

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS DE GRADO**

**TEORÍA DE LA AGENCIA**

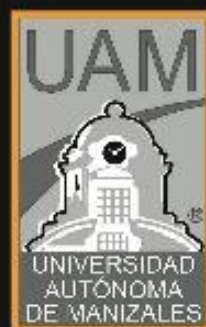
**Aplicación Empírica**

**Estudio de caso en una Fundación sin ánimo de lucro**

Autor:

Luis Carlos Velásquez Cardona

2014



Teoría de la Agencia: Aplicación Empírica.

Estudio de Caso en una Fundación sin ánimo de lucro, Manizales.

Investigadores

Tania Mackenzie Torres

Director

Luis Carlos Velásquez Cardona

Co-investigador

Universidad Autónoma de Manizales

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de Negocios

Manizales, Julio 2014.

## AGRADECIMIENTOS

Dicen que la gratitud es la memoria del corazón; por eso, quiero nombrar muy especialmente a mis amigos y consejeros Padre Leopoldo Peláez, Néstor Buitrago Trujillo y Guillermo Arango Gutiérrez por su apoyo en la realización de esta maestría y por su acompañamiento en aquella causa social que me permitiera conocerlos: Teletón Colombia.

Agradezco a las directivas de la universidad por su acompañamiento y en especial, a Alberto Cardona por su entrega desinteresada en la construcción de una mejor Colombia a través nuestra mayor riqueza, los jóvenes. También, quiero agradecer a mi directora de tesis Tania Mackenzie Torres por su apoyo y colaboración.

Este trabajo está dedicado a mis padres, familiares, amigos y en especial, a Camila Castillo Camacho por su amor y apoyo incondicional.

“El comandante en jefe tiene que estar seguro de que lo estratégicamente deseable sea técnicamente posible con los recursos de que disponga” (Adair, 1990).

## Tabla de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>12</b>
<i>Pregunta de Investigación.....</i>	<i>13</i>
<i>Supuestos teóricos.....</i>	<i>13</i>
<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<i>Objetivo General.....</i>	<i>13</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>13</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>16</b>
<i>Fundación Estudiada.....</i>	<i>16</i>
<i>Antecedentes.....</i>	<i>16</i>
<i>Referente teórico.....</i>	<i>20</i>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>45</b>
<i>Tipo de Estudio.....</i>	<i>45</i>
<i>Población Objeto de Estudio.....</i>	<i>45</i>
<i>Métodos de investigación.....</i>	<i>46</i>
<i>Determinación de Variables.....</i>	<i>47</i>
<b>Desarrollo de la Investigación.....</b>	<b>47</b>
<i>Análisis Cualitativo.....</i>	<i>48</i>
Incentivos.....	49
Incentivo responsabilidad social.....	49
Incentivo Búsqueda del capital humano ideal.....	52
Incentivo reconocimiento.....	53
Incentivo reconocimiento externo.....	54
Incentivo salario.....	55
Incentivos no salario.....	55
Incentivos rotación por decisiones administrativas.....	56
Objetivos.....	57
Objetivos personales.....	57
Objetivos organización.....	59

Objetivos principales.....	60
Controles.....	62
Control supervisión.....	62
Control contrato.....	65
Control impacto social.....	66
Control informes administrativos.....	67
<i>Análisis cuantitativo.....</i>	<i>68</i>
Estadísticas descriptivas - Análisis Univariado .....	69
Áreas de desempeño.....	69
Nivel de estudios.....	70
Tiempo de vinculación.....	70
Objetivos Trazados Una Vez Entró a la Fundación.....	71
Factores que lo Motivaron a Ingresar.....	73
Factores que lo Motivan a Permanecer.....	76
Factores de Retiro de la Empresa.....	79
Nivel de Control en la Empresa.....	81
Nivel de Incentivos en la Empresa.....	83
Estrategias Utilizadas en la Empresa.....	85
Mecanismo de Evaluación y Seguimiento.....	87
Pruebas de asociación estadística - Análisis Bivariado .....	87
Factores que lo Motivan a Ingresar * Tiempo de Vinculación .....	88
Factores que lo Motivan a Permanecer * Tiempo de Vinculación.....	89
Nivel de Incentivos en la Empresa * Tiempo de Vinculación.....	90
Factores que lo Motivaron a Ingresar * Nivel de Incentivos en la Empresa.....	91
Factores que lo Motivan a Permanecer * Nivel de Incentivos en la Empresa. ...	92
<b>Conclusiones.....</b>	<b>94</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>95</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>100</b>
<i>Entrevista al Principal.....</i>	<i>100</i>
<i>Encuesta al agente.....</i>	<i>101</i>
<i>Graficas spss-Análisis Univariado.....</i>	<i>105</i>
Áreas de desempeño.....	105

Nivel de estudios.....	105
Tiempo de vinculación.....	106
Objetivos Trazados Una Vez Entró a la Fundación.....	106
Factores que lo Motivaron a Ingresar. ....	107
Factores que lo Motivan a Permanecer.....	108
Factores de Retiro de la Empresa.....	110
Nivel de Control en la Empresa.....	111
Nivel de Incentivos en la Empresa.....	111
Estrategias Utilizadas en la Empresa.....	111
Mecanismo de Evaluación y Seguimiento.....	112
<i>Graficas spss-Análisis Bivariado.....</i>	<i>112</i>
Factores que lo Motivaron a Ingresar * Tiempo de Vinculación.....	112
Factores que lo Motivan a Permanecer * Tiempo de Vinculación.....	114
Nivel de Incentivos en la Empresa * Tiempo de Vinculación.....	115
Factores que lo Motivaron a Ingresar * Nivel de Incentivos en la Empresa.....	117
Factores que lo Motivan a Permanecer * Nivel de Incentivos en la Empresa.....	118

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Variables independientes.....	47
<b>Tabla 2:</b> Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar * Tiempo de Vinculación.....	89
<b>Tabla 3:</b> Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer * Tiempo de Vinculación.....	¡Error! Marcador no definido.0
<b>Tabla 4:</b> Relación entre Nivel de Incentivos en la Empresa * Tiempo de Vinculación.....	911
<b>Tabla 5:</b> Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar * Nivel de Incentivos en la Empresa.....	922
<b>Tabla 6:</b> Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer * Nivel de Incentivos en la Empresa.....	933

### Índice de ilustraciones

<b>Figura 1:</b> La importancia de afinidad de la junta (Principal) con la clase administrativa (Agente) para establecer las mejores decisiones de cara a los intereses del principal.....	26
<b>Figura 2:</b> .El éxito de estos experimentos genero nuevas técnicas de gestión y de gobierno en las últimas dos décadas alineando de alguna manera los intereses del capital y los agentes. Los posibles conflictos entre ambas partes pueden generar destrucción de riqueza. ....	27
<b>Figura 3:</b> Actuaciones y prioridades de las personas de acuerdo a sus intereses, necesidades y motivaciones. ....	29
<b>Figura 4:</b> Costos de agencia enfocados en la alineación de objetivos entre principal y agente. .	30
<b>Figura 5:</b> Puntos para analizar en la reducción de costos de agencia. ....	33
<b>Figura 6:</b> Equilibrio necesario entre ambas partes como producto de una clara elaboración y generación de características del contrato que construyan buenas relaciones. De lo contrario, se daría pie a posibles reclamaciones.....	35
<b>Figura 7:</b> Relaciones contractuales con clientes tanto internos como externos.....	36
<b>Figura 8:</b> Representación gráfica de la relación de gastos de los gerentes y su escala salarial vs beneficios no económicos y su participación porcentual en la empresa.....	38
<b>Figura 9:</b> Si los costos de monitoreo son cero, los costos de agencia serán cero y si los propietarios-administradores se encuentran alineados para hacer frente y ejecutar todas las acciones de la empresa; los costos de agencia en la industria también serán cero. ....	42
<b>Figura 10:</b> Categorías axiales de los agentes de la Fundación analizada.....	48
<b>Figura 11:</b> INCENTIVOS (7 subcategorías). ....	49

<b>Figura 12:</b> OBJETIVOS (3 subcategorías).....	57
<b>Figura 13:</b> CONTROL (4 subcategorías).....	62
<b>Figura 14:</b> Áreas de desempeño.....	69
<b>Figura 15:</b> Nivel de Estudios. ....	70
<b>Figura 16:</b> Tiempo de Vinculación. ....	71
<b>Figura 17:</b> Objetivos Trazados Una Vez Entró a La fundación.....	71
<b>Figura 18:</b> Calificación Objetivos Trazados Una Vez Entró. ....	72
<b>Figura 19:</b> Factores que lo Motivaron a Ingresar.....	74
<b>Figura 20:</b> Calificación de los Factores que lo Motivaron a Ingresar.....	74
<b>Figura 21:</b> Factores que lo Motivan a Permanecer. ....	77
<b>Figura 22:</b> Calificación de los Factores que lo Motivan a Permanecer. ....	78
<b>Figura 23:</b> Factores de Retiro de la Empresa. ....	79
<b>Figura 24:</b> Calificación de los Factores de Retiro de la Empresa. ....	80
<b>Figura 25:</b> Nivel de Control en la Empresa. ....	82
<b>Figura 26:</b> Nivel de Incentivos en la Empresa. ....	83
<b>Figura 27:</b> Estrategias Utilizadas en la Empresa. ....	85
<b>Figura 28:</b> Mecanismo de Evaluación y Seguimiento. ....	87

**Resumen**

La presente investigación se basa en la teoría de la agencia de los profesores Jensen, Michael y Meckling, William (1976), la cual aborda la relación entre un principal (propietario) y un agente (empleado) siendo este último quien actúa en nombre del principal, estando relacionados entre sí mediante un contrato, cuyas características inciden directamente en las motivaciones, decisiones y resultados de la institución. La presente tesis es de corte exploratoria-descriptiva en la medida que se pretende describir situaciones y eventos en torno al problema Principal–Agente en una fundación sin ánimo de lucro de Manizales, mediante el análisis de sus Objetivos, Controles e Incentivos.

Palabras clave: costos de agencia, sistemas de control interno, conflictos de interés, la equidad interna, motivaciones personales y organizaciones sin fines de lucro.

**Abstract**

This research is based on the theory of the agency of Jensen, Michael and Meckling, William (1976). Teachers who address the relationship between a principal (owner) and agent (employee) the latter acting on behalf of principal, being interconnected through a contract whose characteristics directly affect the motivations, decisions and results of the institution. This thesis is an exploratory-descriptive court to the extent that it purports to describe situations and events around the principal-agent problem in a Foundation from Manizales, by analyzing their objectives, controls and incentives.

Keywords: Agency costs, internal control systems, conflicts of interest, internal equity, personal motivations and nonprofit organizations.

**Resumo**

Esta pesquisa é baseada na teoria da agência dos professores Jensen, Michael e Meckling, William (1976), que aborda a relação entre um principal (proprietário) e um agente (empregado) agindo este, em nome do principal, sendo interligados através dum contrato cujas características afetam diretamente as motivações, decisões e resultados da instituição. Esta tese é de tipo exploratório-descriptivo, na medida em que se propõe a descrever situações e eventos ao redor do problema Principal-Agente, numa fundação de Manizales, através da análise de seus Objetivos, Controles e Incentivos.

Palavras chave: custos de agência, sistemas de controle interno, conflitos de interesse, a equidade interna, motivações pessoais e organizações sem fins lucrativos.

## **Teoría de la Agencia: Aplicación Empírica**

### **Estudio de Caso en una fundación sin ánimo lucro, Manizales.**

#### **Introducción**

La presente investigación y aplicación de la teoría de la agencia en una fundación sin ánimo lucro, se realiza con el fin de obtener información sobre las razones y bases de las relaciones existentes entre principal y agente teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos al interior de la organización. Se analiza si dichas relaciones están alineadas con los objetivos organizacionales mediante diferentes medios de control y de incentivos. También, se pretende determinar si existen altos costos de asimetría en la información, aparición de costos residuales y el análisis de los factores que explican la relación entre principal y agente en dicha organización social y su aporte o no, al buen funcionamiento de la entidad.

Partiendo de la filosofía del profesor Jensen, donde manifiesta que toda persona piensa en primer lugar en su propio bienestar colocando a los demás e incluso al principal en un segundo lugar; se pretende examinar la naturaleza de las relaciones laborales en una institución social donde el afán de servir a los demás debe estar presente en el perfil motivacional del agente; para ello surgen preguntas como: ¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente en la Fundación estudiada? ¿Qué motiva a las personas a permanecer en la fundación?

La presente investigación, propone analizar la aplicación de la Teoría Principal – Agente en una Fundación sin ánimo lucro de Manizales, considerando que no se han logrado mayores avances investigativos de corte empírico en ONG´s con fundamento en dicha teoría.

### **Planteamiento del Problema**

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 que 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.

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 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 una Fundación sin ánimo lucro, considerando que no se han logrado mayores avances investigativos de corte empírico con fundamento en dicha teoría. La aplicación en dicha fundación, como prueba piloto, permitirá en un futuro hacer replicas en otras organizaciones sociales y fundaciones.

**Pregunta de Investigación.**

¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente en la fundación sin ánimo lucro en analizada?

**Supuestos teóricos.**

- Los contratos de la Fundación analizada permiten que la relación principal- agente sea eficiente.
- La relación principal agente, en la Fundación analizada, se fundamenta en bajos costos de asimetrías de información y en alineación de objetivos entre el principal y agente.
- La relación principal agente en la Fundación analizada se explica más por factores motivacionales externos e internos que por el factor salario.

**Objetivos****Objetivo General.**

Determinar los factores que explican la relación entre principal y agente en una fundación sin ánimo de lucro de Manizales.

**Objetivos Específicos.**

Determinar las variables motivacionales y de control, que explican el funcionamiento de la relación principal agente en la Fundación analizada.

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

**Justificación**

La presente investigación tiene como objetivo analizar las relaciones entre principal y agente al interior de una fundación sin ánimo de lucro de Manizales a través de sus diferentes escalas directivas y operativas. Además, busca detectar las motivaciones más influyentes de los empleados (agente) a la hora de maximizar los beneficios de la junta directiva (principal), y su alineación con los objetivos organizacionales mediante el análisis de sus argumentos y puntos de vista. Este análisis busca entender el relacionamiento entre principal y agente y el grado de satisfacción y motivación para laborar y permanecer mediante los modelos de contratación utilizados.

Entendiendo que son los contratos el principal mecanismo de unión entre ambas partes (agente-principal) y base del buen funcionamiento y entendimiento al interior de la entidad, requiere de un especial cuidado en su puesta en marcha; de otra manera, puede dar pie a la aparición de inconformidades o diferencias entre los puntos de vista, que pueden generar costos residuales también entendidos como costos de agencia. Estas diferencias, afectan el normal desempeño empresarial, la motivación de sus empleados y otros aspectos como clima laboral, sentido de pertenencia, maximización de los resultados económicos entre otros.

Este trabajo pretende analizar las motivaciones que llevan al agente a trabajar en pro de la fundación analizada, y como éste ve retribuido su desempeño por parte de los principales.

La presente investigación busca aportarle al sector social del departamento de Caldas y ser aplicado en similares entidades con el fin de conocer a fondo las características de las relaciones resultantes al interior de una empresa con vocación social; donde los mayores beneficiados son los niños de escasos recursos ubicados en zonas de alta vulnerabilidad.

Determinando por ende, la búsqueda de perfiles motivacional en los agente, que deseen trascender a los demás. Aunque el profesor Jensen en su tesis argumenta que el agente solo piensa en sí mismo (beneficio propio)<sup>1</sup> y le cuesta pensar en las necesidades de los demás, resulta de gran valor analizar bajo dicha teoría perfiles motivacionales que desean contribuir y aportarle a la sociedad en general, bajo filosofías de vida altruistas.

También se pretende aportarle al sector social con mejores criterios a la hora de seleccionar un personal más acorde a las características del sector. Analizando la escala salarial, nivel de estudios, perfil motivacional (motivaciones intrínsecas - extrínsecas o trascendentales), (Ferreiro, 2008), mecanismos de control etc. Garantizando una mayor permanencia en la entidad. Y por ende, generar mejores mecanismos de reconocimiento, mejores incentivos (económicos o no económicos), mejores metodologías de motivación individual y grupal y como resultado lograr mejores niveles de unidad entre el principal y el agente que lleven a la organización a maximizar sus objetivos, ganar participación en el mercado, tener mayor sentido de pertenencia, gobernanza, buena organización en el trabajo; entendiendo esta como el aprovechamiento de recursos, actividades, personas y demás elementos propios de su actividad (Procuraduría General de La Nación, 2012)<sup>2</sup>, tener un sistema decisorio organizado, además de reducir costos de agencia como supervisiones, reuniones de seguimiento y costos de monitoreo innecesarios.

Además, es importante analizar el rol del principal como líder, jefe y empoderado de las situaciones. Para ello, el presente ejercicio busca también calificar y conocer el desempeño y las

---

<sup>1</sup> Ver análisis de JENSEN sobre Actuaciones y prioridades de las personas de acuerdo a sus intereses, necesidades y motivaciones.

<sup>2</sup> Procuraduría General de La Nación, (2012). Nuevo ciudadano Colombiano, su caracterización ética esencial. Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público – IEMP.

motivaciones del principal de cara a los objetivos organizacionales y su comunicación a las demás áreas de la fundación analizada. “el ejemplo no es el elemento primordial para influir a los demás; es el único” Schweitzer. (Adair, 1990), los resultados obtenidos en esta investigación como tesis de grado serán presentados a la junta directiva, comités y líderes administrativos tanto como asesores externos. Los resultados y recomendaciones se espera sean tomados como base de análisis para mejorar los actuales problemas de la Fundación y por consiguiente ofrecer un mejor servicio de cara al objeto social de la organización.

