero igualmente el dialogo de los profesores con los estudiantes...” **(P19:2)**

“Defender la institucionalidad sus procesos y procedimiento.” **(P20:19)**

Objetivos Personales. Son los objetivos que se traza el principal al ingresar a la UAM para el desarrollo de su proyecto de vida.

“...realizan maestría en salud pública, tengo al especialización, yo terminé como fisioterapeuta empecé a trabajar en la parte clínica estoy en otra área ha sido un reto no ha sido fácil estar en salud pública frente a los compañeros esto porque se tiene una visión muy cerrada con los compañeros y los estudiantes

(...). En el largo plazo piensa en proyectos con las secretarías y ministerio, la salud está muy caída pero yo creo en ella y pienso que es un área estratégica y muy amplia esto permite dar diferentes virajes de lo que tú quieres hacer puedes hacer muchas cosas con diferentes profesionales y la comunidad. **(P4:14)**

“...mi objetivo es poder seguir sirviendo contribuyendo a la universidad y por intermedio de la universidad al compromiso social que tiene la universidad como proyecto social y hacer posible las mejores oportunidades tanto para la gente de la universidad al interior de la comunidad como para la comunidad en general...” **(P5:15)**

“...profundizar en ciertos temas e investigaciones, profundizar en el tema social en el significado del que es el desarrollo humano, del cual el desarrollo económico y político hacen parte...” **(P6:10)**

“...ligado los objetivos al tema de la universidad, he sido privilegiada en la universidad, la formación y la investigación, posgrados y otras cosas. A nivel institucional aspiro a construir un doctorado en salud pública y hacer un posdoctorado, relacionado con la universidad.” **(P7:6)**

“Consolidar mucho más el grupo de investigación y de trabajo que se tiene en el departamento, para comenzar a ver los frutos, como escalafón por Colciencias, subir de categoría, ver resultados como prácticas, educación continuada, en posgrados...” **(P11:19)**

“Personal. Contribuir al área educativa de la UAM, ya que la universidad le ha dado mucho. Escribir sobre experiencia...” (P14:16)

“Aprende mucho; a concretado mucho el aprendizaje que ha tenido en otras instituciones...” (P14:18)

Objetivos organización. Son los objetivos trazados por la organización en su planeación estratégica que el principal los asume para el cumplimiento de su labor.

“...la inversiones fuertes se hecho en lo estratégico, nos hemos beneficiado los pares veían débil los laboratorios, si bien se tienen convenio con Sena y UNAL hay una parte básica que es necesario fortalecer, en esto la u ha crecido, los proceso han mejorado la calidad, la cualificación de docentes esto ha enriquecido las comunidades académicas, esto ha permitido escalafonar grupos de investigación en Colciencias hemos crecido en oferta de posgrado y grupo de investigación...” (P1:1)

“...el compromiso con la calidad, todos pensamos como hacer las cosas bien...” (P2:2)

“Que la Universidad ha generado cambios interesantes que le han permitido una mejor proyección no solo a nivel nacional que está muy bien posicionada como

a nivel internacional esos cambios a partir de la preparación de los docentes, cada vez más preparados mas maestros doctores esto posiciona...” (P4:1)

“...política de formación docente interesante...” (P10:2)

“Se da por la organización porque hay claridad en los objetivos y estos se comparten plenamente.” (P17:4)


“Se cumplen cuando se tienen programas acreditados.” (P20:22)


“Formación docente.” (P20:23)

“Reconocimiento internacional.” (P20:24)

CATEGORÍAS LIBRES

Al margen de las tres agrupaciones ya presentadas, se encuentran las siguientes categorías: Limitadas opciones de trabajo (15%) y Subutilización de perfil o persona (10%)

 Limitadas opciones de trabajo

 subutilizacion de perfil o persona

Limitadas opciones de trabajo. Esta categoría el principal la identifica como las pocas oportunidades que tienen los agentes para vincularse en otras organizaciones.

“...si usted quería ejercer la docencia la única oportunidad era la UAM.”

(P3:13)

“...trabajos temporales en fisioterapia son casi imposible...” **(P18:15)**

“...la oferta de trabajo en la región es baja...” **(P18:22)**

“Situación económica.” **(P20:13)**

“Resolver problemas a través de la docencia cualquiera puede ser docente es el imaginario...” **(P20:33)**

Subutilización de perfil o persona. En esta categoría el principal identifica como algunos agentes no cumplen los objetivos trazados por la organización por un mal perfil de cargo o selección de personal.

“...no se tiene en cuenta la formación en la especialidad y no solo es importante la formación profesional hay personas que no logran ubicarse bien, hay personas que tienen formación y están en otro Depto. no aportan al área específica y esto desanima...” **(P4:8)**

“Personas altamente calificadas donde las funciones no están ligadas a su nivel de experticia, como es un ejemplo con los investigadores” (P14:9)

6.2 Análisis de encuestas

Los aspectos generales a destacar de los agentes en la Universidad Autónoma de Manizales en cuanto a formación, el 67% tiene magister y 13% tienen doctorado. Con relación a la antigüedad, 4 de cada 10 agentes tiene más de 10 años y 1 de cada 10 menos de un año.

Aspectos al ingreso de los agentes a la Universidad Autónoma.

Al analizar los principales objetivos con los cuales los agentes ingresan a la UAM, se consideraron que los tres más importantes son: Crecimiento profesional, salario y posibilidades de ascenso. Con relación al crecimiento profesional, el 98% de los agentes consideran que es su principal objetivo, este comportamiento se presenta en las tres facultades y al analizar el grado de cumplimiento a este objetivo se encontró en una escala de 1 a 10, un promedio de 8.5, considerando que se ha cumplido de manera satisfactoria.

Para un 44% de los agentes el segundo objetivo es el salario, y al evaluar el grado de cumplimiento de éste su nivel promedio fue de 6.1, considerándolo aceptable; este factor tiene menor peso (26%) en la facultad de salud. El tercer objetivo es la posibilidad de ascenso para un 39.3% y su grado de cumplimiento promedio es de 5.6, considerándolo aceptable y se destaca la importancia de esta variable en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales (49%).

Factores Motivacionales. Para la mitad de los agentes el factor motivacional principal al ingresar a la UAM es la estabilidad laboral, su grado de cumplimiento de 8.7 en

promedio. Lo que se asocia con los años trabajados en la UAM, donde el 44% lleva más de 10 años.

El 43% de los agentes consideran que otro de los factores motivacionales es el reconocimiento, y su grado de cumplimiento promedio de 7.5.

Como tercer factor motivacional para ingresar a la UAM está el salario, para un 42% y su grado de cumplimiento promedio es de 7.4, siendo de los más bajos registrados de los factores motivacionales.

El estatus no es un factor motivacional para los agentes UAM al igual que las condiciones físicas laborales.

Al realizar el análisis sobre los factores motivacionales de ingreso con las diferentes facultades, se encuentra que:

Para las facultades de Ingenierías y de Estudios Sociales y empresariales, el factor salarial si constituye factor motivacional al ingreso, mientras que para la facultad de salud no lo es.

Lo anterior revela una dependencia entre el factor motivación salario y la facultad (chi cuadrado = 7.36; Sig = 0,025) (Ver tabla 4).

Tabla 4. Tabla de contingencia

TABLA DE CONTINGENCIA			SALARIO		TOTAL
			NO	SI	
FACULTAD A LA QUE PERTENECE	Salud	<i>Recuento</i>	25	6	31
		<i>% dentro de Facultad a la que pertenece</i>	80,60%	19,40%	100,00%
	Ingenierías	<i>Recuento</i>	12	9	21
		<i>% dentro de Facultad a la que pertenece</i>	57,10%	42,90%	100,00%
	Estudios Sociales y empresariales	<i>Recuento</i>	16	17	33
		<i>% dentro de Facultad a la que pertenece</i>	48,50%	51,50%	100,00%
TOTAL		<i>Recuento</i>	53	32	85
		<i>% dentro de Facultad a la que pertenece</i>	62,40%	37,60%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Aspectos para la permanencia de los agentes en la Universidad Autónoma.

Factores como la calidad de las relaciones en los agentes de la UAM y la estabilidad laboral han contribuido de manera significativa en la permanencia de los agentes de la UAM, el 60% de los agentes lo valoran de manera importante, con un promedio de cumplimiento de 9.

Nuevamente el salario no es un factor que contribuya a la permanencia, solamente una tercera parte de los agentes lo consideran importante. Para los agentes es más importante la estabilidad laboral que el contrato (Ver tabla 5).

Aspectos para el retiro de los agentes en la Universidad Autónoma.

Al analizar las razones de retiro de los agentes de la UAM, están en su orden las oportunidades laborales, el salario, y el tipo de contrato, esto es manifestado por más del 60% de ellos (Ver tabla 5).

Nivel de incentivos otorgados por la UAM a sus agentes

Las dos terceras partes de los agentes UAM consideran que el nivel de incentivos es normal, solo el 9% considera que el nivel de incentivos es alto (Ver tabla 5).

Grado de control académico realizados por los principales a los agentes.

Al analizar el grado de control académico realizado por los principales el 67% de los agentes lo consideran normal y el 7% lo consideran bajo.

Con respecto a las estrategias usadas por los principales para llevar a cabo el proceso de control, el 96% de los agentes manifiestan que este control se hace por medio de reuniones de trabajo, también consideran que los controles se hacen vía acuerdos informales y compromisos escritos (Ver tabla 5).

Los agentes consideran que los mayores logros alcanzados se han dado en la docencia (46%) y los menores logros en la administración (9%).

Análisis de factores motivacionales de ingreso a la UAM

Al relacionar el factor motivacional de ingreso a la UAM por facultades, en ninguna de las tres facultades el reconocimiento como factor motivacional es importante y sólo en la facultad de estudios sociales el 45% lo considera que es un factor motivacional.

Al asociar el factor motivacional (posibilidades de ascenso) según la facultad, se encontró una dependencia significativa ($\chi^2 = 8.76$; Sig= 0,013) entre estas dos variables como se muestra en el hecho de que los agentes de la facultad de estudios sociales y empresariales manifiestan esta razón (54.5%).

Para las tres facultades el factor status no es relevante para el ingreso.

La calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo si muestra asociación significativa con la facultad a la que pertenece (Chi cuadrado= 8,54; Sig= 0,014), siendo esto más evidente en la facultad de estudios sociales y empresariales.

Al ingresar a la UAM, los agentes de la facultad de ingeniería consideran que la modalidad de contrato de trabajo es un factor importante (43%), en tanto que las otras dos facultades este factor no lo consideran importante.

Para el 42% de los agentes en el momento de ingresar a la UAM consideran que es importante la estabilidad laboral, pero este porcentaje es mayor en la facultad de ingeniería con un 48%.

Las condiciones físicas del puesto de trabajo no son un factor importante de ingreso para ninguna de las facultades (Ver tabla 5).

Tabla 5. Factores motivacionales frente a cada facultad

FACTORES MOTIVACIONALES / FACULTADES	Salud	Ingenierías	Estudios sociales y empresariales	TOTAL
Salario	19.4%	42.9%	51.5%	37.6%
Reconocimiento	35.5%	33.3%	45.5%	38.8%
Posibilidad de ascenso	22.6%	23.8%	54.5%	35.3%
Status	25.8%	9.5%	33.3%	24.7%
Calidad de las relaciones con compañeros de trabajo	22.6%	14.3%	48.5%	30.6%
Modalidad de contrato	19.4%	42.9%	24.2%	27.1%
Estabilidad laboral	38.7%	47.6%	42.4%	42.4%
Condiciones físicas del puesto de trabajo	12.9%	4.8%	21.9%	14.3%

Fuente: elaboración propia

Análisis de factores de permanencia en la UAM

Para el 34%, el salario es un factor de permanencia en la UAM es de resaltar la importancia para la facultad de ingeniería y de Estudios Sociales en donde más del 40% de los agentes lo consideran importante.

VARIABLES como el reconocimiento, posibilidad de ascenso y status no son consideradas por los agentes un factor de permanencia en la UAM. Sin embargo, la posibilidad de ascenso en la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales cobra importancia dado que 2 de cada 5 agentes los consideran así.

Para todas las facultades la calidad de las relaciones con los compañeros es un factor importante para permanecer en la UAM, esto lo muestra que en promedio el 70% de los agentes lo consideran así. Al analizar la modalidad de contrato en las tres facultades se observa que no es un factor importante, destacándose la Facultad de salud en donde 9 de cada 10 agentes no lo consideran. Igual comportamiento se da con el factor condiciones físicas.

La estabilidad laboral es importante para los agentes de las tres facultades, siendo la de salud, con un 77%, la que considera esta variable con un mayor porcentaje. Esto indica una asociación significativa entre esta variable y la facultad a la cual pertenece el agente ($\chi^2 = 7.22$; Sig = 0,027) (Ver tabla 6).