## **Marco Referencial**

### **Fundación sin ánimo de lucro estudiada.**

La fundación sin ánimo de lucro analizada en la presente investigación, fue creada por un grupo de Manizaleños varias décadas atrás, con el fin luchar en contra de diferentes problemáticas que afectan a la niñez y la juventud. Desde entonces, se han desarrollado muchos programas en alianza con la Alcaldía de Manizales, otras instituciones públicas de orden local y nacional y la empresa privada.

### **Antecedentes.**

Aunque el profesor Michael Jensen (2000) en su teoría de la agencia habla sobre las organizaciones sin ánimo de lucro, como organizaciones que participan a diario en el mercado global estando también sujetas a los costos de agencia, dado que al igual que las corporaciones; se componen de juntas directivas (principales), accionistas (bienhechores-principales), directores y operarios (agentes). Donde el juego de los intereses personales propios del ser humano y la dificultad de alinear las diferentes esferas al interior de las organizaciones sociales con su junta

directiva, también generan costos de agencia y por ende, es necesario tener gastos de supervisión por parte del principal, gastos de unión con el agente y también se pueden presentar pérdidas residuales. No se evidencian otros estudios o aplicaciones empíricas aplicadas a otras organizaciones sociales. Por lo tanto, esta se convierte en una aplicación si se puede decir pionera en el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro.

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 producto 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.

Eugene Fama, (2007) Universidad de Chicago, en “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, Yuri Gorbaneff, (2003) de la Universidad de Javeriana 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 es diferente.

Alfonso Vargas Sánchez (2002) Universidad de Huelva, realizo 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 & 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, en el que existen barreras de mercado.

Referente a la aplicación en el aspecto financiero, se destacan los trabajos realizados por Juan Mascareñas, (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 de John Morgan Krishna, (2008); analiza la manera más óptima de contratar en un modelo donde el director esta 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 perdida 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 perdida 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 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.

María Gracia García S, (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.

German Albeiro Castaño Duque, (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.

**Referente teórico.**

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 (2008) del departamento de administración y economía, de la Universidad Autónoma de Manizales, se 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 (1991 - 1996).

Dentro de la teoría de los costos de transacción, surge la Teoría de la Agencia, por autores como Michael Jensen & William Meckling, (1976); la cual es conceptualizada 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 & 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 plantean las 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 de análisis que es el contrato, siendo su tarea

regular la relación entre individuos, los costos de agencia que se buscan minimizar a través del contrato y las personas que intervienen en la relación, las organizaciones y la información. Por otro lado, 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 & 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 & 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 & 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 & Mekling 1976, Furubotn &

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 que el agente actúe 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, Joaquim).

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.

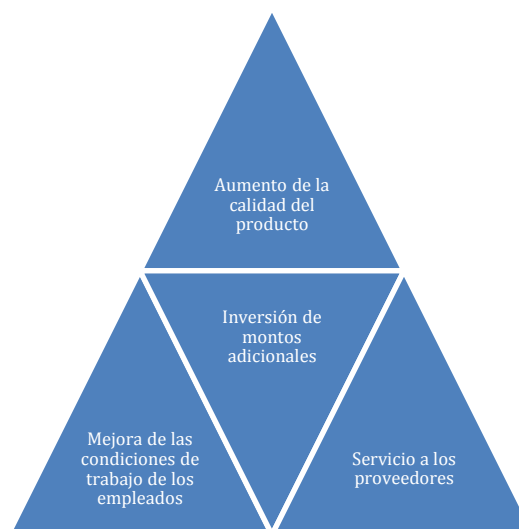
El agente actúa en términos incentivos, y a su vez estos se plantean desde las necesidades del agente, las cuales desde Maslow se presentan como una escala que va desde necesidades inferiores a necesidad superiores, las cuales son satisfechas de manera ascendente, por otro lado, en los postulados de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

Jensen & Meckling (1976) expresan que el comprender a fondo las fuerzas que empujan y motivan a las empresas a operar de manera eficiente y crear valor, mejorando así las condiciones de la vida humana; pueden conducir a mejores prácticas de organización, mejores niveles de gestión y mayor claridad en normas jurídicas y políticas. Para lograr estos objetivos, es necesario entender la naturaleza de la corporación de una manera muy fundamental (costos de agencia, sistemas de control interno, conflictos de intereses, capital estructura, equidad interna, equidad externa y la importancia de los análisis de la seguridad). Después de todo, la corporación es una de las muchas formas de organización tales como las asociaciones o entidades sin fines de lucro.

La empresa vista como unión entre clientes, trabajadores, administrativos, proveedores de materiales y de capital de riesgo, debe generar los medios para controlar el riesgo residual mediante reglas claras y restricciones para que los grandes agentes de decisión (Director y gerente) estén alineados en pro de una mayor eficiencia, previniendo el riesgo y atendiendo la demanda del mercado de una manera más eficiente. En este lugar, el sentido de pertenencia es vital; y surge un ejemplo desde la perspectiva del profesor Jensen donde ilustra un jugador de póker quien con el dinero de otra persona juega de manera tal, que se hace propenso al fracaso. Esta, es en gran parte la realidad de las empresas, ya que resulta ilógico pensar y más en contextos como el colombiano o latinoamericano, que todos los gerentes siempre trabajarían en pro del bienestar de las partes interesadas y/o la maximización de la riqueza del principal.

De igual manera, para un director, el no tener claro cómo resolver diversos problemas entre los diferentes grupos de interés; le deja sin bases para tomar la mejor decisión. Y por ende, termina tomando la más cercana a sus preferencias. Está claro que el criterio de maximización de valor es el principal objetivo de la empresa y para ello, siempre se invertirán montos adicionales en la calidad del producto, o en la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados, o en el servicio a los proveedores, hasta el punto en que esos gastos aumenten el valor de la empresa por lo menos en la misma proporción de la inversión.



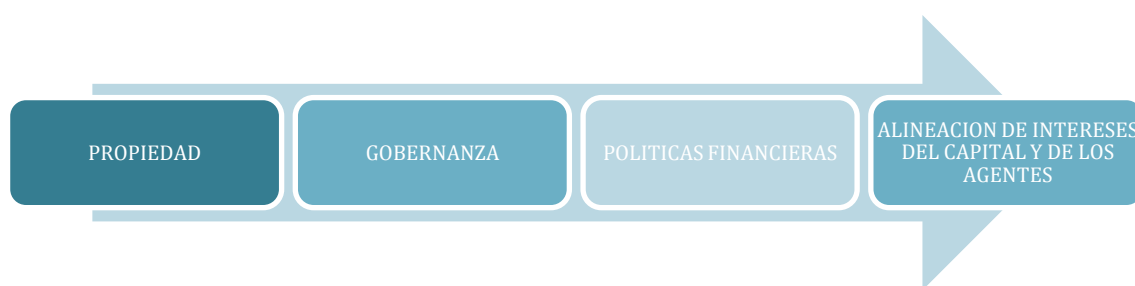
**Figura 1: La importancia de afinidad de la junta (Principal) con la clase administrativa (Agente) para establecer las mejores decisiones de cara a los intereses del principal.**

Fuente: Elaboración Propia.

Los Accionistas, como portadores del riesgo residual, tienen el derecho de controlar la sociedad y los incentivos para maximizar el valor de la empresa, a pesar de que deleguen Mucho de este control a una junta directiva para que contrate y establezca la compensación del director general. Como resultado de estas relaciones, se puede obtener mayor o menor eficacia de la organización empresarial luego de analizar su desempeño en el mercado. En principio, cualquier forma de

organización tiene como finalidad suministrar buenos bienes y servicios, competir por los clientes, obtener buenos gerentes, buenos trabajadores y fortalecer su capital de inversión.

Luego de difíciles momentos económicos en la historia de USA previos a 1960, se generó un momento de adquisiciones hostiles y otras actividades muy controvertidas en el mercado para el control corporativo. A partir de 1970, se dio lugar a una importante reestructuración de las empresas estadounidenses, las cuales provocaron grandes inversiones y adquisiciones mediante compras apalancadas (LBOS). Además, el contexto estuvo rodeado de diversas revoluciones políticas y tecnológicas en los últimos años, generando la necesidad de tener sistemas de control en las empresas, mediciones de la eficiencia empresarial y además, la necesidad de reestructuración de grandes empresas en todo el mundo. También se implementó la creación de mejores prácticas financieras durante este período, las cuales generaron aumentos en la eficiencia y en la productividad. Estos avances empresariales, se debieron en gran parte más a los sistemas que a las personas específicas involucradas, ya que incluyeron factores tales como la propiedad, la gobernanza, mejores políticas financieras, mayor posibilidad de gestión descentralizada y mejores incentivos en general.

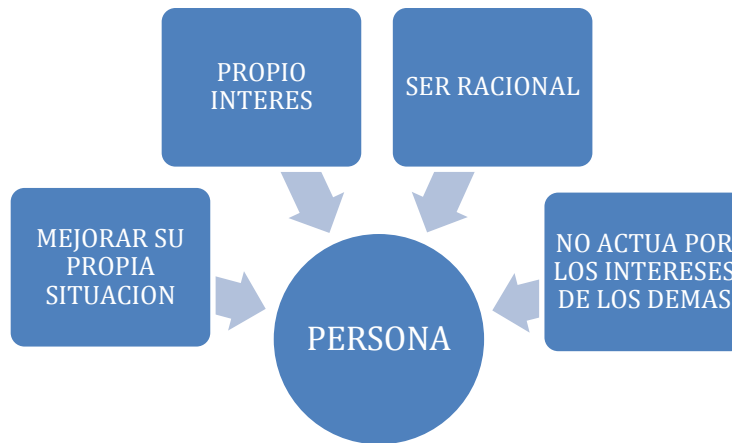


**Figura 2: .El éxito de estos experimentos generó nuevas técnicas de gestión y de gobierno en las últimas dos décadas alineando de alguna manera los intereses del capital y los agentes. Los posibles conflictos entre ambas partes pueden generar destrucción de riqueza.**

Fuente: Elaboración Propia.

Para Jensen, dentro de los factores motivacionales de cada individuo, existe un deseo propio y un esfuerzo interno por mejorar su propia situación personal, estando ésta, incluso por encima del deseo de servir y construir bienestar para los demás. Esto puede significar que las personas siempre están enfocadas en buscar su propio interés y que puede llegar a ser difícil encontrar personas con deseos altruistas y preferencias para el bienestar de los demás. Además, también podría significar que las personas no son agentes perfectos para los demás, ya que no van a actuar en interés de los demás (sus socios principales o jefes) lo cual nos deja un sin sabor de pertenecer a una sociedad netamente egoísta. Partiendo desde el inicio de nuestras propias motivaciones y de lo que nos lleva a realizar alguna acción o a tomar alguna decisión, siempre existirá como base nuestro propio bienestar y satisfacción personal. Encontramos que aunque nos inviten a participar en eventos sociales, solo asistiríamos a aquellos donde deseemos estar, ayudamos a nuestros familiares por deseo y por decisión, mas no por la imposición de un tercero, superior o principal. Ayudamos y educamos a nuestros hijos dado que es nuestro deseo de verlos salir adelante. Lo anterior puede argumentar de alguna manera, que no estamos dispuestos a cumplir alguna orden, independientemente de la que se genera en nuestros propios deseos. Cuando nuestro superior o jefe inmediato nos impone algo diferente a nuestros deseos, aparecen conflictos de interés, los cuales pueden perjudicar enormemente cualquier institución o empresa independiente de su tamaño; por esta razón, vale la pena para crear estructuras e incentivos que reduzcan al mínimo el costo de estos conflictos de interés. Los principios de la teoría de la agencia se aplican a todas las actividades de cooperación entre seres humanos, bien sea en relaciones sociales, familiares, académicas o comerciales. Los costos de agencia son tan reales como los costos de materia prima o mano de obra que intervienen en la fabricación de cualquier producto. Es cuestión de conocer a nuestro equipo de trabajo y darle un verdadero valor al ser

humano entendiendo su psicología, naturaleza y aspectos motivacionales propios de cada individuo.



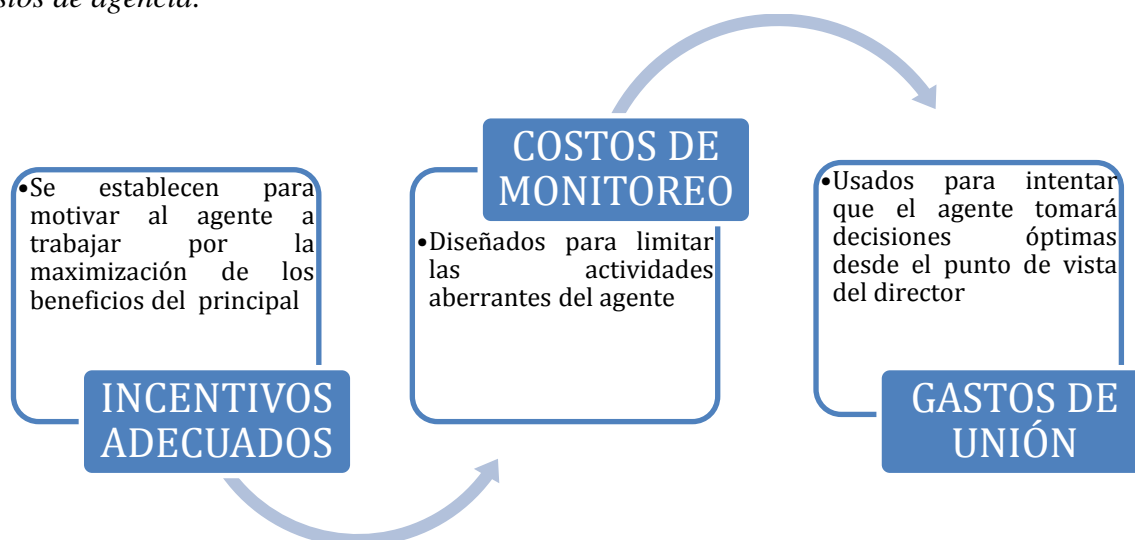
**Figura 3: Actuaciones y prioridades de las personas de acuerdo a sus intereses, necesidades y motivaciones.**

Fuente: Elaboración Propia.

Partiendo de las motivaciones del ser humano y como mecanismo regulador al interior de las organizaciones, La firma o contrato que se establece entre un principal y un agente constituye el marco inicial de las relaciones entre ellos y los posibles aciertos o desaciertos producto de la calidad de las relaciones que se puedan establecer. De hecho, los derechos individuales basados en el contrato, determinan cómo se asignarán los costos y beneficios entre los participantes de cualquier organización. Estos derechos (implícitos o explícitos) marcan el comportamiento individual en las organizaciones incluyendo el de los directivos y principales. De ahí la importancia de analizar la naturaleza de estos contratos de cara a las particularidades de cada modelo de negocio. Por lo tanto, como resultado de una buena planeación en la elaboración de los contratos y su correcta explicación, se podría llegar a generar un buen clima laboral mediante una buena calidad en las relaciones y hasta generar buenos niveles de pertenencia con la organización.

El director o principal como responsable de la maximización de riqueza, puede limitar o controlar las decisiones del agente mediante incentivos adecuados y por ende no incurrir en los costos de monitoreo diseñados para limitar ciertas actividades del agente. Los gastos de unión son también utilizados para garantizar que el agente no vaya a tomar ciertas medidas que podrían perjudicar a la organización. Para ello, los sistemas de compensación pueden funcionar ya que pueden generar una alta motivación y compromiso. Sin embargo, es importante comprender que generalmente es imposible que el agente a coste cero tome las decisiones óptimas desde el punto de vista del director.

*Costos de agencia:*



**Figura 4: Costos de agencia enfocados en la alineación de objetivos entre principal y agente.**

Fuente: Elaboración Propia.

En la mayoría de las relaciones de agencia entre el principal y el agente existen tanto controles como costos de unión (económicos y no económicos) pero a pesar de ello, siempre habrá una divergencia entre el agente y las decisiones que este tome en pro de la maximización del bienestar del principal. El porcentaje económico equivalente a la reducción del bienestar experimentado por el principal como resultado de esta divergencia también es denominado como

un costo de la relación de agencia o pérdida residual; entendiendo esta última como lo que haría el principal si estuviera en el lugar del agente, del cual se esperaría el mejor de los resultados dado que como principal porta una directa motivación y compromiso consigo mismo. Estos gastos-costos pueden ser:

1. Los gastos de supervisión por parte del principal.
2. Los gastos de unión con el agente.
3. La pérdida residual.

También surgen costos de agencia por cualquier situación de esfuerzo cooperativo o cuando dos o más personas trabajan en un mismo fin, a pesar de no existir una relación principal-agente lo suficientemente clara. Los costos de agencia y su importancia para la teoría de la empresa tienen una estrecha relación con el problema de los bajos desempeños y el seguimiento de la producción de equipo. En algunos casos se puede presentar que el AGENTE tiende a comportarse como si estuviera maximizando el bienestar del principal en cualquier organización independiente de su naturaleza jurídica, engañando de alguna manera a su serie de principales, los cuales se sienten satisfechos solo por dicho comportamiento. Estos casos pueden ser motivados cuando las relaciones contractuales difieren notablemente entre los propietarios y la dirección superior de la empresa, lo cual puede generar bajos rendimientos y por ende cualquier variedad de problemas posibles.

Los “Costos de Agencia” pueden también ser comprendidos como la destrucción de valor al interior de las empresas, como resultado de la poca alineación entre los intereses de los accionistas-propietarios-principales y de sus directores-gerentes-agentes en sus funciones administrativas que se supone deberían enfocarse en la maximización de riqueza del principal o

jefe. De igual manera y como es de esperarse los accionistas-propietarios siempre esperan maximizar el valor de su compañía. Sin embargo, los gerentes/agentes, pueden encontrar pocos incentivos para maximizar el valor de la empresa para la cual trabajan. Dicha falta de alineación de intereses puede presentarse con mayor frecuencia en las grandes organizaciones donde se evidencia una importante “distancia” entre el gerente-agente y sus accionistas-principales.