Tabla 6. Factores motivacionales de permanencia en la UAM por facultades

FACTORES MOTIVACIONALES / FACULTADES	Salud	Ingenierías	Estudios sociales y empresariales	TOTAL
Salario	19.4%	47.6%	40.6%	34.5%
Reconocimiento	32.3%	33.3%	37.5%	34.5%
Posibilidad de ascenso	12.9%	14.3%	40.6%	23.8%
Status	25.8%	19%	31.3%	26.2%
Calidad de las relaciones con compañeros de trabajo	61.3%	85.7%	69.7%	70.6%
Modalidad de contrato	9.7%	38.1%	30.3%	24.7%
Estabilidad laboral	77.4%	52.4%	45.5%	58.8%
Condiciones físicas del puesto de trabajo	19.4%	42.9%	27.3%	28.2%

Fuente: elaboración propia

Análisis de factores de retiro en la UAM

Para las tres facultades, los factores salario, estabilidad, contrato, posibilidad de ascenso se perciben por los agentes como importantes y muy importantes como motivo de retiro. No se refleja lo mismo en el factor educación (Ver tabla 7).

Tabla 7. Análisis de factores de retiro de la UAM

FACTORES MOTIVACIONALES / FACULTAD	NO IMPORTANTE			IMPORTANTE Y MUY IMPORTANTE		
	Salud	Ingenierías	Estudios sociales y empresariales	Salud	Ingenierías	Estudios sociales y empresariales
Oportunidad Laboral				100%	100%	100%
Salario				100%	100%	100%
Contrato Laboral			9.5%	100%	100%	90.5%
Estabilidad en el cargo		13.3%	17.6%	100%	86.7%	83.4%
Posibilidad de ascenso	6.7		5%	93.3%	100%	95%
Educación	30%	20%	30%	70%	80%	70%

Fuente: elaboración propia

Análisis del grado de control por facultad.

Para las tres facultades el grado de control académico es medio, y las estrategias utilizadas son reuniones de trabajo, acuerdos informales, evaluación escrita y compromisos escritos como la menos utilizada (27,1%), en su orden (Ver tabla 8).

Tabla 8. Análisis del grado de control académico por facultad.

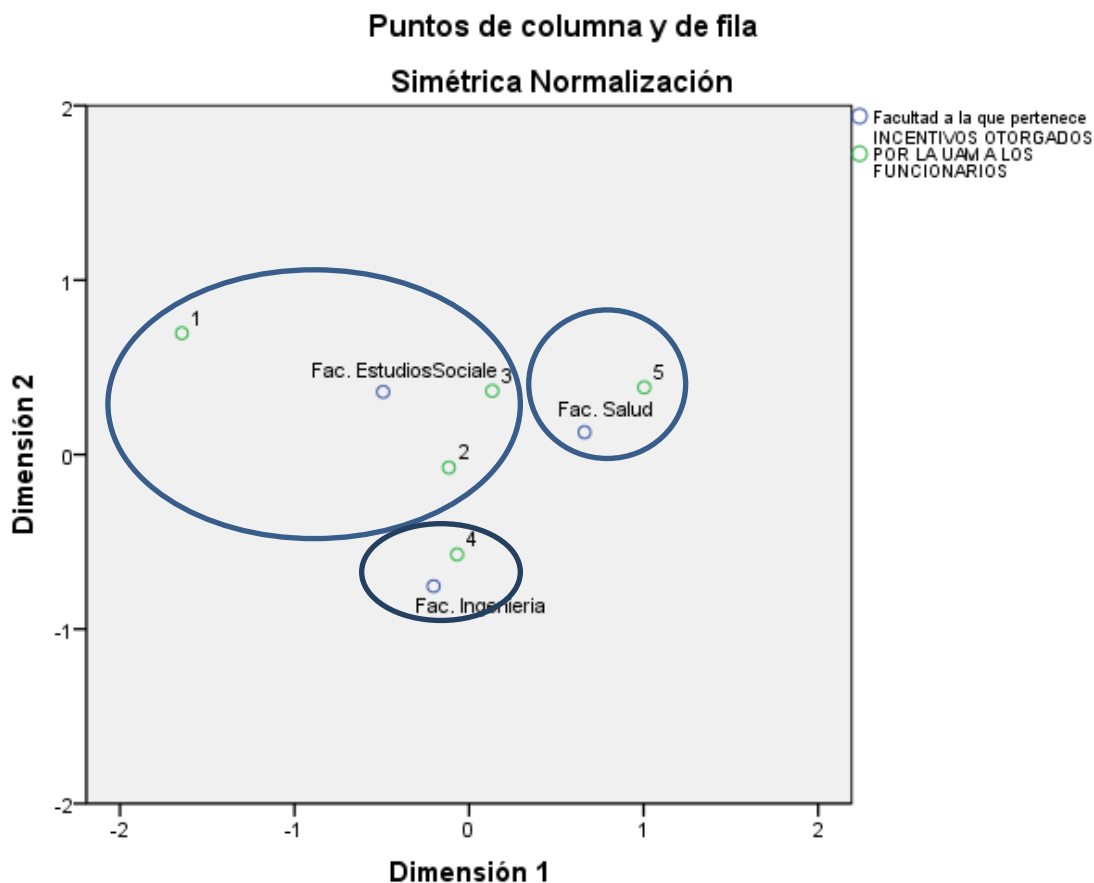
ANÁLISIS GRADO DE CONTROL ACADÉMICO			GRADO DE CONTROL ACADÉMICO		
			BAJO	MEDIO	ALTO
FACULTAD A LA QUE PERTENECE	Salud	Recuento	1	27	3
		% dentro de Facultad a la que pertenece	3,20%	87,10%	9,70%
	Ingenierías	Recuento	2	17	1
		% dentro de Facultad a la que pertenece	10,00%	85,00%	5,00%
	Estudios sociales y empresariales	Recuento	3	23	5
		% dentro de Facultad a la que pertenece	9,70%	74,20%	16,10%
TOTAL		Recuento	6	67	9
		% dentro de Facultad a la que pertenece	7,30%	81,70%	11,00%

Fuente: elaboración propia

Análisis de incentivos otorgados por la UAM a los agentes por facultades

Al analizar como evalúan los incentivos otorgados por la UAM, en una escala de 1 a 5, la calificación promedio es de 3.2; la facultad de salud es la que mejor califica este factor y la de menor calificación es la facultad de estudios sociales y empresariales; y se verifica al analizar el mapa perceptual identificando que en la facultad de salud las calificaciones están más cercanas de los niveles altos seguida de la facultad de ingeniería, lo que no sucede con la facultad de estudios sociales y empresariales que se acerca a las calificaciones más bajas y es la de mayor dispersión de los datos (Ver figura 5).

Figura 5. Incentivos otorgados por la UAM



Análisis de las estrategias y mecanismos de evaluación utilizadas por las coordinaciones

Las reuniones de trabajo es la estrategia más utilizada en todas las facultades y en segundo lugar están los acuerdos informales.

Al analizar los mecanismos de evaluación y seguimiento, las reuniones de trabajo presenta un comportamiento homogéneo por facultades y con un porcentaje importante de uso; no sucede lo mismo en informes escritos en el que sobresale la facultad de ingeniería; la evaluación escrita presenta los porcentajes más bajos en la frecuencia de uso, siendo homogéneo el comportamiento en las tres facultades; y la comunicación informal es el

segundo mecanismo más utilizado presentando la mayor tasa de uso la facultad de ingeniería y la menor en salud (Ver tabla 9).

Tabla 9. Mecanismos de evaluación y seguimiento

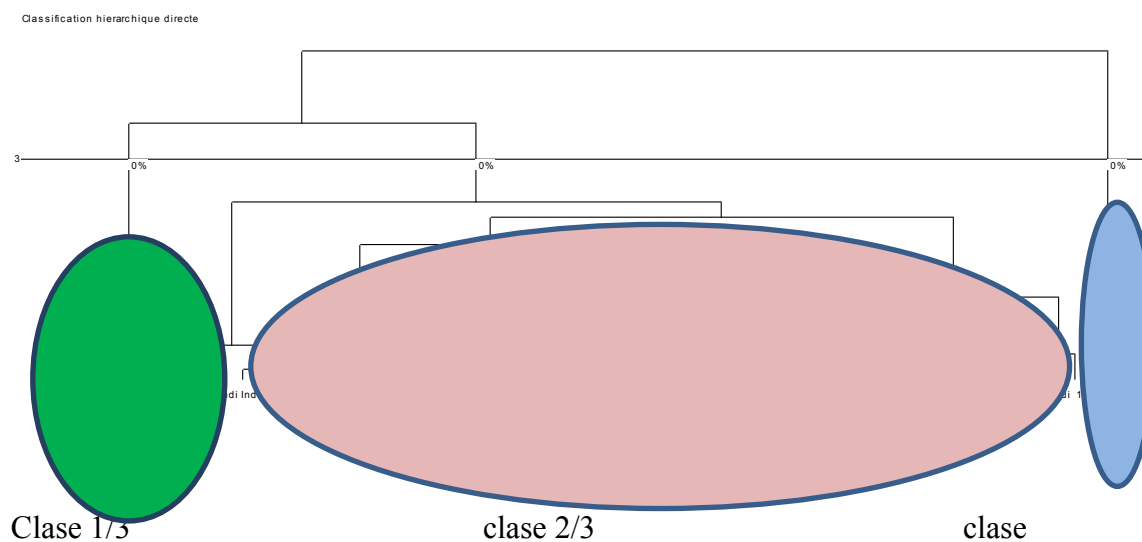
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	FACULTAD DE SALUD	FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES	FACULTAD DE INGENIERÍAS	TOTAL
Reuniones de trabajo	90.3%	90.6%	90.5%	90.5%
Informes escritos	32.3%	37.5%	47.6%	38.1%
Evaluación escrita	19.4%	28.1%	19.0%	22.6%
Comunicación informal	58.1%	65.6%	76.2%	65.5%

Fuente: elaboración propia

Análisis de los conglomerados de los agentes UAM

Según el dendograma de clasificación se pueden observar claramente en la universidad Autónoma tres clases de agentes con características diferentes, resaltando que hay un grupo de 70 agentes que corresponde al 82%. (Ver figura 6).

Figura 6. Clasificación de los agentes de la UAM



Descripción de las clases

La primera clase está formada por 13 agentes (15%) que pertenecen a diferentes departamentos y se caracterizan porque los factores que lo motivan para ingresar a la UAM son salario, posibilidad de ascenso y reconocimiento; igualmente el salario y el reconocimiento son factores importantes para permanecer en la UAM. Este grupo, considera que el mecanismo utilizado por su jefe inmediato con relación a evaluación y seguimiento es la evaluación escrita y las estrategias utilizadas son acuerdos informales y seguimiento y evaluación. El nivel de investigación en este grupo es bajo (Ver tabla 10 y Figura 7).

Tabla 10. Descripción de la clase 1/3

Libellés variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans l'échantillon	% de la modalité dans la classe	% de la modalité dans la modalité	Poids
Status-ob	Si	25,88	84,62	50	22
Salario-ob	Si	44,71	100	34,21	38
Condiciones físicas del puesto de trabajo-ing	Si	14,12	61,54	66,67	12
Status-ing	Si	24,71	76,92	47,62	21
Posibilidad de ascenso-ob	Si	38,82	92,31	36,36	33
Status-perm	Si	25,88	76,92	45,45	22
Reconocimiento-ob	Si	34,12	84,62	37,93	29
Salario-perm	Si	34,12	76,92	34,48	29
Reconocimiento-perm	Si	34,12	76,92	34,48	29
Evaluación escrita-eval	Si	22,35	61,54	42,11	19
Condiciones físicas del puesto de trabajo-perm	Si	28,24	69,23	37,5	24
Posibilidad de ascenso-ing	Si	35,29	76,92	33,33	30
Salario-ing	Si	37,65	76,92	31,25	32
Reconocimiento-ing	Si	38,82	76,92	30,3	33
Modalidad de contrato-ing	Si	27,06	61,54	34,78	23
Acuerdos informales-est	Si	58,82	92,31	24	50
Categorías de investigación según tiempo dedicado	Baja investigación	51,76	84,62	25	44
Informe escrito-eval	Si	37,65	69,23	28,13	32
Compromisos escritos-est	Si	27,06	53,85	30,43	23
GRADO DE CONTROL ACADÉMICO	ALTO	10,59	30,77	44,44	9
CONTRATO	Muy importante	28,24	53,85	29,17	24
Investigación	Si	58,82	84,62	22	50
Seguimiento y evaluación-est	Si	51,76	76,92	22,73	44
Posibilidades de ascenso-perm	Si	23,53	46,15	30	20
ESTABILIDAD	Muy importante	23,53	46,15	30	20
Modalidad de contrato-perm	Si	24,71	46,15	28,57	21

Fuente: Elaboración propia

La clase dos formada por 70 agentes (83%), se caracteriza por pertenecer a los departamentos de salud oral y salud pública con un nivel máximo de formación de especialización y con años trabajados en la UAM entre 6 a 10 años. Como objetivo para ingresar a la UAM no están ni status, reconocimiento, y posibilidades de ascenso. Para ingresar y permanecer a la UAM los agentes no le dan importancia a las condiciones del puesto de trabajo, status, posibilidad de ascenso y modalidad de contrato. El factor salario no es importante ni como objetivo de ingreso, al ingresar y para permanecer. Los jefes inmediatos de los agentes para el desarrollo del trabajo en su área no utilizan los compromisos escritos, y como mecanismos de evaluación y seguimiento no emplea

informes escritos, además consideran que el grado de control académico en la UAM es medio (Ver tabla 11).