Los Costos de Agencia dependiendo de la empresa podrían ser: Compras innecesarias, contrataciones a altos precios por encima del mercado, dificultad de ascenso de buenos ejecutivos, emprendimiento de proyectos con riesgo excesivo, etc. Estas situaciones ocurren cuando el gerente/agente abusa del poder de con la finalidad de lograr un beneficio propio ubicándose por encima de los accionistas-propietarios. Vale la pena entender que los Costos de Agencia difícilmente pueden ser eliminados; pero existen varias medidas para mitigar sus costos y proteger los accionistas-propietarios.

Los costos de agencia no están ligados solo a la vida corporativa, sino también a la vida pública o política de nuestros estados. Por ejemplo, la relación entre ciudadanos-Gobernantes, puede ser un claro ejemplo, dado que los ciudadanos mediante su voto protegen la riqueza nacional y los gobernantes son escogidos para que administren por un lapso de tiempo dicha riqueza en pro de un beneficio común y no individual. Su mala gestión afecta la riqueza nacional generando costos de agencia políticos. Aquí juega un importante papel la manera de escoger nuestros propios dirigentes, dado que el voto del ciudadano-principal no debe partir de un discurso o simple propuesta del candidato-agente, sino también de su perfil psicológico y motivacional que exprese un verdadero interés en la maximización del bienestar general o

publico de las sociedades. Aquí Aristóteles<sup>3</sup> en su libro Política puede ahondar con mayor propiedad en la complejidad de la selección de los líderes públicos y la organización y planeación de estado ideal para la generación del anhelado “bienestar común”.

Para reducir los costos de agencia anteriormente mencionados, Jensen plantea las siguientes posibles soluciones:



**Figura 5: Puntos para analizar en la reducción de costos de agencia.**

Fuente: Elaboración Propia.

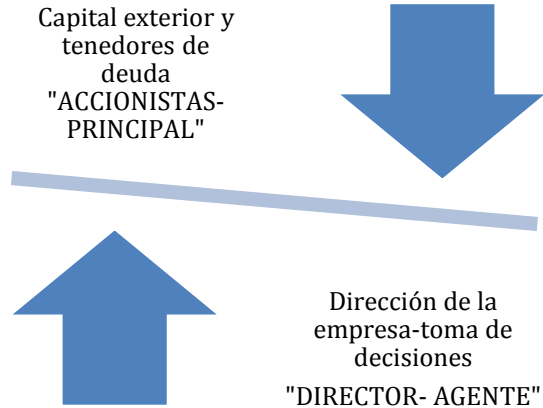
- **Sistemas integrados de información:** el principal debe tener un detallado reporte periódico de las gestiones realizadas por el agente. De esta manera el principal se empodera de la situación, analiza riesgos, oportunidades y reduce la asimetría de la información (el agente pierde autonomía).

---

<sup>3</sup> Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.): filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia. En su libro Política, expresa que la investigación sobre la ética se deduce necesariamente en la política y en la filosofía de asuntos humanos. Analiza diferentes tipos de asociaciones tales como la familia y el pueblo y la relación entre la ciudad y el hombre.

- Esquema de remuneración: para generar mayores motivaciones, compromisos y menos rotación de personal, todos los agentes deben estar bien remunerados (funciones-responsabilidades vs remuneración)
- Sistema decisorio: se debe establecer la manera de tomar las decisiones al interior de la empresa mediante procesos claros para todas las partes, evitando de esta manera superposición de poderes y roles. También se debe aclarar, la ejecución de tales decisiones. Se debe evaluar constantemente la acumulación de poder en una sola parte para evitar desequilibrios.

En la presente teoría, los profesores Jensen & Meckling, enfocan su trabajo no solo en aspectos normativos de la relación de agencia, es decir, en la forma de estructurar la relación contractual (incluyendo incentivos de compensación) entre el principal y el agente para proporcionar los aspectos adecuados que lleven al agente a tomar decisiones que maximice el bienestar del director. Además, también asumen que las personas pueden resolver los problemas normativos mediante reclamaciones que buscan un equilibrio de la relación entre el director-agente de la empresa y el capital exterior y los tenedores de deuda accionistas-principales.



**Figura 6: Equilibrio necesario entre ambas partes como producto de una clara elaboración y generación de características del contrato que construyan buenas relaciones. De lo contrario, se daría pie a posibles reclamaciones.**

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, Alchian & Demsetz ( 1972 ), se oponen a la idea de que las actividades dentro de la empresa se rigen por la autoridad y destacan el papel de los contratos como un vehículo para intercambio voluntario. Hacen hincapié en el papel de la supervisión en situaciones en las que no hay articulación o trabajo en equipo, pero siempre partiendo de la buena voluntad de las personas. Las relaciones contractuales son la esencia de la empresa, no sólo con los empleados, sino con proveedores, clientes, acreedores, etc. Aclarando que los costos de agencia y la supervisión existen para todo tipo de contrato, independientemente de si hay una producción conjunta o no.



**Figura 7: Relaciones contractuales con clientes tanto internos como externos.**

Fuente: Elaboración Propia.

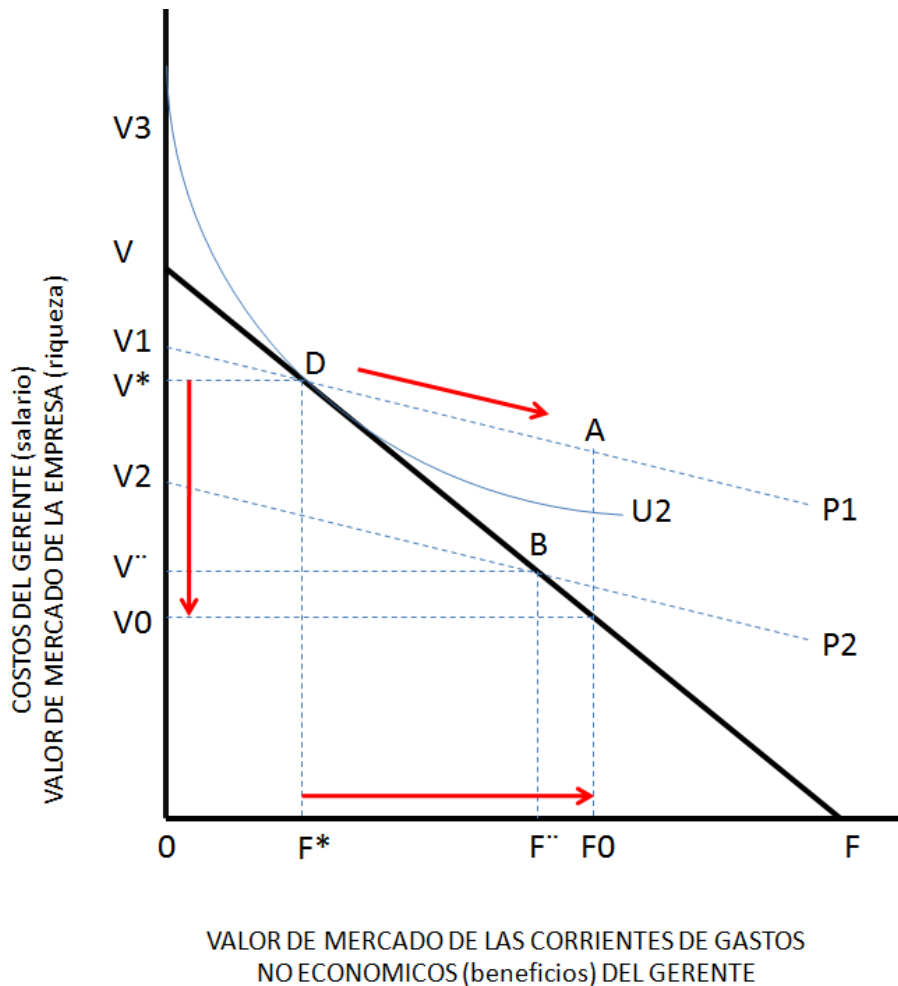
Es importante reconocer que la mayoría de las organizaciones sirven de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre los individuos. Esto incluye empresas, instituciones sin fines de lucro como universidades, hospitales y fundaciones (como la analizada en el presente ejercicio); bancos de inversión y compañías de seguros de ahorro y cooperativas, algunos clubes privados e incluso los organismos gubernamentales como las ciudades, los estados y el gobierno. La empresa no es un ser; Es una figura legal que sirve como centro de un proceso en el que los individuos (algunos de los cuales pueden "representar" a otras organizaciones) se ponen en equilibrio dentro de un marco de relaciones contractuales, para la maximización de sus beneficios. En este sentido, el "comportamiento" de la empresa está directamente relacionado con el comportamiento del mercado, resultado de un proceso de equilibrio entre oferta y demanda. Por lo tanto, es importante no cometer el error de pensar en las organizaciones como si fueran personas con motivaciones e intenciones.

Jensen, con el afán de analizar los posibles comportamientos gerenciales y aterrizar de alguna manera sus conceptos a ejemplos un poco más descriptivos; realiza una comparación entre la conducta de un director cuando posee el 100% de los activos de una empresa, o cuando se vende a externos alguna parte de la misma. Dicho lo anterior, si la empresa es gestionada por el propietario, este tomará decisiones de operación que maximizan su utilidad, dado que existe un amplio sentido de pertenencia con mayor motivación en el control de gastos y prestara una razonable atención a temas como condiciones físicas de la oficina, el atractivo del personal, el nivel de disciplina de los empleados, contribuciones caritativas, amistad y respeto con los empleados. Entendiendo que estas buenas relaciones y condiciones, también generarán al final del resultado, mayores utilidades para el gerente-propietario. Cuando entran en juego terceros “accionistas” el gerente intentara compartir en forma proporcional los beneficios de la empresa con ellos pero les generará responsabilidades limitadas con el fin de no perder el control sobre la situación; sin embargo, también se generaran gastos de recursos en actividades de monitoreo y control por parte de los accionistas. En este caso, los costos de agencia comienzan a generarse mediante las divergencias entre los intereses y formas de direccionar la empresa ente ambas partes. De igual manera, el propietario-gerente puede soportar estos costos de control siempre y cuando experimente que sus utilidades continúen creciendo. Por otro lado, si los resultados económicos no fueran los mejores, el propietario tendría a apropiarse de una mayor cantidad de los recursos de la empresa en forma de gratificaciones o remuneraciones no económicas para su propio consumo.

Cuando las divergencias obtienen un tamaño significativo, el incentivo del propietario-gerente para dedicar esfuerzos significativos en actividades creativas como la búsqueda de nuevas empresas rentables cae. Al no encontrar motivación o entendimiento con sus accionistas pierde deseos de crecer y encuentra molestia para manejar o para aprender acerca de las nuevas

tecnologías etc. Por lo tanto, puede resultar que el valor de la empresa es sustancialmente menor de lo que podría ser y ver afectados sus rendimientos.

Partiendo del anterior caso, se Representa de una manera empírica la relación de gastos de los gerentes vs beneficios no económicos de acuerdo a la participación del gerente en la empresa, sus motivaciones, sentido de pertenencia con la empresa y trayectoria. Además, entran en juego variables como las restricciones presupuestarias impuestas por los accionistas, paquetes salariales, prestaciones y maximización del bienestar.



**Figura 8: Representación gráfica de la relación de gastos de los gerentes y su escala salarial vs beneficios no económicos y su participación porcentual en la empresa.**

Fuente: Jensen Michael. (1976). A theory of the firm. Harvard University Press, Cambridge.

Eje horizontal F: valor del mercado de las prestaciones no económicas del gerente. Cada dólar entregado en estas prestaciones reduce en un dólar el valor de la empresa en el mercado.

Eje vertical OV: valor de la empresa en el mercado (riqueza) y escala salarial del gerente (Agente).

VF: representa la restricción a la que el gerente-propietario se enfrenta a la hora de decidir la cantidad de ingresos no económicos que va a extraer de la firma. (Restricción de presupuesto por parte del principal).

V\*: es el valor máximo de un salario dado al gerente cuando el consumo de las prestaciones no económicas es ninguna. Cuando el propietario tiene el 100% del capital, el valor de la empresa será V\*. Además, se representa aquí la escala o paquete salarial promedio para un gerente. (Sea este propietario –administrador o simple administrador).

VIP1: línea de restricción presupuestaria para el gerente en caso de que vendiera (mayor control por parte del principal). El gerente podría elegir cualquier nivel de prestaciones económicas vs libertad presupuestaria, esto dependerá de la motivación del gerente por seguir colaborando en la empresa o asumir un papel más tranquilo como asesor.

D: Prestaciones, paquete salarial que ofrece el mercado (equilibrio entre salario y beneficios no económicos).

A: El antiguo propietario maximiza su bienestar renunciando a mayor riqueza pero obteniendo una posición de coaching con mayores beneficios no económicos. Por lo tanto, el consumo del propietario-gerente de los beneficios no económicos se levanta de  $F^*$  a  $F_0$ . La rebaja de la firma se hace evidente por aumento de los beneficios no económicos producto del acuerdo entre el nuevo y el antiguo propietario. Este simple ejercicio ya ha empezado a generar cambios en la actitud y comportamiento del gerente.

U2: Si el propietario vende la totalidad del capital, pero se mantiene como gerente y si a su vez el comprador quiere continuar con el antiguo propietario (como entrenador) entonces  $V_3$  es el precio que el nuevo propietario estará dispuesto a pagar por sus servicios. Lo anterior dado que el nuevo propietario no puede conseguir un comportamiento idéntico en el antiguo propietario a costo cero.

B: El ex gerente continúa con participación en la empresa, menor salario, pero mayores beneficios no económicos y mayores restricciones.

V2P2: representa renuncia por parte del propietario-gerente sobre algunos beneficios inmateriales pero sin perder participación económica después de la venta. Para que el acuerdo sea satisfactorio, debe respetar la línea VF, la cual representa los valores del mercado. Aquí el gerente tiene restricciones para obtener créditos comerciales.

$V^*-V'$ : representa un descenso en el valor total de la firma (contrato) pasando de  $V^*$  a  $V'$ . El ex propietario experimenta disminución de su riqueza pero mayores beneficios no económicos. La distancia  $V^*-V'$  es la reducción en el valor de mercado de la firma generada por la relación de agencia y es una medida de la "pérdida residual" la cual representa los costos totales de la agencia.

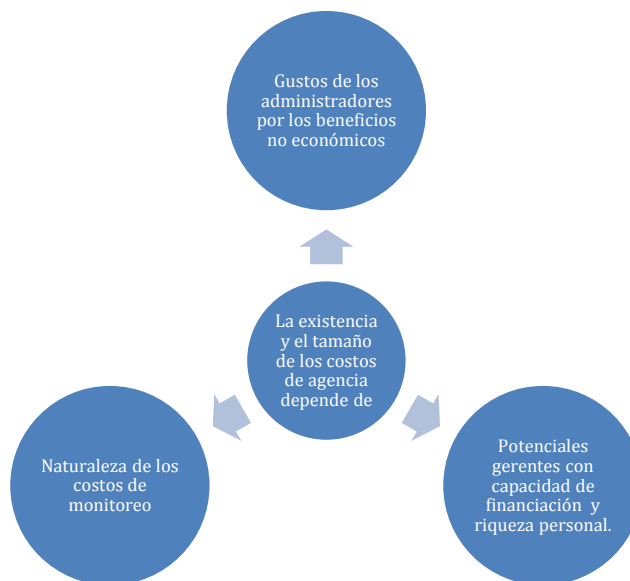
Dando continuidad a la teoría de Jensen, en el caso de un empresario con riqueza patrimonial inicial que decida entrar en un proyecto que requiere nuevas fuentes de inversión o capital externo, debe tener en cuenta los costos de agencia, Ya que los accionistas exigirán ciertos mecanismos de control y trataran de alinear al empresario con sus intenciones. El incremento neto de la riqueza o valor de la empresa mediante una nueva oportunidad, está ligada a la proporción de la inversión que recibe, de ahí que el empresario debe decidir hasta donde quiere recibir ingresos y perder porcentaje en la participación y autonomía en la dirección de la empresa.

Por otro lado, si la riqueza del gerente es lo suficientemente grande para cubrir la inversión que se requiere; sus beneficios no económicos serán altos y los costos de monitoreo serán cero, dado que no requiere de accionistas externos. En este caso se requiere de un equilibrio por parte del gerente entre su salario y los beneficios no económicos, para optar por un acertado funcionamiento. Si por algún motivo se recibieran recursos externos sin costos de monitores sería una relación IDEAL, ya que los costos de agencia sería cero. Y si el modelo de negocio es rentable su bienestar seguirá aumentando.

La magnitud de los costos de agencia varía de una empresa a otra ya que depende de los gustos de los administradores, la facilidad con la que puedan ejercer sus propias preferencias con respecto a la maximización del valor, los costos de monitoreo y unión (alineación) de actividades. Los costos de agencia también dependerán de la disposición del gerente (agente), de su rendimiento, de la evaluación por parte del principal, del costo de la elaboración y de la aplicación de reglas de compensación para el gerente, las cuales terminan correlacionándose también con el bienestar del propietario (principal). También dependerán, del costo de la elaboración y aplicación de normas o políticas específicas que intenten determinar el comportamiento del agente; claro está, dependiendo en gran parte de la colaboración del agente. El tamaño de la divergencia (costo de agencia) está directamente relacionado con el costo de reemplazar el gerente, y se debe analizar si sus responsabilidades requieren o no conocimientos especializados, si es fácil evaluar su desempeño, y si los costos de reemplazo y búsqueda de un nuevo gerente son modestos. Además, los propietarios siempre tendrán la opción de venta de su empresa, ya sea por unidades o por partes dependiendo de las nuevas oportunidades que ofrezca el mercado. Por otro lado, si un individuo con talentos administrativos adecuados, suficiente riqueza personal y con gustos idénticos al actual gerente, eligiera comprar la firma no generaría costos de agencia en la nueva adquisición y el traspaso se realizaría ágilmente sin que la empresa

se viera afectada en alguno de sus procesos. Es aquí donde el perfil profesional, personal y motivacional, determina la adecuada continuidad de los procesos.