Tabla 11. Descripción de la clase 2/3

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans l'échantillon	% de la modalité dans la classe	% de la modalité classée dans la modalité	Poids
Condiciones físicas del puesto de trabajo-ing	No	84,71	95,71	93,06	72
Status-ob	No	74,12	85,71	95,24	63
Posibilidad de ascenso-ob	No	61,18	72,86	98,08	52
Status-perm	No	72,94	84,29	95,16	62
Reconocimiento-perm	No	64,71	75,71	96,36	55
Salario-perm	No	64,71	75,71	96,36	55
Salario-ob	No	55,29	65,71	97,87	47
Reconocimiento-ob	No	65,88	75,71	94,64	56
Status-ing	No	75,29	84,29	92,19	64
Reconocimiento-ing	No	61,18	70	94,23	52
Condiciones físicas del puesto de trabajo-perm	No	71,76	80	91,8	61
Evaluación escrita-eval	No	76,47	84,29	90,77	65
Posibilidad de ascenso-ing	No	64,71	72,86	92,73	55
Salario-ing	No	62,35	70	92,45	53
Compromisos escritos-est	No	72,94	80	90,32	62
Modalidad de contrato-ing	No	72,94	80	90,32	62
Posibilidades de ascenso-perm	No	75,29	81,43	89,06	64
Acuerdos informales-est	No	41,18	47,14	94,29	35
GRADO DE CONTROL ACADÉMICO	MEDIO	78,82	84,29	88,06	67
Seguimiento de evaluación-est	No	48,24	54,29	92,68	41
Informe escrito-eval	No	61,18	67,14	90,38	52
Investigación	No	38,82	44,29	93,94	33
Máximo nivel de formación alcanzado	Especialización	20	24,29	100	17
Modalidad de contrato-perm	No	75,29	80	87,5	64
Proyección	No	78,82	82,86	86,57	67
Categorías de investigación según tiempo dedicado	Investigación normal	15,29	18,57	100	13
Departamento	Salud y Salud	23,53	27,14	95	20
EDUCACION	Poco importante	14,12	17,14	100	12
Años trabajados en la UAM	De 5 a 10 años	30,59	34,29	92,31	26

Fuente: Elaboración propia

La clase 3 es un grupo atípico (2%) compuesta por dos agentes con características que pertenecen a la facultad de estudios sociales y empresariales, al departamento de

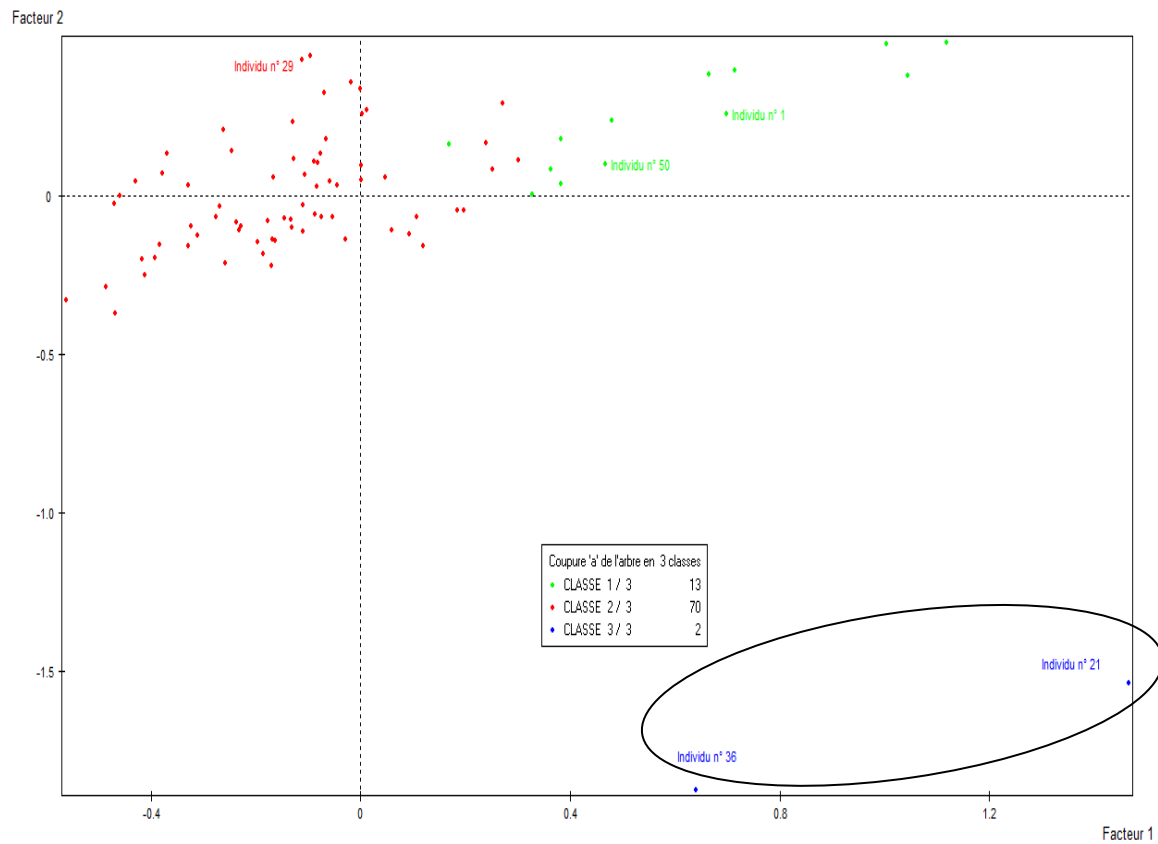
ciencias políticas y permanecen en la UAM por reconocimiento, ascenso y salario. Este grupo es heterogéneo en su interior (Ver tabla 12).

Tabla 12. Descripción de la clase 3/3

Libellés des variables	Modalités caractéristiques	% de la modalité dans l'échantillon	% de la modalité dans la classe	% de la classe dans la modalité	Poids
Departamento	Ciencias Políticas	3,53	50	33,33	3
Compromisos escritos-est	Si	27,06	100	8,7	23
Reconocimiento-perm	Si	34,12	100	6,9	29
Salario-perm	Si	34,12	100	6,9	29
Facultad a la que pertenece	Fac. Estudios Sociales	38,82	100	6,06	33
Reconocimiento-ing	Si	38,82	100	6,06	33
Posibilidad de ascenso-ob	Si	38,82	100	6,06	33

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Plano factorial de los agentes UAM



6.3 Modelo aplicación teoría Principal-Agente.

Para el desarrollo del modelo se construye una nueva variable que se denomina “motivación” con base en los siguientes argumentos:

Si el número de respuestas positivas es de máximo 2 se considera que la persona está motivada, de lo contrario se considera desmotivada.

0 y 2 se califican como 0 es decir, hay motivación. Mayor que 2 se considera desmotivación.

6.3.1 Modelo logit sobre motivación de los agentes UAM

El modelo logit pretende explicar la motivación de los agentes como una variable dicotómica en la cual el valor (0) indica que el agente está motivado y el valor (1) que esta desmotivado. La variable motivación se crea como una transformación de todas las variables que midieron la motivación como criterio de ingreso.

Se usan como variables explicativas: los años de trabajo en la UAM, nivel de formación y la facultad a la que pertenece. Estas variables se codificaron de manera dicotómica como se muestra en la tabla siguiente (Ver tabla 13).

Tabla 13. Codificaciones de variables categóricas

		Frecuencia	Codificación de parámetros	
			(1)	(2)
Años trabajados en la UAM	De 1 a 5 Años	21	,000	,000
	De 6 a 10 Años	26	1,000	,000
	Más De 10 años	36	,000	1,000
Máximo nivel de formación alcanzado	Especialización	17	,000	,000
	Maestría	55	1,000	,000
	Doctorado	11	,000	1,000
Facultad a la que pertenece	Fac. Salud	31	,000	,000
	Fac. Ingeniería	21	1,000	,000
	Fac. Estudios Sociales y empresariales	31	,000	1,000

Fuente: elaboración propia

Con base en la anterior codificación se realiza el siguiente modelo probabilístico (ver tabla 14).

Tabla 14. Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a AreaDesempeño			1,932	2	,381	
AreaDesempeño(1)	-,415	,642	,418	1	,518	,660
AreaDesempeño(2)	,426	,554	,591	1	,442	1,531
MáximoNivelFormación			1,020	2	,601	
MáximoNivelFormación(1)	,032	,594	,003	1	,957	1,033
MáximoNivelFormación(2)	,727	,824	,779	1	,377	2,069
AñosTrabajoUAM			,159	2	,924	
AñosTrabajoUAM(1)	,247	,641	,148	1	,700	1,280
AñosTrabajoUAM(2)	,089	,602	,022	1	,882	1,093
Constante	-,771	,732	1,110	1	,292	,463

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Área Desempeño, Máximo Nivel Formación, Años Trabajo UAM.

Fuente: elaboración propia

Ninguna de las variables muestra una significancia estadística, sin embargo, se puede observar que a medida que aumenta los años de trabajo en la UAM la probabilidad de motivación aumenta. Los agentes que tienen entre seis y diez años tienen 1.28 veces

más posibilidades de desmotivación que los agentes entre 1 y 5 años, mientras que estos, tienen igual motivación que los que llevan más de diez años en la UAM.

Con relación al nivel de formación se puede ver que los agentes con nivel de maestría, tienen un nivel de motivación similar a las personas con formación en especialización, mientras que los que tienen doctorado tienen dos veces más posibilidades de estar desmotivados que los de bajo nivel de formación, llámese especialista.

Con respecto a la facultad a la que pertenecen los agentes UAM, la facultad de ingeniería tiene una probabilidad del 34% de estar más desmotivado que la facultad de salud que se tomo como base, mientras que los agentes de la facultad de estudios sociales y empresariales tienen 1.5 veces más posibilidades de desmotivación que los de la facultad de salud.

Dado que ninguna de las variables muestra una significancia estadística a pesar de que el modelo logit acertaría en un 64% de los casos, tomando como base las anteriores variables explicativas, se logra construir un modelo matemático predictivo que no es significativo estadísticamente.

7. CONCLUSIONES

Los agentes tienen unos objetivos al ingreso, y estos coinciden con la percepción que tienen los principales del por qué ingresan a la UAM, siendo representativo el crecimiento profesional, salario y reconocimiento

Para permanecer en la UAM cobra importancia las variables calidad en las relaciones específicamente que se presentan en los microambientes y la estabilidad laboral.

La percepción que se tiene sobre los motivos de retiro de los agentes de la UAM se encuentra las oportunidades laborales, salario y estabilidad laboral.

Los agentes consideran que los incentivos otorgados por la UAM no son un factor de retención y no son lo suficientemente atractivos.

En las tres facultades el salario no es un incentivo para permanecer en la UAM, se da mayor importancia a la calidad en las relaciones y la estabilidad laboral.

Los niveles de control de la UAM son evaluados como normales, evidenciando autocontrol en los agentes.

Las estrategias utilizadas por los principales para la evaluación y seguimiento a los agentes son reuniones de trabajo y acuerdos informales, lo que se puede verificar por el autocontrol que se tiene en los equipos de trabajo.

El contrato con la UAM permite que la relación principal agente sea eficiente por que el contrato de acuerdo al principal es mecanismo de control y para el agente un elemento que induce o hace que se cumplan los compromisos adquiridos en este, y en esta forma los objetivos tanto del principal como del agente se logran.

Uno de los elementos motivacionales de los agentes es la estabilidad laboral y esta no está garantizada por el tipo de contrato sino por los resultados del trabajo realizado y esto implica que haya una alineación de objetivos y se logre el crecimiento de la universidad.

Los factores motivacionales en la relación principal agente en la UAM se explica por factores como la calidad en las relaciones.

Según el modelo Logit, la variable motivación no es explicada por variables como antigüedad, formación y área de desempeño.

8. RECOMENDACIONES

La propuesta que se hace a la universidad Autónoma para mejorar su estructura es que se revisen las relaciones que existen entre el principal y el agente, las cuales generan asimetrías de información y por ende altos costos de transacción. La investigación evidencia la importancia de los microambientes que permiten la consecución de objetivos de una forma espontánea donde el trabajo colaborativo se ve reflejado en todas las facultades.

Se evidencian dificultades en los procesos de comunicación utilizados por los principales para lograr las metas propuestas por lo tanto se recomienda generar estrategias y canales de comunicación eficientes que permitan la fluidez de la información.

Definir e implementar políticas de retención e incentivos para la comunidad académica de la UAM.