Para Jensen, en el caso de empresas con poder de monopolio, el comportamiento directivo debe estar alineado con sus accionistas quienes tienen todo el deber y la capacidad de aumentar su riqueza, hacerla más competitiva, establecer el precio de oferta ante el administrador y ejercer niveles de control de su gestión ante el mercado. La existencia de competencia en los mercados de productos no eliminará los costos de agencia dado que si los competidores incurren en costos de agencia iguales o mayores a la media establecida por el mercado y dependiendo de cada caso en particular, será decisión de cada empresa establecer su propia escala de costos.



**Figura 9: Si los costos de monitoreo son cero, los costos de agencia serán cero y si los propietarios-administradores se encuentran alineados para hacer frente y ejecutar todas las acciones de la empresa; los costos de agencia en la industria también serán cero.**

Fuente: Elaboración Propia.

Partiendo del poder "discrecional" del cual gozan los gerentes de las grandes corporaciones y entidades transnacionales, es difícil comprender el hecho histórico de un importante crecimiento

por parte de accionistas en la participación de dichas organizaciones. Lo cual genera para Jensen la siguiente pregunta:

¿Cómo es posible que un número importante de personas estén dispuestas a entregar una fracción importante de su riqueza a las organizaciones dirigidas por gerentes que tienen tan poco interés en su bienestar o maximización de su riqueza?

Aunque, existen muchas alternativas donde las personas pueden invertir, incluyendo diferentes formas de organización y de filosofías en su operación, no deja de ser difícil entender esta relación que puede generar dos caminos: el de la maximización de la riqueza o el de su decrecimiento dada la falta de compromiso y alineación por parte del agente. Millones de individuos confían voluntariamente su riqueza personal a directivos mediante un conjunto complejo de relaciones contractuales que determinan los derechos de las partes involucradas. Según Jensen, los inversionistas en general ven y sienten en la forma corporativa y sus costos de agencia, un buen grado de satisfacción por la gestión realizada.

Partiendo de la necesidad de deuda para apalancar el crecimiento, los costos de agencia generados por la existencia de propietarios externos serían bajos o nulos si dicho costo fuera asumido por los accionistas, o si se vendiera la compañía a un propietario-gerente. Esto funcionaría si el propietario-gerente se convirtiera en el único accionista mediante la recompra de la totalidad del capital externo partiendo de un ejercicio responsable y limitado en el uso de sus derechos de crédito personal. Dado el anterior ejemplo, la corporación no sufriría los costos de agencia asociados con el capital externo. La suposición planteada por el profesor Jensen (hay tantas como empresas existen) se ha enfocado en la decisión de un gerente de obtener inversión – financiación externa para optar por el crecimiento de su empresa, maximización de su riqueza y mejor participación del mercado de acuerdo a cada modelo de negocio en particular. Por supuesto, esto afectará otras futuras decisiones de financiamiento que puedan surgir entre el

empresario-manager, los accionistas externos y los tenedores de bonos. De la misma manera, se debe tener en cuenta que dichas decisiones van a cambiar los costos y beneficios del gerente. Por lo tanto, serán importantes las decisiones que éste tome en pro de su propio beneficio y del control que el principal realice en pro de la alineación de objetivos.

Algunos problemas de control de agencia se presentan cuando muchos de los detalles de la relación entre el Propietario-gerente, accionistas y tenedores de bonos, se basan en si los accionistas tienen o no derecho a voto. Si la respuesta fuera sí; el gerente se preocuparía por los efectos que esto pudiera generarle a su bienestar, y en especial a largo plazo; ya que su propiedad y control sobre la corporación podría disminuir y hasta podría llegar a ser despedido. Esta situación, exige un análisis cuidadoso de los derechos contractuales de ambas partes, la definición del papel de la junta directiva y la coordinación (agencia) de los accionistas en la implementación de cambios de las políticas, todo en pro de una correcta distribución de equilibrios de la propiedad externa.

Al interior de las empresas, Uno de los temas que puede ayudar en el ejercicio de la maximización de la rentabilidad, es el optar por mayores y mejores análisis de monitoreo. La vigilancia de actividades llevada a cabo de una manera especializada puede fortalecer las instituciones, sus personas, desarrollar sus ventajas competitivas y mejorar los procesos enfocados en la toma de decisiones de inversión. Además, en la medida en que las actividades de análisis de seguridad reducen los costos de agencia asociados a la separación de la propiedad y control, se puede obtener mayor rentabilidad.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Estudio.**

La presente investigación se circunscribe, según Sampieri Hernandez (1.999), como una investigación de tipo exploratoria, descriptiva; es de corte cuantitativo, en una fundación sin ánimo de lucro 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 una fundación sin ánimo de lucro, aspecto este que ha sido poco abordado en las organizaciones y específicamente en fundaciones.

El horizonte de análisis se definió para el año 2014.

### **Población Objeto de Estudio.**

La población objeto de estudio son los funcionarios de la Fundación analizada, relacionados de manera directa con los objetivos de alimentación, educación, investigación y producción, desde el nivel directivo hasta el nivel técnico u operario. 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 de junta directiva.

Agente: sub dirección.

En un segundo nivel:

Principal: sub dirección.

Agente: Directores área social, promoción, producción, recursos humanos y alimentación.

En un tercer nivel:

Principal: Director área social.

Agente: operarias de los 28 centros de atención ubicados en zonas vulnerables de la ciudad de Manizales.

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 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.

### **Métodos de investigación.**

A nivel de la organización se obtendrá información de la institución 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 administrativo y reconocimientos.

Como instrumento complementario de recolección de información se utilizara 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.

### **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 social, Función producción y nutrición, Función atención en comedores).

#### **Tabla 1:**

*Variables independientes.*

EXTRINSECAS	INTRINSECA
Salario	El logro
Condiciones Físicas y laborales del puesto de trabajo	El reconocimiento
El status	La responsabilidad
La supervisión y evaluación del trabajo	El ascenso
La calidad de relaciones interpersonales	La posibilidad de progreso

Fuente: Elaboración Propia.

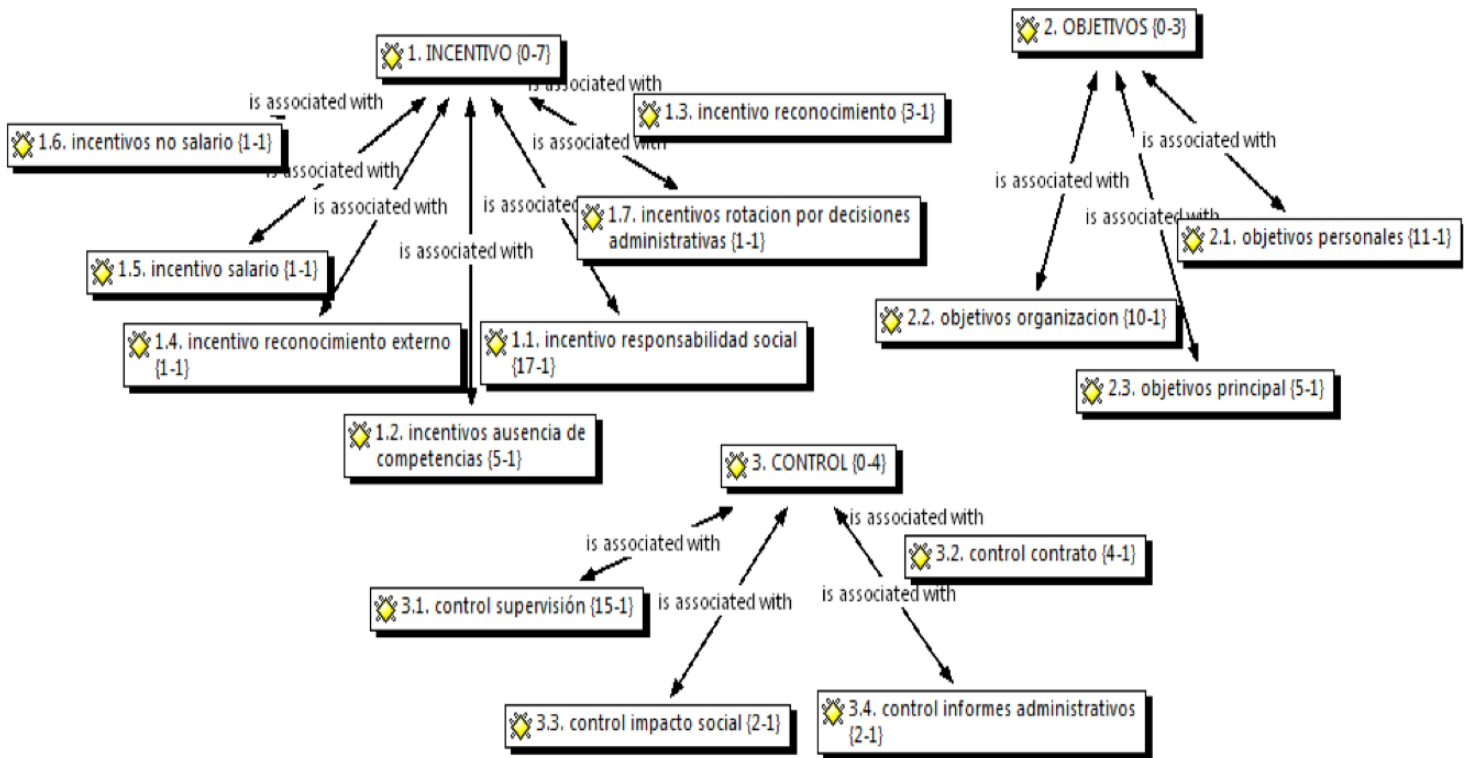
### **Desarrollo de la Investigación.**

El análisis de la investigación se desarrolló en dos momentos; uno, el análisis de entrevistas (cualitativo) y dos, el análisis de encuestas (cuantitativo).

A continuación se referencian ambos análisis y seguidamente se exponen sus resultados.

**Análisis Cualitativo.**

El análisis cualitativo arrojo como resultado de las entrevistas realizadas a los principales, tres categorías axiales donde se agrupan elementos empíricos de la teoría de la agencia, estas tres categorías son: Objetivos, Controles e Incentivos.



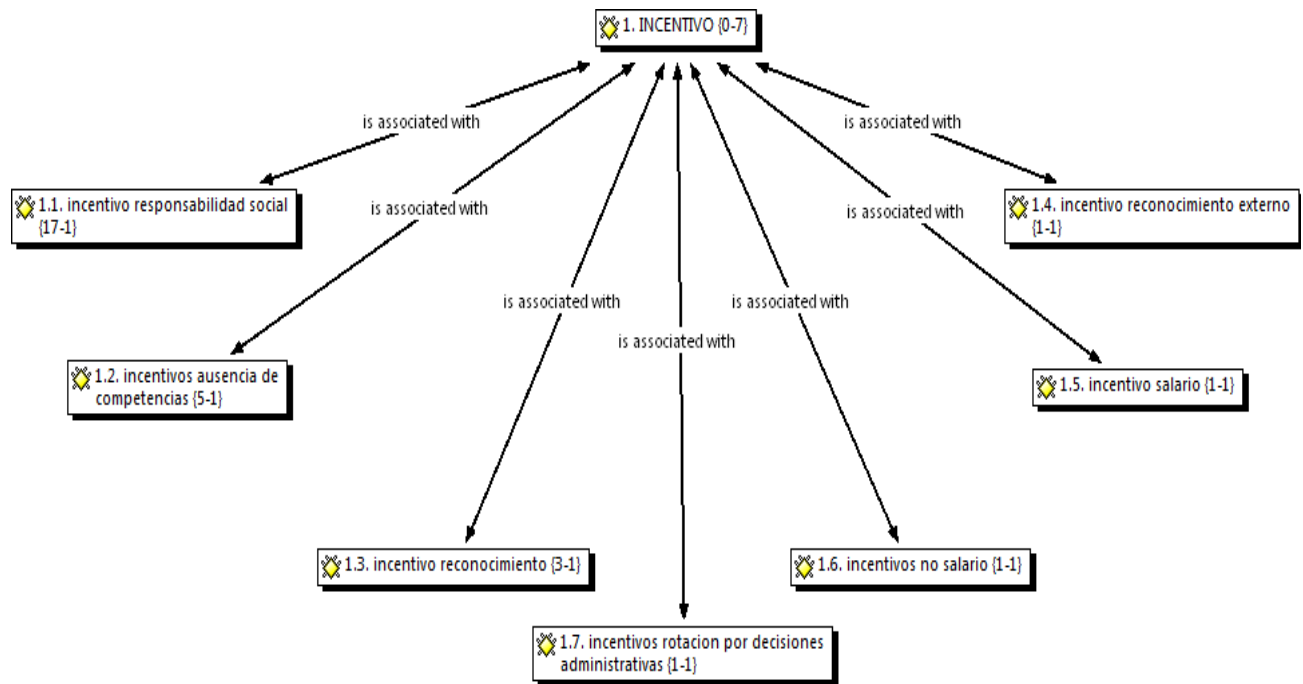
**Figura 10: Categorías axiales de los agentes de la Fundación analizada**

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se desarrollan cada una de las tres categorías axiales: Objetivos, Controles e Incentivos, incluyendo las subcategorías que las componen y organizadas de acuerdo al nivel de recurrencia social e importancia por parte de los encuestados. También, se referencian aquellas subcategorías poco comentadas, pero que de alguna manera reflejan aspectos de importancia para la institución analizada en esta tesis. El análisis fue aplicado a 7 principales, los cuales se

identifican de la siguiente manera: P1. P2. P3. P4. P5. P6. P7, con el fin de respetar su privacidad.

### *Incentivos.*



**Figura 11: INCENTIVOS (7 subcategorías).**

Fuente: Elaboración Propia.

La categoría incentivos se relaciona con la responsabilidad social, rotación por ausencia de competencias, reconocimiento, rotación por decisiones administrativas, incentivo no salario, incentivo salario y reconocimiento externo, se refieren los testimonios a continuación.

### *Incentivo responsabilidad social.*

Se entiende por incentivo responsabilidad social, el deseo del equipo directivo-principal de contribuir socialmente a aquellos niños que necesitan de algún tipo de ayuda, en este caso de una

buena nutrición. De hecho, se evidencia que fueron los niños y el deseo altruista de un grupo de empresarios unirse en torno a la causa de la desnutrición. Se evidencia que los principales ven a la fundación como un medio para contribuir a la paz, a la construcción de una mejor sociedad y como mecanismo de gratitud con la vida por todo lo que han tenido y/o recibido. Además, ven en los agentes, personas comprometidas con el objeto social de la fundación.

P1. Pienso que la mayoría de los empleados que tenemos hoy en la fundación aparte de querer un salario, le cogen mucho cariño y mucho aprecio a la fundación, precisamente por su objeto social direccionado a los niños de bajos recursos a prestar estos servicios de alimentación donde de cierta manera lo que buscamos es poder tener una Manizales, digámoslo así que no haya niños desnutridos pero además también siempre hemos tenido en la mente que esto contribuye a la paz.

Allí conocí muchas cosas de la fundación que solo las tenía como una percepción general, este trabajo de un año pues logro de cierta manera interiorizar todos estos aspectos, cogerle mucho cariño, mucho aprecio conocer gente que como lo decía en una de las preguntas tienen sus empresas podría dedicarse más bien a viajar a hacer otras cosas y pone su voluntad, su amor por sacar esta fundación adelante y eso lo jala a uno mucho. Ver que si uno se compromete hay mucha más gente comprometida y que la unión de esfuerzos puede lograr muy buenos resultados, y de cierta manera también esa parte social, esa responsabilidad social.

P2. Cuando una persona mira a nuestra fundación la mira porque quiere colaborar con la gente, es una persona que está dispuesta a colaborar por los niños y llegar a los demás.

P2. Uno tiene una obligación o un deber de ayudarlo a los semejantes y si uno lo puede hacer pues lo tiene que hacer.

P3. La primera si ha sido de toda la vida, en el colegio yo estuve en la escuelita de la caridad del colegio santa Inés, entonces .siempre presidenta de las obras sociales, por ese motivo fui llamada a esta institución a pertenecer en la junta de fundadores y entonces eso ha sido una motivación de toda la vida.

P4. Los niños pienso que conmueven mucho porque son una población muy indefensa y uno sabe también las repercusiones que la ayuda a un niño puede tener.

P4. Ya cumplí mi ciclo pero estoy detrás de una fundación que se fortalezca, que sea reconocida, que realmente llegue a muchas personas ese beneficio, ver a esta institución progresar en el tiempo.

P5. Una fundación muy seria que trabaja muy bien y que además son personas que siempre están muy bien tratadas y manejadas y que están prestando una colaboración muy importante en la ciudad.

P5. Por amor, porque desde el primer momento que fui invitada a esta fundación fue una entidad que me gustó mucho y que desde eso le cogí amor y por eso llevo varios años y años trabajando con ellos.

P6. Yo acompaño las entrevistas y por lo general lo que nos dicen las personas cuando les preguntamos que tienen para ofrecerles a la fundación? siempre todas van muy encaminadas a decir que les gusta mucho la actividad porque saben que es una fundación que va en pro de los niños.

P6. Los niños es un objetivo vital y es una labor muy bonita, estar aquí es un privilegio porque lo que hacemos le llega finalmente a los niños más desfavorecidos de nuestra ciudad y eso es algo muy bonito, es un reto muy bonito.

P7. Lo mi es puro sentimiento y amor, pienso que cuando a uno la vida le ha dado tanto como me ha dado a mí, uno debe retribuirlo de alguna manera.

P8. Con personas que quieren aportar socialmente al país a través de una organización que tiene todo el perfil de organización seria, solida llena de valores y que hace las cosas bien,

P8. Para cambiar a Colombia necesitamos una nueva generación completamente diferente con un disquete completamente diferente y esa generación son niños y que mejor que estar en esta fundación aportando un granito de arena para afectar positivamente a los niños de Colombia chiquito o en grande eso es lo que me motiva a mí personalmente a esforzarme por apoyar a esta fundación.

*Incentivo Búsqueda del capital humano ideal.*

Se evidencia que para los principales la búsqueda del talento humano ideal tiene demasiada importancia a la hora de contar con las herramientas necesarias para realizar las diferentes actividades sociales. Y más, cuando los recursos provienen en gran medida de donaciones. Además, se percibe que la rotación en la fundación es alta en algunas de sus áreas, ya que al encontrar falta de compromiso en algunos de sus agentes, el principal se ve incentivado a cambiar y por ende buscar un mejor recurso.

P1. Creo que la rotación de personal es un problema de quien está al frente de la fundación, entonces yo pensaría que eso depende mucho es del que esté al frente de la fundación y no de la junta como tal. Sin embargo, siempre estamos buscando el mejor personal que la fundación se merece Y si se dan esos cambios de personal es porque el director tendrá esa visión y además debe analizar el porqué de la situación.

P2. Las rotaciones no son buenas. Aunque, Las contrataciones en la fundación se hacen de una forma normal y yo creo que es un pago justo y por eso nos preocupamos por tener a las mejores personas que den lo mejor de sí.

P4. Para nosotros es muy importante poder contar con los mejores profesionales posibles, dado que alimentamos niños y eso es muy delicado. Con respecto a la rotación de personal creo que una de las causas es que de pronto hay que definir muy claramente cuál es el perfil que se tiene para cada cargo, el perfil que figura dentro de cada una de los que se tiene establecido, si es para ese cargo o fue simplemente un perfil que se generó solamente como por llenar unos requerimientos, entonces es analizar primeramente lo que dice el perfil que debería tener esa persona si es lo estipulado en este momento o no lo es para cada uno de los cargos y una vez identificada claramente cuál es el perfil que se requiere para cada uno de los cargos es buscar esas personas que cumplan con ese perfil.

P5. Pues muchas veces tenemos unos empleados que no dan la medida que espera la junta a recibir de ellos y por eso es que muchas veces hay que cambiarlos por personas más colaboradoras y que se entreguen más a la causa y pues cuando hemos conseguido gente buena la hemos tratado de conservar para no andar buscándolas.

P6. El trabajo en un comedor es más suave que en un hospital ya que es una jornada más larga de trabajo y requiere de unos conocimientos que algunas operarias no aceptan y por eso hemos tenido un problema de rotación de personal alto. Para ello estamos trabajando en las construcciones de nuevos perfiles acordes a cada cargo y poder finalmente contar con personas más aptas y capacitadas.

*Incentivo reconocimiento.*

Se evidencia que para el principal, los modelos de contratación propuestos por la fundación son coherentes y justos. Además, se encuentra que para el principal el reconocer el buen trabajo del agente es primordial, dado que genera en él una mayor motivación y compromiso en el desempeño de sus actividades.

P1. No conozco muy bien las modalidades de contratación, si sé que son contratos a término indefinido pero no sé si manejan empleos temporales o diferentes tipos de contratos que se pueden generar con los trabajadores. Y lo que conozco que son a término indefinido. Digamos que me parece bien. Uno cada año debe estar evaluando el desempeño de sus trabajadores y con base en eso tomar decisiones y también hemos reconocido a las personas que lo han hecho bien al interior de la fundación.

P3. Hay muchas personas que han sido muy buenas y han tenido nuestro reconocimiento, pero quieren avanzar más o se han ido a estudiar o a capacitarse, entonces pues lamentablemente nos han dejado pero de resto yo lo veo muy normal.

P6. La modalidad de contrato la estamos haciendo en este momento a cuatro meses, me parece que es algo adecuado porque nos permite medir si la persona que contratamos es la adecuada o no y con el paso del tiempo poder escoger y reconocer el mejor talento humano.

*Incentivo reconocimiento externo.*

El principal manifiesta que para el agente, el trabajar en la fundación es símbolo de credibilidad y reconocimiento es el contexto social de la ciudad de Manizales, Este incentivo es visto por el principal como un generador de motivación y compromiso.

P3. A ellos les da mucha credibilidad y reconocimiento porque en todos los estamentos se ha hablado muy bien de la fundación y a la gente le ha gustado mucho la parte de gratitud que los niños manifiestan hacia sus benefactores. La gente se siente más motivada y colabora con mayor generosidad, con mayor gusto, eso ha sido muy importante.

P5. Para nuestros empleados, el trabajar en la organización es importante para sus hojas de vida dado que aquí pueden encontrar una excelente experiencia laboral y aprender de una organización que lleva más de 20 años.

*Incentivo salario.*

Para los principales, la fundación ofrece una buena escala salarial donde motiva a un número importante de agentes a permanecer comprometidos con su trabajo, se evidencia que algunos principales consideran que ofrecen un sueldo justo y buenas experiencias laborales. En esta categoría, se encuentra que el salario puede llegar a ser un factor motivador según la junta directiva (principal).

P4. Para una fundación el ofrecer salarios altos es muy complicado, sin embargo creo y he escuchado que las personas se sienten satisfechas por el salario recibido y sumado a esto la experiencia que pueden encontrar.

P6. Las modalidades de contratación que usamos son muy buenas e incluso ofrecemos salarios por encima del mercado en algunas áreas, creo que ahí encontramos una buena motivación en las personas que trabajan con nosotros.

P7. Las conozco y me parecen buenas. Creo que las condiciones contractuales y la escala salarial es acertada.

*Incentivos no salario.*

Para algunos miembros de junta, aunque la fundación ofrece un buen trabajo con un buen salario, creen que un motivo de rotación puede ser el descontento con la escala salarial y el deseo de las personas de ganas más para satisfacer sus necesidades básicas.

P2. Muchas veces la rotación puede ser debido a que las fundaciones no tienen por lo general unos salarios altos y esto termina por desmotivar a las personas.

P3. Aunque muchas personas están satisfechas, creo que las que se van es porque encuentran mejores oportunidades y mejores salarios. Sin embargo cuando son buenos y vuelven los hemos recibido.

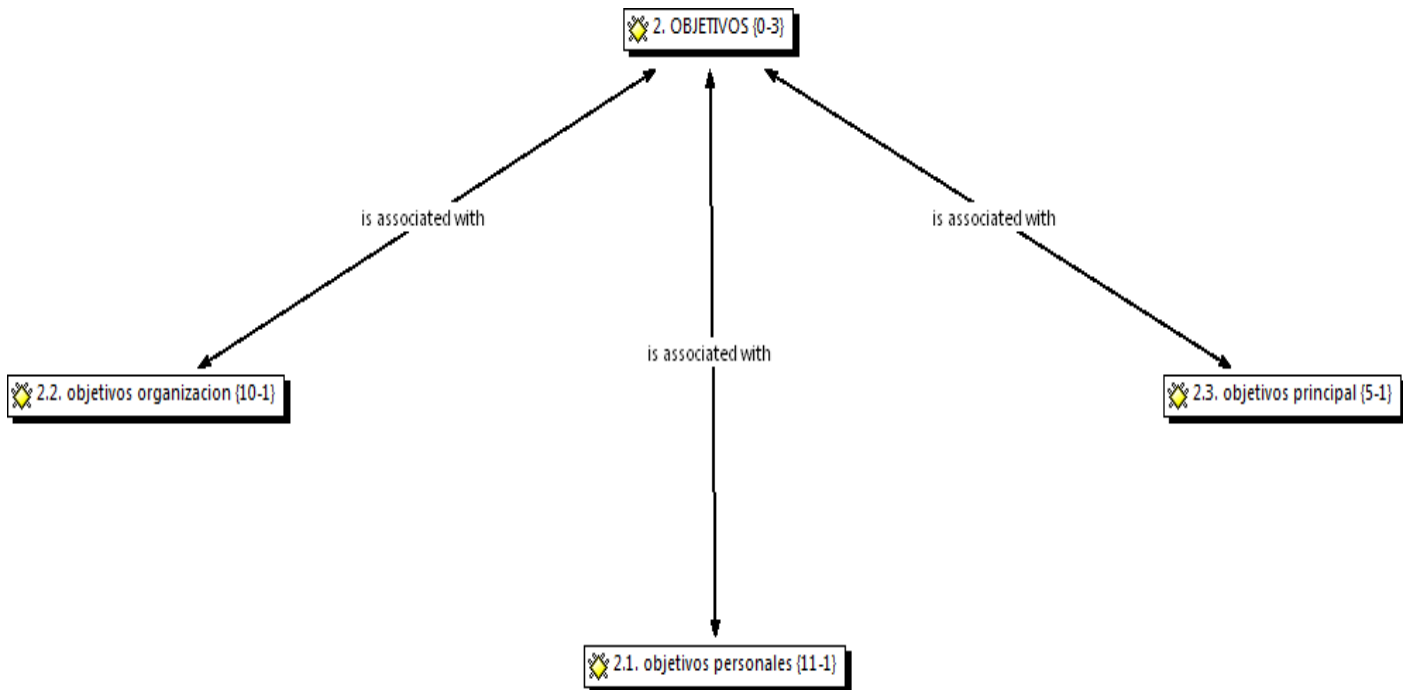
P5. A pesar de que tenemos un buen lugar para trabajar y reunirnos y los contratos son claros, las personas siempre quieren ganar más dinero aunque no sea haciendo lo que les gusta.

*Incentivos rotación por decisiones administrativas.*

Otro aspecto que ha incentivado la rotación de personal según algunos principales, es el continuo cambio de la dirección ejecutiva quien a su vez, genera cambios al interior de la organización para darle continuidad al objeto social de la fundación. Se evidencia que los cambios de administración se dan en promedio cada dos años, lo cual puede afectar no solo la continuidad del talento humano sino, la gestión del conocimiento.

P3. En algunos casos la rotación se ha visto basada en los cambios de dirección general y a su vez, ha incentivado a que se conformen nuevos equipos y pues la gente tiende a rotar.

P7. Hemos tenido varios directores en poco tiempo porque hemos cambiado por distintas circunstancias. En promedio hemos cambiado cada dos años. Yo creo que cada persona debe trabajar con lo justo y llevarse o traer sus colaboradores y esto exige rotación en el personal. Pienso que parte de la rotación ha sido este tipo de decisiones.

***Objetivos.*****Figura 12: OBJETIVOS (3 subcategorías).**

Fuente: Elaboración Propia.

La categoría objetivos se relaciona con objetivos personales, objetivos para la organización y objetivos como principal. Se refieren los testimonios a continuación.

***Objetivos personales.***

Un alto porcentaje de los principales de la fundación, se caracteriza por tener una edad promedio de 63 años, lo cual evidencia en ellos un recorrido importante. Pero sobre todo, el deseo de actualizarse en algunos campos laborales y seguir colaborando con la fundación hasta donde sea posible. Se evidencia también un alto compromiso con la ciudad y sus diversos problemas sociales.

P1. Profesionalmente estoy trabajando muy duro el tema de desarrollo de plataformas tecnológicas para el 2013 tenemos el propósito de hacer unas negociaciones en USA y México y empezar con unos productos que venimos trabajando hace unos 3-4 años y yo pienso que este tema de la internet, la web, las redes sociales y las comunidades tienen mucho potencial.

P2. Siempre he creído que uno en el mundo de acuerdo a sus capacidades tiene que cumplir con una ayuda, ayudarle a los demás y a través de esta fundación es un sistema donde uno siente que está cumpliendo con su deber.

P3. Estarme actualizando en todas las ramas tanto personales como laborales y tratar de dar una ayuda a esta fundación en la medida de mis capacidades.

P3. Estoy terminando mi proceso de vida pero si me siento muy satisfecha de toda la labor cumplida.

P3. Pues el objetivo siempre ha sido los niños y en esto quiero continuar.

P4. Bueno pues para mi desarrollo profesional la verdad ya estoy en una etapa en que ya cumplí mi ciclo productivo pero me siento muy bien en esta fundación porque estoy aprendiendo cosas nuevas, o sea yo de nutrición no sabía, he aprendido cosas que me han enriquecido.

P5. La verdad es que los objetivos que yo tengo son pues a corto plazo pues porque afortunadamente soy una esposa dedicada a mi casa porque tengo problemas en ella y tengo que estar más al tanto de esto a estar en la calle haciendo cosas que hubiera querido hacer.

P5. No pues colaborar en todos los proyectos que tenga la junta y así seguir adelante.

P6. Seguir adelante con todos estos nuevos procesos que estamos viviendo y es muy interesante poder hacer parte de ellos porque estructurar nuevamente la misión y las estrategias que quiere la fundación no es fácil y se requiere de muchísimo y creo que cumplo con las condiciones para poder llevar a cabo este tipo de cosas.

P7. Me gusta estar vinculada a esta fundación porque esa es mi responsabilidad social, trabajo hace más de 20 años en esta fundación y de verdad que es mi sueño seguir ahí.

P8. Quiero cada vez más aportarle socialmente al país yo creo que nosotros no nos podemos dar el lujo de estar pensando todo el día y todo el mes en objetivos personales y familiares.

*Objetivos organización.*

En objetivos organización, los principales expresan el sentir de dirigir una fundación que va por buen camino y cumpliendo con los objetivos propuestos. Sin embargo, también expresan la necesidad de tener una institución mucho más organizada y con una nueva estructura empresarial, más ajustada a las exigencias del mercado actual. Se evidencia cierto nivel de conformidad por parte de los principales en el trabajo realizado. Pero a su vez, se manifiesta la necesidad de tener una intervención más integral de cara a la comunidad.

P1. Crear una estructura empresarial que de cierta manera se ajuste a las necesidades actuales.

P1. En estos más de 25 años que tiene la fundación de haber nacido, nos permite sacar adelante todo lo que nos estamos trazando y obviamente pues con el direccionamiento de la junta.

P2. Principalmente es tratar de que sea una empresa organizada y que los recursos se aprovechen debidamente.

P2. Se cumplen los objetivos al llevarles la alimentación a los niños de una forma adecuada.

P3. Hemos tenido mucha suerte con todos los que han trabajado con nosotros que han sentido esa misma necesidad de cumplir el objetivo que hasta ahora yo creo que se ha llevado a cabo.

P4. Bueno, yo diría que se están cumpliendo parcialmente, si es algo que desde el principio lo he manifestado, si yo miro la misión, visión y los objetivos de la organización desde el punto de vista de alimentación, yo diría que se están cumpliendo con responsabilidad, pero desde el otro

punto de vista, desde el lado humano desde lo que vi en el proceso de direccionamiento estratégico, creo que tenemos falencias en una atención más integral y debemos trabajar en ello.

P6. Primero velar por el buen manejo de los recursos de la fundación, dar seguimiento a las estrategias que lleva a cabo cada una de las áreas y ayudar en sus procesos para que estos salgan adelante.

P6. El grupo de empleados que tenemos actualmente está muy encaminado a dar cumplimiento a todos los objetivos que se traza cada área entonces digamos que tenemos un personal comprometido y que quiere salir adelante con cada uno de los procesos que se le asignan, creo que ese ha sido un punto a favor para cumplir con esos objetivos

P7. Nosotros los directivos lo hemos manejado como nuestra responsabilidad social y nuestros objetivos es seguir los lineamientos de la junta y todos los objetivos son a nivel de junta.

P8. Básicamente es aportar mi granito de arena en la fundación para trazar un norte estratégico a la fundación. ¿Cuál va a ser la proyección de la fundación? cual es el mercado objetivo de la fundación? hacia donde debe ir la fundación? cual es el alcance que debe tener la fundación? Si logramos trabajar poquito o mucho en eso me siento muy contento.

#### *Objetivos principales.*

Los miembros de junta-principal expresan que se han trazado diferentes objetivos desde que llegaron a la fundación. De acuerdo a sus profesiones, podemos observar que algunos han colaborado desde el simple trabajo mes a mes para sacar adelante los diferentes programas sociales, pasando por el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad, planes de mercadeo, hasta la construcción de la nueva visión estratégica de la institución. Se evidencia nuevamente un alto sentido de pertenencia basado en una alta motivación altruista.

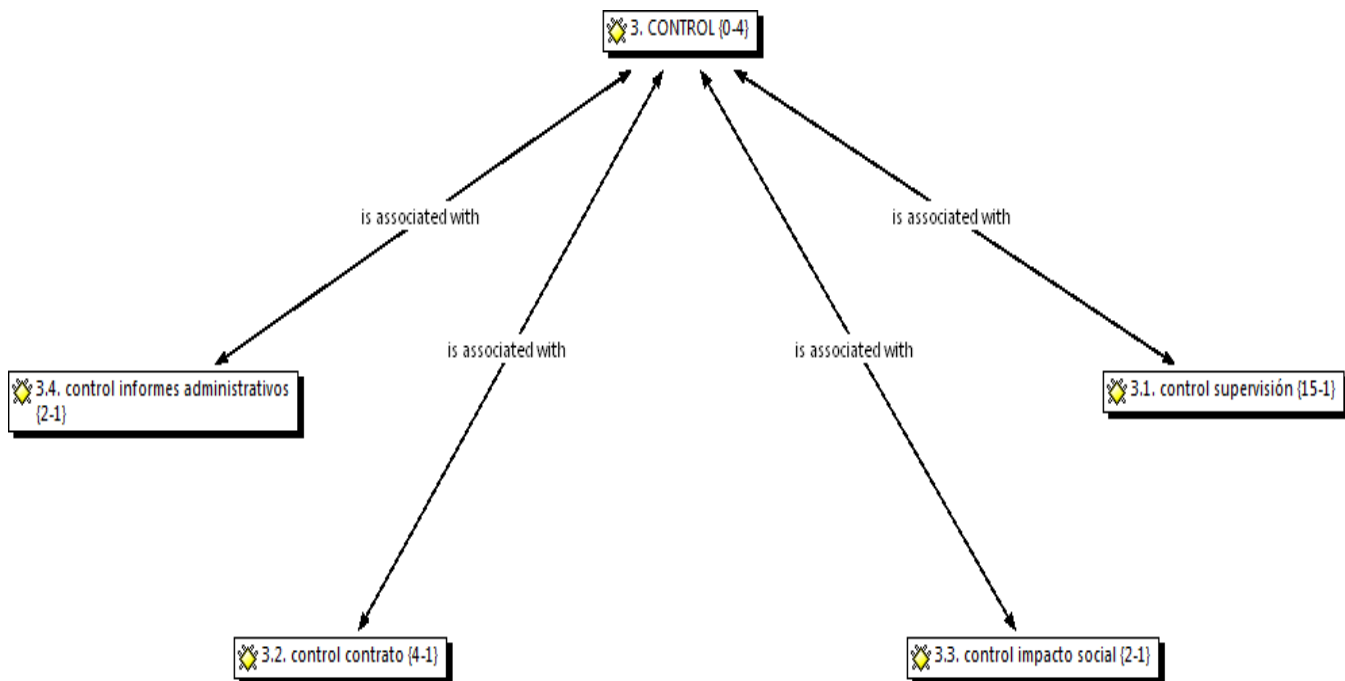
P1. Bueno desde que llegue a la fundación digamos que la primera invitación fue la construcción del plan de mercadeo y uno de los objetivos en los que estoy ahora trabajando y en los que tengo el foco es en poder tener un direccionamiento estratégico, un propósito empresarial.