Generar espacios que faciliten la inter y transdisciplinariedad, aprovechando la fortaleza de los microambientes.

Formalización y estandarización de los mecanismos de evaluación, seguimiento y control utilizados por los principales.

La investigación en la universidad debe ser planteada para el área administrativa y financiera como con el área de desarrollo humano, para poder tener un marco comparativo entre las diferentes áreas de la universidad Autónoma de Manizales.

Esta investigación también se puede ser herramienta de investigación en las tesis de maestrías como estudios de casos.

Se debe producir un caso de estudio para las maestrías de la UAM

9. BIBLIOGRAFIA

Azofra, V., Santamaría, M. (2002). El gobierno de las cajas de ahorro españolas. *Universia Business Review*. Actualidad económica.

Castaño, G. (1999). Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones. *Revista Decisiones Administrativas, I*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1), 92-117. Disponible en:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258888?uid=6218464&uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=36958&uid=3&uid=67&uid=62&sid=21100864485311>

Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm. *Económica*, N.S., 4(16), pp. [386-405](#)

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Fama, E. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26, disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034

Fama, E. (2007). *Agency problems and the theory of the firm*. Universidad de Chicago. 88 (2), 288-307.

García, M. (2004). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Universidad Las Palmas de Gran

Canaria. ISBN: 84-689-3571-9 disponible en

<http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>

Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente - principal y el mercado. *Revista Universidad Eafit*, 129, 75-87. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512907.pdf>

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2001). Metodología de la Investigación. (2a ed). México: McGraw-Hill.

Hill, C., Jones, T. (1996). Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*. 29 (2), 131-154. Disponible en

<http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/stakeholder-agency.pdf>

<http://sig.uCaldas.edu.co/gestionDocumental/SII/resultadosIndicadoresControlador.php?accion=nuevo&tipo=Indicadores#>

Jaffe, A. y Stavins, R. (1994). The energy-efficiency gap What does it mean? *Energy Policy*, 22 (10), 804-810. Disponible en

http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Papers/Energy_Efficiency_Investments.PDF

Jensen, M. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*. 7(2). Disponible en:

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5566

Jensen, M., Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4). 305-360.

Koontz, Weihrich. (2008). Administración una perspectiva Global y empresarial. (1 ed.)

Mexico: McGraw-Hill.

- Krause, M. (2000). Teoría del Agente y el Principal en la Estructura de la Empresa.
- Krishna, V., Morgan, J. (2008). Contracting for information under imperfect commitment. *The Rand Journal of Economics*, 39 (4). Disponible en:
<http://faculty.haas.berkeley.edu/rjmorgan/Contracts.pdf>
- Mascareñas, J. (1999). *Contratos Financieros: Principal – Agente*. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/mon/13.pdf>
- Mascareñas, J. (2003). "El Gobierno de la Empresa: Relaciones Directivos-Accionistas". *Revista Iberoamericana de Mercados de Valores*, nº8 Marzo. Págs.: 25-32
- Pindyck Robert S. y Rubinfeld Daniel L. (2009). *Microeconomía*. (7a ed.) España: Pearson Educación, S.A.
- Samuelson P. y Nordhaus W. (2002). *Economía*. (17a ed.) España: McGraw-Hill.
- Valencia, J. (2008). El Empresario en el Análisis Económico: Características y Funciones. *Revista Ánfora*, (15), 338 - 347.
- Vargas, A. (2002). *La Teoría de la Agencia versus la Teoría del Servidor: Una Aplicación a las sociedades cooperativas agrarias del país de Gales*. Universidad de Huelva. Disponible en: http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01 vargas_garcia_moreno.pdf
- Vergés, J. (2000). Privatisations in Spain: Process, Policies and Goals. *European Journal of Law and Economics*, 9 (23), 255-280.

10. GLOSARIO DE TERMINOS

Empresa: “Unidad de producción básica en una economía. Contrata trabajo, alquila o posee capital y tierra, y compra otros factores con el fin de ofrecer y vender bienes y servicios” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Organización: “Grupo de personas que trabajan juntas con el fin de lograr un objetivo, estas pueden ser formales e informales. Son unidades sociales que producen bienes o servicios dentro de una estructura socio-económica específica” (Koontz, 1985).

Modelo neo institucional: “El neo institucionalismo al igual que el institucionalismo le concede una importancia central a las instituciones y estructuras, junto a ello a las reglas, procedimientos, organizaciones y los diferentes componentes que forman un sistema político, los cuales tienen influencia en las relaciones, conductas, comportamiento, estabilidad e inestabilidad de los gobiernos y de la existencia y reproducción del sistema social” (March & Olsen, 2005).

Costes de transacción: “Son los costos asociados a la utilización y el cálculo del mecanismo de precios de mercado, o dicho de otra forma, los costes en los que las

empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Fallo del Mercado: “Imperfección de un sistema de precios que impide que se asignen eficientemente los recursos, como las externalidades y la competencia imperfecta” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Externalidades: “actividades que afectan a otros para mejor o para peor, sin que estos paguen por ellas o sean compensados. Existen externalidades cuando los costes o los beneficios privados no son iguales a los costes o beneficios sociales” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Competencia imperfecta: “son los mercados en los que no existe competencia perfecta, porque al menos un vendedor (o comprador) es suficientemente grande para influir en el precio de mercado” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Asimetría de información: “situación en la cual en una relación donde hay un principal y un agente, la información que cada uno conoce con relación a un hecho no es igual” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Riesgo: “En economía financiera se refiere a la variabilidad de los rendimientos de una inversión” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Riesgo moral: “tipo de fallo de mercado en el que la presencia de un seguro contra un riesgo asegurado aumenta la probabilidad de que se produzca el hecho arriesgado” (Samuelson P. y Nordhaus W., 2002).

Selección adversa: “tipo de fallo de mercado que se produce cuando se venden productos de diferente calidad a un único precio debido a la información asimétrica, por lo que se vende una cantidad excesiva de productos de mala calidad y una cantidad demasiado pequeña del producto de buena calidad” (Pindyck y Rubinfeld, 2009).

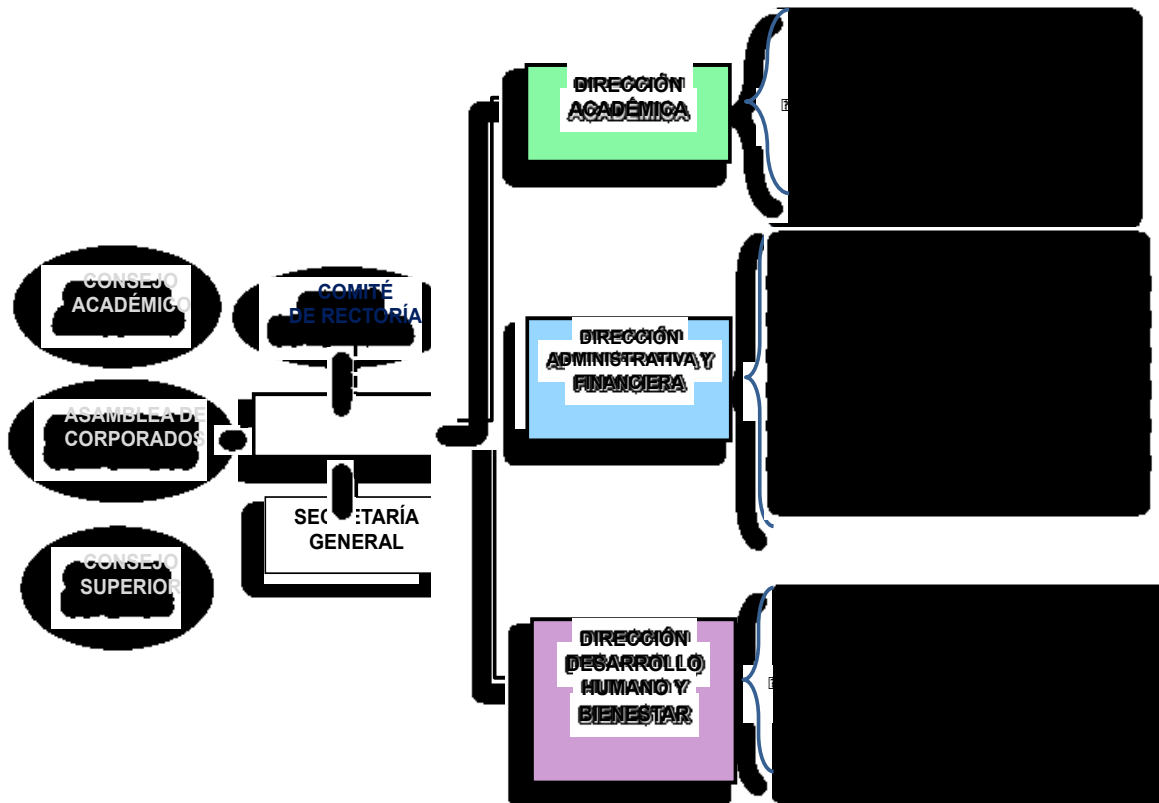
ANEXOS

Anexo 1. Objetivos estratégicos de la UAM



Anexo 2. Organigrama Universidad Autónoma.

ORGANI GRAMA GENERAL



ENCUESTA DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD

Objetivo: Analizar los factores determinantes en la relación principal - agente en la Universidad Autónoma de Manizales como parte del proyecto de investigación Teoría de la Agencia: Estudio de caso

Profesión: _____

Área de desempeño: Facultad de Salud _____ Facultad de Ingenierías _____

Facultad de Estudios sociales y empresariales _____

Máximo nivel de Formación: Pregrado _____ Especialización _____ Maestría _____

Doctorado _____

Años de trabajo en la UAM: hasta 1 año _____ de 1 año a 5 _____ de 6 años a 10 _____

Más de 10 años _____

1. Señale cual o cuales han sido los objetivos que se trazó al ingresar a la Universidad Autónoma de Manizales

Crecimiento Profesional _____ Reconocimiento _____ Posibilidad de ascenso _____
 Status _____ Salario _____ Otro _____ Cuál? _____

2. De los objetivos señalados en la pregunta anterior, indique el grado de cumplimiento de los mismos, siendo 1 el menor cumplimiento y 10 el mayor cumplimiento.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Crecimiento profesional										
b. Reconocimiento										
c. Posibilidad de ascenso										
d. Status										
e. Salario										
f. Otro ¿Cuál?										

3. Cuál o cuáles fueron los factores que lo motivaron a ingresar a la universidad autónoma de Manizales

Salario _____ Reconocimiento _____ Posibilidad de Ascenso _____ Status _____

Calidad en la relaciones con compañeros de trabajo _____ Modalidad de contrato _____

Estabilidad Laboral _____ Condiciones Físicas del Puesto de Trabajo _____ Otro? _____

Cuál? _____

7. ¿Cuáles son las razones por las cuales cree usted se retiran las personas de la Universidad Autónoma de Manizales?. Señale con 1 de menor importancia y 10 mayor importancia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. Oportunidad laboral										
b. Salario										
c. Contrato laboral										
d. Estabilidad en el cargo										
e. Posibilidad de ascenso										
f. Educación										
g. Otro ¿Cuál?										

8. Califique el grado de control académico que existe en la universidad, use una escala de 1 a 5, siendo 1 bajo control y 5 alto control.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

9. Califique de 1 a 5, el nivel de incentivos que la universidad otorga a sus funcionarios, siendo 1 bajo incentivo y 5 altos incentivos.

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

10. De las siguientes estrategias, cuál o cuáles utiliza su coordinador o jefe inmediato para el desarrollo del trabajo en su área.

Reuniones de Trabajo ____ Seguimiento y Evaluación ____ Compromisos Escritos ____
Acuerdos Informales ____ Otro ____Cuál? ____

11. De las estrategias utilizadas, califique la frecuencia de uso de las estrategias, siendo 1 la menor frecuencia y 5 la mayor frecuencia.

	1	2	3	4	5
a. Reuniones de trabajo					
b. Seguimiento y Evaluación					
c. Compromisos escritos					
d. Acuerdos informales					
e. Otro ¿Cuál?					

12. De los siguientes mecanismos de evaluación y seguimiento, cual o cuales utiliza su coordinador o jefe inmediato, en su área de trabajo.

Reuniones de trabajo ____ Informe Escrito ____ Evaluación Escrita ____

Comunicación informal ____ Otro ____Cuál? ____

13. De los mecanismos de evaluación y seguimiento utilizados, califique la frecuencia de uso. Siendo 1 baja frecuencia y 5 alta frecuencia

	1	2	3	4	5
a. Reuniones de trabajo					
b. Informe escrito					
c. Evaluación escrita					
d. Comunicación informal					
e. Otro ¿Cuál?					

14. Dentro de la distribución de las URD (Unidades de Responsabilidad Docente) que porcentaje de participación tiene usted en docencia, investigación, proyección y administración.

Docencia____

Investigación____

Proyección____

Administración____

15. Sus mayores logros académicos en cuál de éstas áreas los ha obtenido?

Docencia ____ Investigación ____ Proyección ____ Administración____