P4. Primero, es poder ayudarle a la fundación en lo que necesitara, o sea yo viene aquí fue a ver para que me necesitaba la fundación, entonces de acuerdo a lo que me comentaron y a las necesidades sentidas era fortalecer el sistema de gestión de calidad, entonces mi objetivo primordial este año fue tratar de que la fundación tuviera un sistema de gestión que no fuera tanto de papel sino más de compromiso dentro de toda la organización

P5. Yo creo porque todos estamos entregados a la fundación, estamos dispuestos a trabajar y donde vemos que hay una oportunidad buena para realizar pues lo hacemos en conjunto todo.

P7. Tenemos una unidad de criterio en casi todos los temas y eso es importante.

P8. Si se tiene un norte estratégico claro en la organización y si se tienen unos objetivos y una estructura organizacional clara se tienen que cumplir los objetivos, entonces creo que mientras más claro este la razón de ser de la fundación y los objetivos claros de cada área en función de esa razón de ser, los objetivos tienen que llegar.

*Controles.***Figura 13: CONTROL (4 subcategorías).**

Fuente: Elaboración Propia.

La categoría Control se relaciona con control supervisión, control contrato, control de impacto social y control por informes administrativos. Se refieren los testimonios a continuación.

*Control supervisión.*

Se evidencia una cultura organizacional clara con roles definidos y un buen gobierno corporativo, donde están claras las diferentes actividades de supervisión, administración y mecanismos de control. Se resalta la importancia de la junta directiva mensual y la comunicación permanente entre sus miembros. Aunque entre los miembros de junta nunca se ha realizado una evaluación o seguimiento formal, se resalta el compromiso de estos en la asistencia a los diferentes comités de apoyo a la dirección ejecutiva.

P1. La junta se apoya en unos comités, básicamente el financiero, el de mercadeo para controlar y supervisar los diferentes movimientos.

P1. Hay una junta muy comprometida integrada por industriales que controlan los recursos de la fundación.

P1. Digámoslo que más que procesos de evaluación y seguimiento nosotros como junta lo que tenemos es un mecanismo de integración, que desde allí da unas directrices, realmente lo que nosotros hacemos es dar un seguimiento y control a presupuestos y cobertura en el tema de niños y comedores.

P2. Por fuera de junta no hay nada, porque la verdad es que entre los miembros de junta hablamos muy poco por fuera de la junta, lo único es tratar que todos los miembros asistan a las juntas y poder debatir los temas a seguir de la institución.

P3. En primer lugar la seguridad del deber cumplido de la junta directiva, y esto genera confianza en nosotros para seguir direccionando y controlando la fundación.

P3. Como llevamos tantos años los miembros de junta siendo los mismos y tenemos tanto conocimiento estamos muy engranados, hemos sido muy concretos y muy convencidos de lo que estamos haciendo.

P3. En primer lugar la puntualidad y en segundo lugar que sigamos teniendo esa comunicación constante al interior de la junta directiva.

P4. La planeación que vamos a hacer estratégica y que nos estén como revisando esas directrices y que estemos todos incorporados en eso, tanto los de la junta y luego que la parte administrativa también se incorpore. esto va a hacer que tengamos un rumbo muy claro trazado y segundo que todo el personal de la fundación también se dirija hacia ese rumbo común, entonces tanto la junta directiva como el personal que forma parte de la fundación vamos a estar muy alineados para coordinar y controlar mejor nuestras acciones.

P4. A los miembros de junta nunca les he hecho evaluación o seguimiento. A las otras personas si hemos hecho seguimiento porque después de las reuniones que hacemos, de las acciones que tenemos, hay concretamente unas actividades a realizar con unos plazos, fechas y unos compromisos claramente definidos, entonces con eso ya con eso hacemos seguimiento para que se cumplan.

P5. Cada que entramos a la junta, todos entramos dispuestos a trabajar a colaborar y a medida que van pasando los días y asistimos a las juntas pues vemos que la fundación va para adelante y que todos estamos con mucho ánimo así que siempre estamos todos contentos de estar en esta junta organizando lo debido.

P5. Pues simplemente cuando queremos y vemos que hay un objetivo bueno y vemos que todos estamos pensando en él, pues queremos realizarlo y decimos nuestras inquietudes en bien de la junta y en bien de la fundación.

P5. En la junta vemos como trabajan todos y ahí vemos la manera de calificarlos pero casi todos los miembros que están en la junta son personas muy calificadas y que están haciendo una labor muy importante y tienen herramientas para controlar los diferentes procesos.

P6. Bueno, uno de los mecanismo que hemos tenido este año ha sido realizar comités, estos nos han permitido entre todos ver las dificultades que han tenido los procesos y poder darle solución y seguimiento. Es un mecanismo que considero ha sido muy eficaz porque nos hemos dado cuenta de muchas cosas y como comité es conformado por varias personas entonces es mucho mejor porque todos opinamos.

P7. Yo creo que lo importante de nuestra junta es que nos conocemos hace tiempo, sabemos para donde vamos, queremos permanecer en el tiempo y sabemos que debemos controlar. La permanencia es importante porque cuando uno trabaja para hoy sin pensar en el futuro no es bueno y nosotros queremos permanecer muchos años en el tiempo y tenemos ese criterio claro.

P8. Nos estamos reuniendo constantemente para preguntarnos una y otra vez que es lo que tenemos que hacer para que la fundación cumpla su objetivo y preguntándonos si el objetivo que tenemos en este momento es el correcto o si tenemos que hacer un re direccionamiento estratégico de acuerdo a las necesidades de alguna manera del mercado porque nosotros atendemos un mercado.

*Control contrato.*

Para los integrantes de la junta directiva-principal, el contrato es un mecanismo de Control, ya que consideran que ofrecen unas buenas prestaciones a sus trabajador-agentes generando comodidad y aceptación. Consideran que el contrato presenta unas condiciones justas, pero también expresan tener conciencia de la necesidad de mejorar el clima laboral, evaluar mejor los perfiles y analizar ciertas actividades que generan altos niveles de estrés para las operarias.

P2. Yo diría que con un buen trato y con unas condiciones justas para su trabajo las cosas deben marchar.

P6. En la fundación digamos que aparte de este año, se ha venido desde años atrás trabajando por mejorar el clima organizacional y mejorarle las condiciones a los empleados, de hecho se ha tratado que nuestras operarias que son las personitas que trabajan en los comedores tengan unos mejores ingresos trabajando en hospitales y comedores para tener una jornada de 8 horas, entonces por ese lado hemos tratado de mejorar el ingreso de esa personas para evitar tanta rotación de personal y por otro lado aquí dentro de la fundación hemos hecho actividades en pro de esos y creo que eso ha mejorado un poco este tipo de procesos

P6. Mejorar la evaluación de desempeño asignando una hoja más para hacerla también sobre las actividades puntuales que hace cada persona. Entonces digamos que antes hacíamos la

evaluación de desempeño general sobre una base y un modelo que se tiene, que lo hizo una psicóloga y el modelo es bueno pero cuando nos íbamos al fondo de la evaluación no había algo que midiera las actividades diarias que hace cada persona en su puesto de trabajo que todas son diferentes, entonces este modelo nos va a permitir medir y controlar mejor este tipo de cosas.

P7. Mediante el contrato se les paga bien económicamente, todo eso lleva a que la gente se sienta cómoda y se sienta bien, es importante el pago, la remuneración.

*Control impacto social.*

Partiendo del objeto social de la institución por impactar de manera efectiva comunidades vulnerables, se ha generado una importante conciencia y compromiso para evaluar a cada momento las acciones que se desarrollan. Dada la gravedad legal de alimentar población infantil, se evidencia el compromiso de prestar un buen servicio mediante mediciones y controles.

P4. Cuando la gente trabaja con una conciencia tan grande sabiendo que yo estoy haciendo esto por los niños y si hay una falla aquí son los niños que se van a ver perjudicados eso es muy lindo. El intentar generar un buen impacto social compromete a las personas y es la mejor manera de estarnos midiendo, controlando y direccionándonos.

P8. Creo que hay un mecanismo claro y de fondo y es la razón social de la organización y estoy seguro que mueve a todo el mundo a trabajar en la fundación, son personas que queremos trabajar por un mejor Manizales por un mejor Colombia y mas a los niños que estamos enfocados. El poder impactar en las comunidades es nuestra motivación y mecanismo de control.

*Control informes administrativos.*

Un importante mecanismo de control que se evidencia, son los diferentes comités integrados por los mismos miembros de junta e invitados especiales para dar nuevas ideas y soporte a lo hablado en la junta directiva. Estos comités evidencian una buena comunicación al interior de la organización y son la base para la toma de decisiones.

P1. Los comités se encargan de hacer unos análisis detallados, de subir una información a junta, complementada con los informes del director ejecutivo y con base en estas informaciones se decide el camino a seguir en la Fundación.

P7. La gestión que hace la gerencia es importante basada en los comités de apoyo, los cuales le permiten generar informes que son espejo de la situación de la fundación y nos permite enfocar nuestras decisiones. Yo diría que los informes administrativos son la base de la comunicación en nuestra organización.

**Análisis cuantitativo.**

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida mediante la encuesta aplicada a los agentes de la fundación, la cual tiene como objetivo identificar las razones por las cuales las personas ingresan, permanecen y se retiran de la empresa. Para este propósito se indagó acerca de las expectativas y motivaciones de los 47 agentes de la fundación.

Los resultados del presente ejercicio permiten describir diversos puntos de vista de los agentes, establecer la presencia de posibles costos residuales y percibir el sentido de pertenencia con la institución mediante el análisis de aspectos motivacionales y el cumplimiento de las diferentes expectativas por parte de los agentes. Este contexto descriptivo con sus múltiples variables describe el sentir de los trabajadores y los canales de comunicación propios de la institución, encaminada en el logro de los objetivos misionales mediante la alineación de criterios, conceptos, ideales y motivaciones propias de cada individuo.

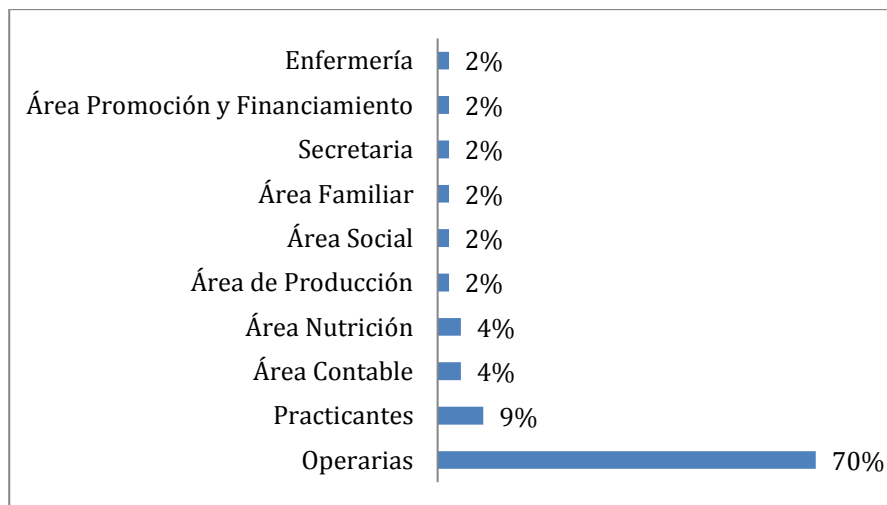
Al analizar variables como el Nivel de Incentivos y el Tiempo de Vinculación en la Empresa, se puede ver como la totalidad de empleados que llevan entre 6 y más de 10 años, consideran que el nivel de incentivos es alto, lo cual expresa un alto sentido de pertenencia y estabilidad al interior de la fundación para ellos. También se encuentra como las personas que llevan más de 6 años en la fundación, se sienten motivadas a permanecer principalmente por la estabilidad laboral y las Condiciones físicas del Puesto de Trabajo, lo cual puede evidenciar un buen clima laboral, simetría de información en algunos casos y alineación de objetivos entre las diferentes partes. Sin embargo, las personas que entraron motivadas por el factor salario y que además llevan poco tiempo en la fundación, no encuentran satisfacción en dicho aspecto, dado que la escala salarial es considerada baja de acuerdo a las expectativas de diferentes agentes.

Con el objetivo de responder a la pregunta de investigación y a las hipótesis planteadas se decidió cruzar los factores que motivaron a los agentes a ingresar y permanecer con los tiempos de vinculación y nivel de incentivos percibidos desde la empresa. Además, se observan áreas de desempeño, nivel de estudios, nivel de controles y seguimiento.

### *Estadísticas descriptivas - Análisis Univariado*

#### *Áreas de desempeño.*

El 70% de los agentes de la fundación ocupan el cargo de Operarias, ellas son las encargadas de garantizar el correcto funcionamiento del área de social y la producción de los alimentos necesarios en los comedores infantiles ubicados en zonas vulnerables de la ciudad, donde asisten niños de más de 30 barrios de Manizales.

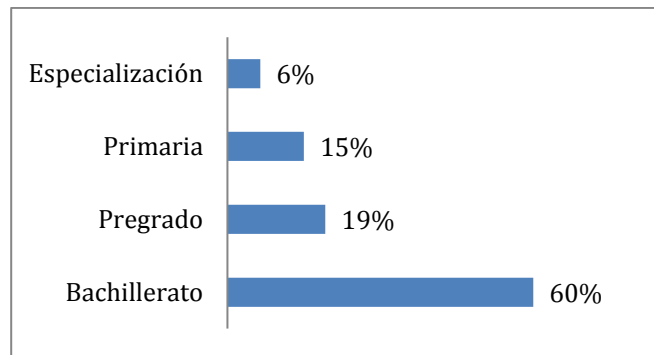


**Figura 14: Áreas de desempeño.**

Fuente: Elaboración Propia.

*Nivel de estudios.*

Se destaca que el 75% de los agentes tienen como máximo nivel de educación el bachillerato (15 % primaria y 60 % secundaria). Para el principal, el cuidado y equilibrio de la escala salarial es fundamental para su viabilidad financiera, dado que se depende en gran medida de donaciones. Además, Las fundaciones se caracterizan por tener pocas personas con un alto nivel de estudios y baja asignación salarial.

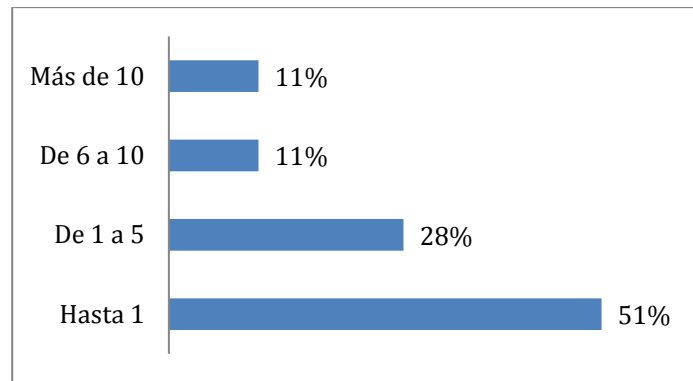


**Figura 15: Nivel de Estudios.**

Fuente: Elaboración Propia.

*Tiempo de vinculación.*

Los agentes en un 79% tienden a estar vinculados a la fundación en un tiempo inferior a 5 años, lo cual puede considerarse poco tiempo si analizamos los 26 años que tiene la organización de haber sido fundada. El 51% de los agentes tienen un tiempo menor a 1 año lo cual podría interpretarse como una alta rotación.

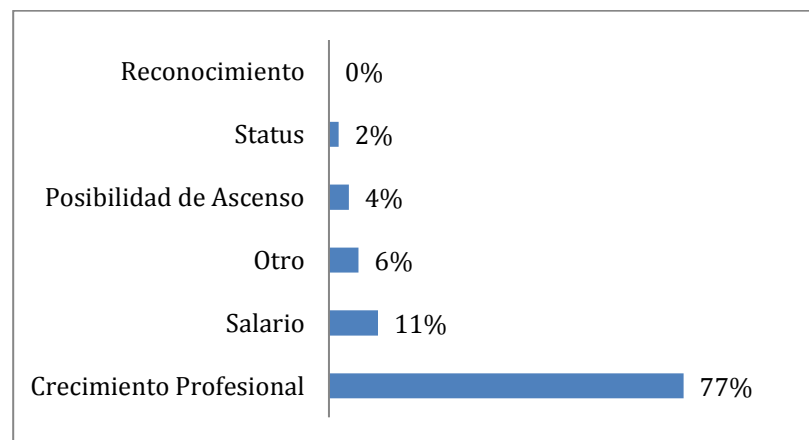


**Figura 16: Tiempo de Vinculación.**

Fuente: Elaboración Propia.

*Objetivos Trazados Una Vez Entró a la Fundación.*

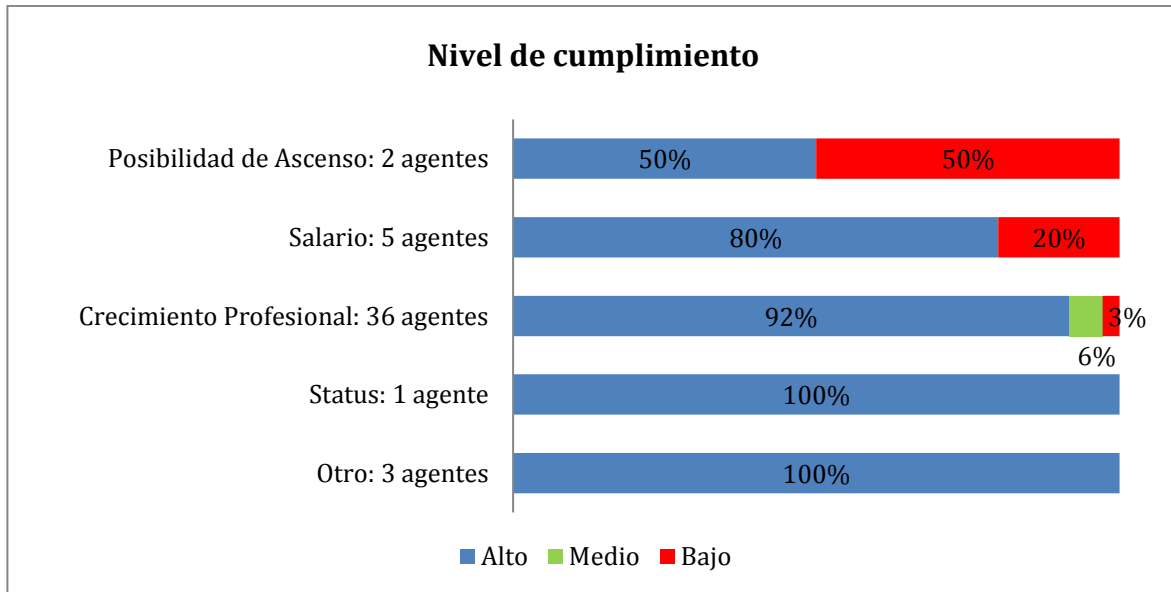
El 77% de los agentes se trazaron como objetivo el crecimiento profesional, lo anterior dado el buen nombre y la reputación que caracteriza a la fundación en la ciudad, además de la posibilidad de adquirir experiencia laboral y conocimiento. Este objetivo estuvo muy por encima de otros aspectos como el salario, donde solo el 11% de los agentes estuvieron interesados, veremos más adelante como estas personas tienden a sentirse menos motivadas que las demás en el tiempo.



**Figura 17: Objetivos Trazados Una Vez Entró a La fundación.**

Fuente: Elaboración Propia.

De estos 36 agentes que seleccionaron el Crecimiento Profesional como el Objetivo trazado al ingresar a la Fundación, 33 personas (92%) consideran que este objetivo se ha cumplido en una alta medida.



**Figura 18: Calificación Objetivos Trazados Una Vez Entró.**

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, de una manera general, El 90% de los agentes opinan que han logrado un alto nivel de cumplimiento en cuanto a los objetivos trazados una vez entraron, lo cual podría interpretarse como generador de motivación y adaptabilidad, aunque llama la atención el poco cumplimiento en la categoría posibilidades de ascenso.

Retomando la categoría crecimiento profesional, vale la pena examinar que mecanismo pudiera implementarse para cumplir con el 100% de las expectativas y estar muy por encima de otras categorías como el salario, status etc. En este aspecto, Krause, M. (2000)<sup>4</sup> realiza aportes bien

<sup>4</sup>Krause, M. (2000). La Teoría Del Agente y El Principal En La Estructura De La Empresa. Resalta la importancia de tener las reglas claras mediante la elaboración y cumplimiento del contrato, Valorando También los contratos verbales que a veces pueden ser más claros para el agente.

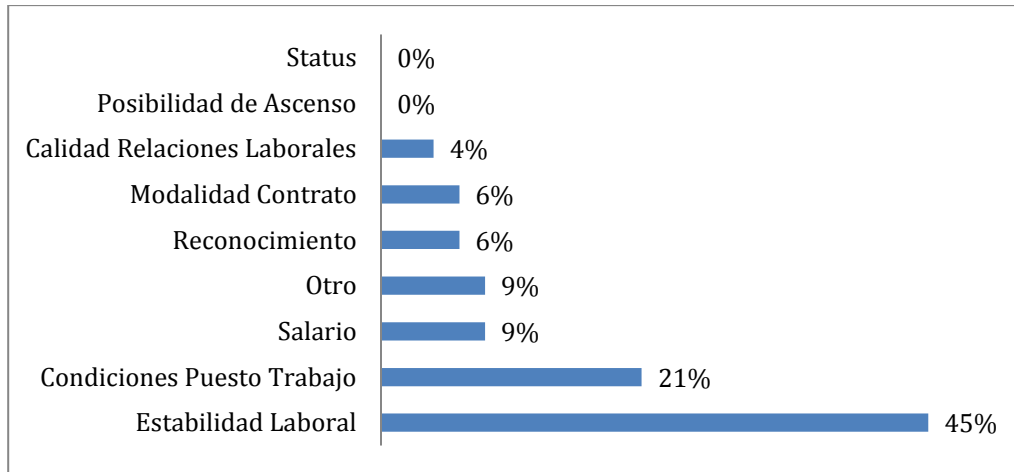
importantes para lograr cumplir con este tipo de expectativas, pero sobre todo con la alineación de objetivos mediante la implementación de planes de carrera individual los cuales concertados con el principal, generen en el agente un mayor sentido de responsabilidad y auto disciplina ya que serán sus buenos resultados, el mejor argumento para poder avanzar al interior de la empresa y generar de esta manera una sana competencia con los demás agentes que tengan el mismo interés de avanzar profesionalmente. Aunque la fundación es plana en su estructura, puede generar posibilidades de ascenso en el tiempo. Además, valdría la pena generar desde el principio un modelo de compensación<sup>5</sup> (y de castigos cuando sea necesario) que incentive al agente en la búsqueda de los objetivos. Dado que en la fundación analizada no existe este tipo de metodologías, se pueden presentar diferencias entre las partes y por ende desmotivación en las expectativas no alcanzadas.

*Factores que lo Motivaron a Ingresar.*

El 66% de los agentes manifestaron que su motivación a ingresar fue determinada por la estabilidad laboral o las condiciones físicas del puesto de trabajo (El factor más determinante fue la Estabilidad laboral con un 45%). Por otro lado las posibilidades de ascenso y el status no fueron de importancia para los agentes a la hora de ingresar.

---

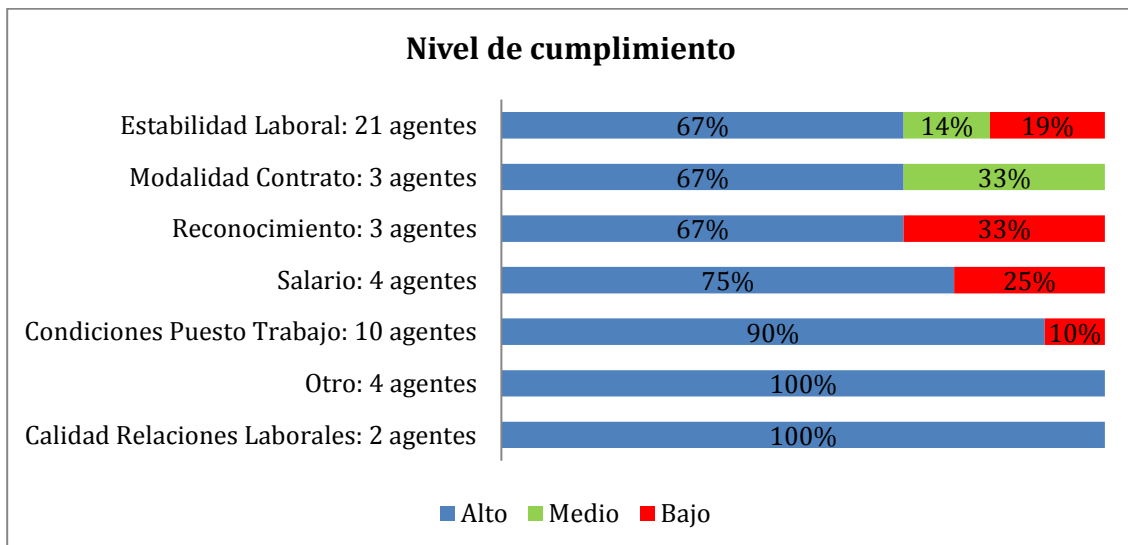
<sup>5</sup> Krause, M. (2000). La Teoría Del Agente y El Principal En La Estructura De La Empresa. Con respecto a la alineación de objetivos es importante fomentar el los planes de carrera a largo plazo y una constante motivación y retroalimentación de las funciones desempeñadas por el agente.



**Figura 19: Factores que lo Motivaron a Ingresar.**

Fuente: Elaboración Propia.

En la calificación de los factores que lo motivaron a ingresar, se puede observar que la estabilidad laboral presenta un nivel medio-alto con un 67% del total de los 21 agentes que se inclinaron por dicho factor. Por otro lado, de las 10 personas que expresaron como factor motivante de ingreso la condición física del puesto de trabajo 9 dicen que se cumplió dicha expectativa en un alto nivel.



**Figura 20: Calificación de los Factores que lo Motivaron a Ingresar**

Fuente: Elaboración Propia.

La estabilidad laboral recibe una buena calificación, dado que los agentes son en general valorados por sus actividades, y encontramos que muchos de ellos al llevar más de 6 años adquieren un mayor compromiso con la institución. Aunque más adelante veremos que los agentes manifiestan un alto nivel de controles seguido de un aceptable nivel de incentivos, han podido permanecer en el tiempo quienes se han adaptado y alineado con los diferentes requerimientos, obteniendo una mayor libertad y confianza por parte del principal. En este aspecto Coase, Ronald H. (1937)<sup>6</sup> dice que lo que distingue a un agente de un siervo no es precisamente un salario fijo o el pago de una comisión, sino la libertad con la que un agente puede llevar a cabo sus actividades diarias. Siendo así, los agentes que han llegado a este nivel de confianza en la fundación, pueden convertirse en un factor motivador para quienes llevan poco tiempo en la fundación.

Resulta muy interesante también, analizar el porqué de los agentes que dicen no encontrar una estabilidad laboral o reconocimiento por parte de la fundación. Aunque más adelante analizaremos las causas de retiro, vale la pena analizar en este segmento los comentarios de Vargas (2002)<sup>7</sup> sobre los comportamientos, dado que la relación principal-agente, es el resultado de los comportamientos y posturas que unos y otros escogen. Según Vargas, es válido comparar

---

<sup>6</sup> Coase, Ronald H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Económica, New Series*, London School of Economics and Political Science. El comparativo entre siervo y empleado parte de la personalidad del agente (entre mayor sea el índice de distancia al poder, existirá una mayor tendencia a adoptar un comportamiento de siervo) y de la relación que quiera construir el principal. Aquí la libertad juega un papel importante en los factores motivacionales del agente.

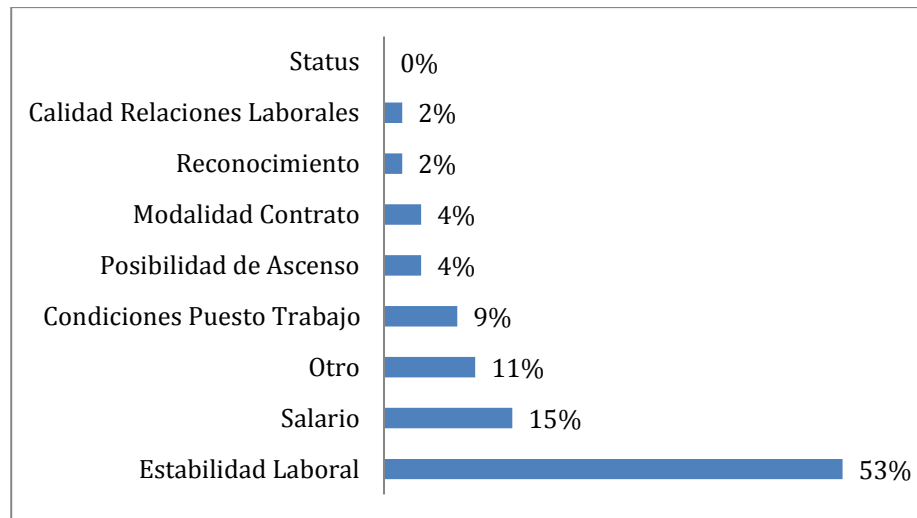
<sup>7</sup> Vargas, A. (2002). *La Teoría de la Agencia versus la Teoría del Servidor*, compara la manera de ver a las personas (agente) como un servidor honesto o como un agente egoísta. Este comparativo determina la maneras de motivación vs controles aplicados al empleado.

tanto la teoría de la Agencia como la teoría del Servidor, ya que la primera teoría se caracteriza por mirar el comportamiento del Hombre como individualista, oportunista y basado en el control del otro. Mientras la segunda, se caracteriza por mirar el comportamiento del Hombre con espíritu de servicio, digno de confianza y más abierto a trabajar en equipo. Dicho lo anterior, el agente elige como comportarse: como agente o como servidor, dependiendo de sus percepciones y factores situacionales. De igual manera, el principal decide crear una relación de acuerdo a como analice su agente dependiendo también de sus percepciones y factores situacionales. Este aporte resulta muy interesante dado que los agentes de la fundación tienden a trabajar más como servidores que como agentes. Sin embargo, son sujetos de controles producto de la normal desconfianza existente entre dos personas que sostengan un contrato, como lo es en este caso: un contrato laboral. De aquí la importancia de detectar las características motivacionales de cada agente, para entender su manera de actuar y de trabajar.

*Factores que lo Motivan a Permanecer.*

Dentro de los Factores que Motivaron a los agentes a Permanecer, la Estabilidad laboral representa el 53% de las opiniones.

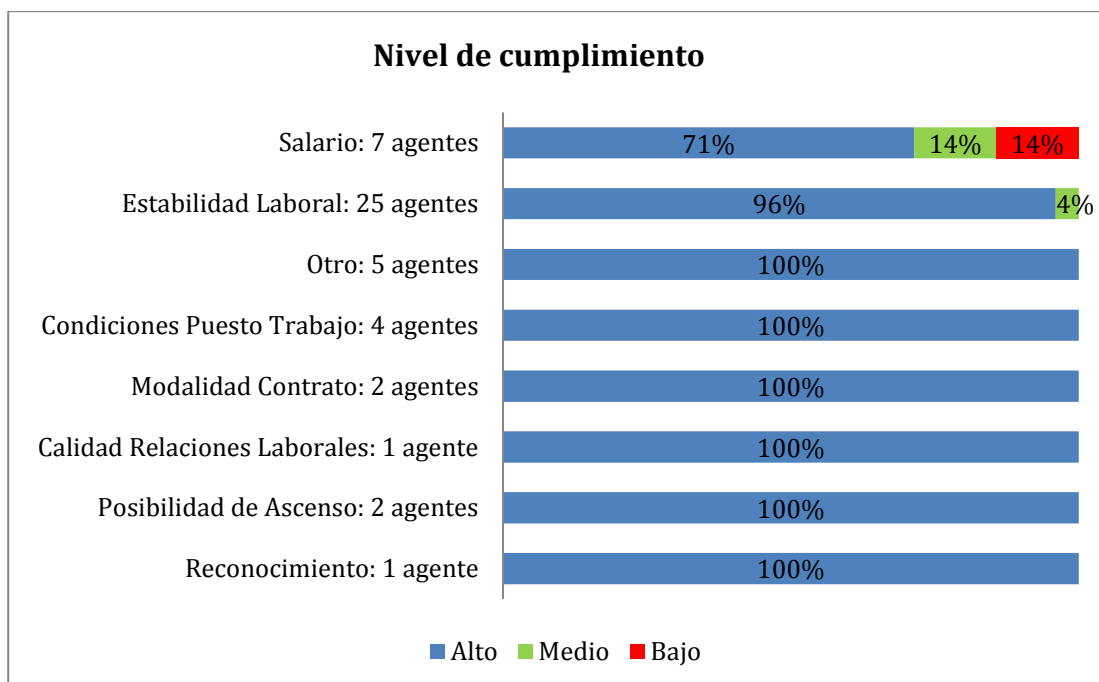
El factor Salario solo representa el 15% de los agentes, lo anterior es lógico considerando que la escala salarial de las fundaciones en Colombia se caracteriza por ser baja. Por otro lado, el status no representa ninguna motivación para permanecer, ya que la organización es especialmente plana y con pocos niveles de jerarquías.



**Figura 21: Factores que lo Motivan a Permanecer.**

Fuente: Elaboración Propia.

La estabilidad laboral fue referenciada por 25 personas de las cuales 24 (96%) la califican con un nivel alto de cumplimiento. La necesidad de tener una estabilidad puede argumentarse en los difíciles momentos por los que ha atravesado la ciudad de Manizales con respecto a los índices de desempleo. El factor salario fue calificado como alto para 5 de los 7 agentes que vieron en este factor una especial motivación.



**Figura 22: Calificación de los Factores que lo Motivan a Permanecer.**

Fuente: Elaboración Propia.

Dado que la Fundación se caracteriza por tener una estructura muy plana con una asignación salarial mínima<sup>8</sup> y con poco poder de decisión por parte del agente; aunque este tenga mucha información desconocida por el principal; podría decirse que un alto porcentaje de las operarias (agentes) que permanecen en la fundación, se comportan de una manera transparente con los recursos que manejan y con el tiempo designado a sus verdaderas funciones establecidas en su contrato laboral. Esta situación se diferencia de la expuesta por Castaño (1999)<sup>9</sup> donde afirma

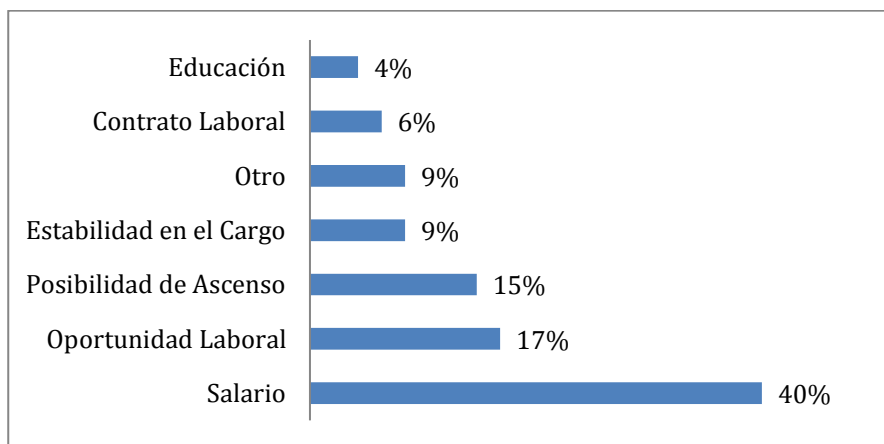
<sup>8</sup> Rojas T. (31 de diciembre de 2013). El salario mínimo para el 2014 quedo redondeado en \$616.000, Decreto 3068, fechado el lunes 30 de diciembre de 2013. El colombiano.

<sup>9</sup> Castaño, G.A. (1999). Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones. Aquí el agente es visto como alguien oportunista que solo se preocupa por su propio bienestar, generando consumos excesivos e incentivando la implementación de planes a largo plazo para perpetuarse en el poder.

que La mayoría de los agentes al no ser responsables, reflejan su gestión en: consumos excesivos a cargo de la empresa, incumplimiento en el trabajo establecido, objetivos misionales diferentes a los del principal, mejoramiento exagerado de las instalaciones de trabajo y gestión de proyectos de largo plazo para perpetuarse en la dirección. Aunque en la fundación no se presentan casos tan complejos como los expuestos por Castaño, el fraude en casos esporádicos ha sido la base de expulsiones y sanciones.

#### *Factores de Retiro de la Empresa.*

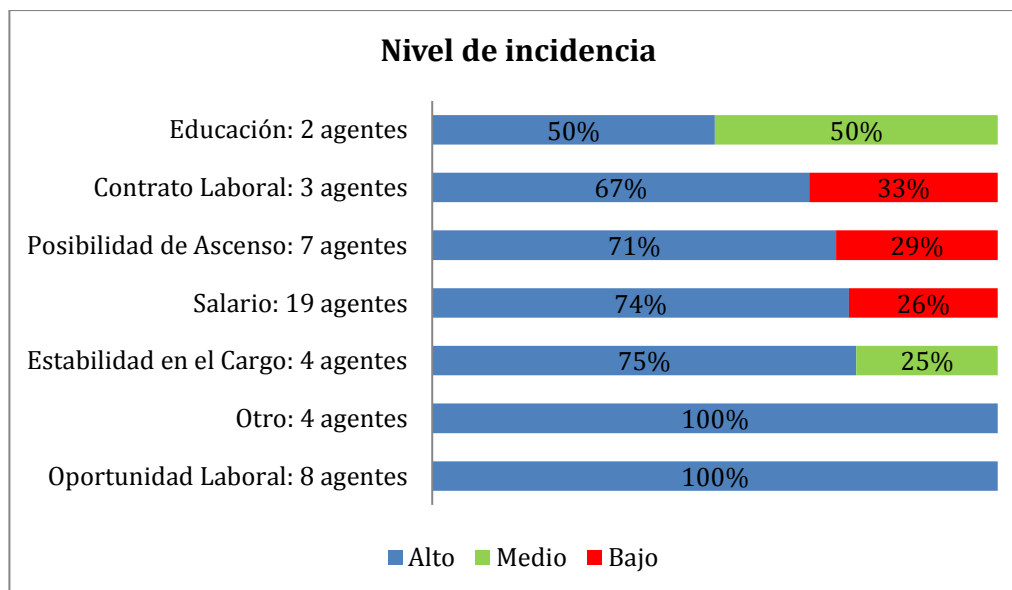
El salario, otras oportunidades laborales y la poca posibilidad de ascenso representan el 72% de las opiniones de los encuestados en relación a los factores que motivan su retiro de La fundación. El factor Salario, representa un 40% de los agentes que a su vez buscan nuevas posibilidades laborales en diferentes organizaciones. La inconformidad salarial genera rotación de los agentes, dificultades en los procesos de gestión del conocimiento y reprocesos e inconformidades en las comunidades beneficiadas a través de los comedores.



**Figura 23: Factores de Retiro de la Empresa.**

Fuente: Elaboración Propia.

19 personas dicen que el salario es el principal factor de retiro de la empresa y de ellas 14 personas (74%) lo califican como un factor altamente determinante. Por otro lado, los 8 agentes que manifestaron otra oportunidad laboral, asignaron una calificación alta, lo cual acentúa la importancia del factor salario a pesar de encontrar en La fundación una oportunidad de crecimiento laboral y de tener la posibilidad de aportar socialmente a la región.



**Figura 24: Calificación de los Factores de Retiro de la Empresa.**

Fuente: Elaboración Propia.

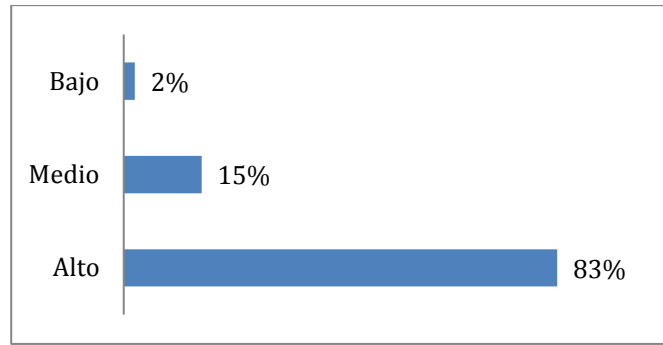
Para Gorbaneff (2003) obtener la mejor selección del talento humano y retenerlo, es complejo incluso para el sector del mercadeo. Lo anterior, dado que en cualquier entidad sea pública o privada, se presentan problemas pre y post contractuales<sup>10</sup>. Según Gorbaneff, el agente tiene información oculta para el principal a la hora de la contratación, y en la etapa post-contractual no

<sup>10</sup> Gorbaneff, Y. (2003) Teoría del Agente-Principal y el mercadeo. Para Gorbaneff la teoría de la agencia reduce la motivación en la relación principal agente a la búsqueda de riqueza, mediante controles y monitoreos producto de la desconfianza sobre el agente.

es nada fácil evaluar y motivar al agente para alinear su conducta con los objetivos organizacionales. Para Gorbaneff una posible solución al problema de la rotación de Capital Humano a la hora de la contratación, puede ser ofreciendo al agente una variedad de contratos que van desde salario totalmente fijo, hasta una comisión atada al logro de los objetivos. Una vez el agente escoja el tipo de contrato que le gustaría tener, se autodescubrirían sus verdaderas intenciones; lo cual le facilita al agente una mejor selección. En el caso de la fundación, las posturas de Gorbaneff podrían ofrecer mejores resultados para conocer la disponibilidad del agente a la hora de entrar a la fundación, seguido de un tipo de contrato que se ajuste tanto a las expectativas del agente como a las necesidades del principal.

*Nivel de Control en la Empresa.*

Se destaca que 39 agentes, 83% consideran un nivel de control Alto y solo el 2% lo considera en un nivel bajo. Esta situación se presenta, dados los múltiples y diversos contratos con el sector público y privado, lo cual hace que los agentes trabajen bajo presión y se sientan altamente controlados. Adicional a esto, la fundación se encuentra recertificada con la ISO-9001 y debe cumplir con actas, seguimientos y demás mecanismos propios de control que exige la norma. Al ser la fundación una empresa social de alimentos, debe cumplir también con lo especificado en el decreto 3075 del 2007 “Buenas prácticas de manipulación y producción de alimentos”, lo cual exige un alto nivel de calidad y de seguimiento por parte del principal



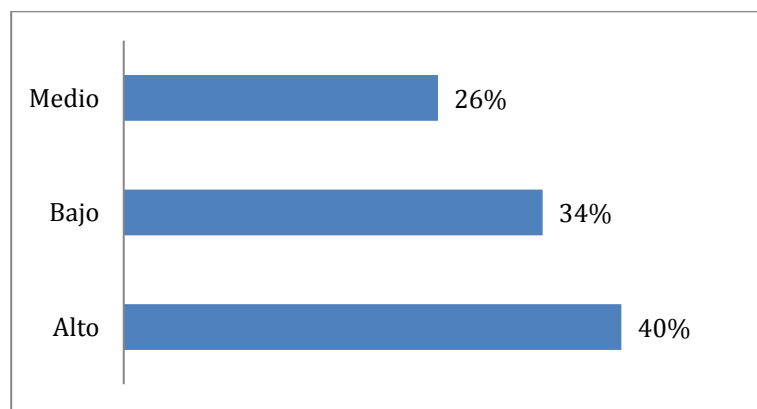
**Figura 25: Nivel de Control en la Empresa.**

Fuente: Elaboración Propia.

Para Gorbaneff, (2003) La teoría de la agencia cuya base es económica, reduce y encasilla la motivación del agente a la consecución de riqueza, poder y tiempo libre, determinando una conducta individualista y oportunista. Además, el agente debe ser controlado "dada la desconfianza existente" con diversos mecanismos de monitoreo y de incentivos de acuerdo a sus gustos y preferencias. Aunque En la fundación los principales hablan de confianza y alineación de objetivos, muchos de sus agentes sienten un alto nivel de controles lo cual puede generara desgaste y desmotivación, sin embargo al ser una empresa compleja, sin el intento de controlar al agente, se vería en serios problemas operativos y de cumplimiento de los objetivos. Según Castaño, G.A. (1999) resulta demasiado Tedioso y costoso medir y controlar la actividad de un agente en su totalidad; y más, cuando también se debe analizar la calidad de los productos, el clima laboral y las condiciones de mercado para ofrecer un producto integral que permita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Para ello, se requiere de muy buena capacidad de manejo del talento humano por parte de los principales de la fundación.

*Nivel de Incentivos en la Empresa.*

La forma como se perciben los incentivos por parte de los agentes es muy homogénea y no presenta grandes diferencias entre niveles. Sin embargo, la mayor frecuencia se representa por 19 agentes equivalente al 40%; los cuales califican el nivel de incentivos como alto. A su vez, 16 personas (34%) dicen que el nivel de incentivos es bajo, generando un equilibrio de opinión. Lo cual puede ser analizado como un nivel general de conformidad por parte de los agentes y expresa a su vez, la falta de espacios y reuniones de encuentro entre agentes y principales para el análisis de las diferentes motivaciones y posibles oportunidades de mejora por parte de la mesa directiva. La presente empresa se caracteriza por estar siempre pensando en el día a día con poco tiempo y espacios de goce que permitan generar un buen confort en la jornada laboral.



**Figura 26: Nivel de Incentivos en la Empresa.**

Fuente: Elaboración Propia.

Dada la relación existente entre los incentivos y las motivaciones, como resultado del trato entre principal y agente, Ariza, J.A. (1998)<sup>11</sup> dice que existe una balanza entre el tipo de poder

---

<sup>11</sup> Ariza, J.A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso. Analiza los tres tipos de poderes: Coercitivo, Remunerativo y Simbólico. Dependiendo del tipo de poder utilizado por el Principal, se afectara la relación con el agente y por ende su alineación con los objetivos.

utilizado por el principal y el compromiso resultante obtenido por el agente, según Etzioni<sup>12</sup> (Ariza, 1998), Existen tres tipos o manifestación del poder: coercitivo, remunerativo o simbólico, que generan diferentes sensaciones en el agente. A cada uno de estos poderes, le corresponde un cierto grado de implicación que podría llegar a ser hasta “moral” por parte del agente. Dicho lo anterior, en la fundación podría marcarse un tipo de poder coercitivo con no muy buenos resultados, expresado en los pocos incentivos que perciben los agentes con pocos años de permanencia. En este punto, resulta muy interesante también observar la investigación desarrollada por BOWEY<sup>13</sup> (Ariza, 1998) donde luego de analizar 52 empresas del Reino Unido entre los años 1977 y 1980, demuestra el efecto positivo y motivador de los sistemas de incentivos sobre la ejecución: el 71% de las empresas aumentaron su nivel de esfuerzo, el 68% mejoraron en productividad y, el 85% consiguió que las ganancias de sus empleados se incrementaran. Observando también, que en el 55% de los casos analizados se había logrado un aumento en los niveles de calidad”. Resulta entonces interesante analizar el porqué de las diferencias con respecto al nivel de incentivos de los agentes en la fundación determinado por sus años de permanencia; vale la pena investigar por parte del área de recursos humanos el punto de quiebre en la presente percepción. Sería de esperarse que al ser una fundación cuya filosofía es altruista, generara el mejor de los climas laborales y una muy positiva alineación de intereses entre el principal y el agente. Sería además importante introducir un esquema de remuneraciones

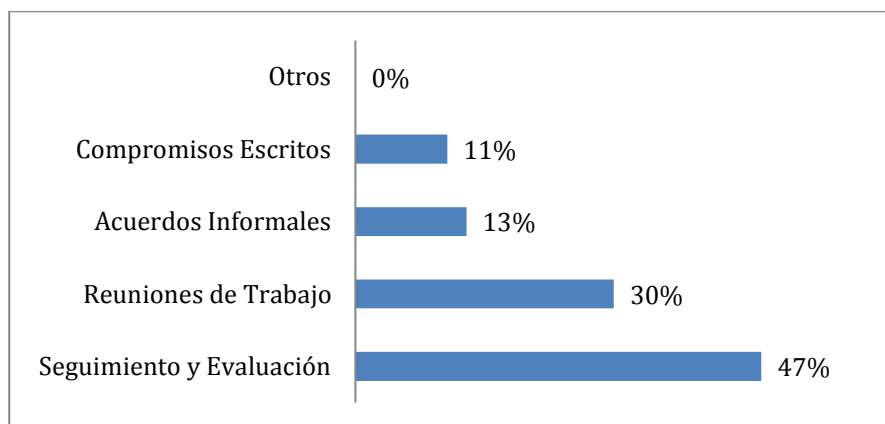
---

<sup>12</sup> Ariza, J.A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso. El poder coercitivo aunque puede generar resultados inmediatos, genera un gran malestar en el agente, y crea una tendencia a la venganza. El mejor camino para la alineación de objetivos de una manera sincera y natural, se da por medio del poder simbólico ganado a través del liderazgo y la motivación al empleado.

o comisiones para aquellas personas que desempeñen bien su labor y así retener el mejor talento humano.

*Estrategias Utilizadas en la Empresa.*

22 Agentes (47%) dicen que la estrategia más utilizada por la empresa es seguimiento y evaluación, seguida de reuniones de trabajo con un 30%. Las reuniones de trabajo se hacen necesarias ya que la organización atraviesa por un ejercicio de direccionamiento estratégico y diversificación de su portafolio. El seguimiento y evaluación se realiza bajo la dirección de cada coordinador de área semanalmente, ya que muchos comedores están ubicados en comunidades muy complejas, donde en algunas oportunidades las operarias han sido víctimas de robos o presiones por parte de líderes comunales para beneficiar a ciertos niños. Unido a esto, las operarias reciben una cuota de \$200 pesos por almuerzo (cuota simbólica cobrada a las familias de los niños) para la autosostenibilidad del programa. Lamentablemente, se ha encontrado en algunos casos fraudes por parte de las promotoras. Los seguimientos periódico sumados al dinamismo de la empresa, pueden generar altos niveles de estrés e inconformidad por parte del agente.



**Figura 27: Estrategias Utilizadas en la Empresa.**

Fuente: Elaboración Propia.

Vale la pena examinar como algunos comedores comunitarios, se ven influenciados o presionados por fuerzas políticas que pretenden sacar provecho del buen nombre de la fundación, Azofra, V (2002)<sup>14</sup> comenta en su estudio aplicado al gobierno de las cajas de ahorro españolas, un sin número de problemas y baja consecución de los objetivos misionales de dichas empresas de ahorro cuando permiten que en sus juntas o comités de concejo, hagan presencia representantes del gobierno local vigente, los cuales solo buscan beneficios partidistas.

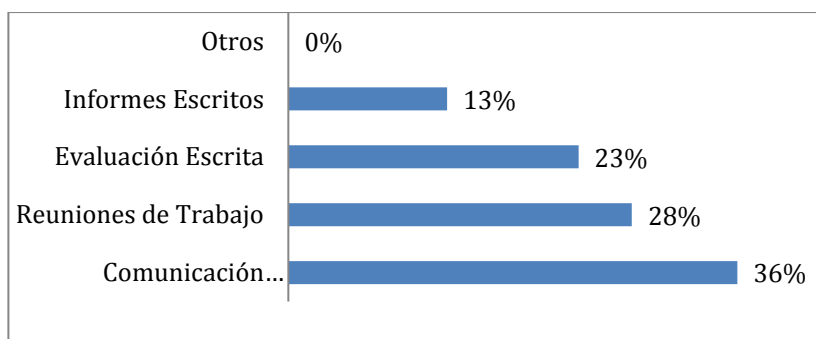
De igual manera, asegura que el buen gobierno de estas entidades requiere de un sistema de reglas que limite la intervención de los poderes públicos. Aquí encontramos una gran similitud de conceptos al entender que ninguna fuerza diferente a la de su junta directiva, puede intervenir en el objeto misional de la fundación. Un concepto que puede aportarle a las estrategias utilizadas por las empresas para el correcto uso de sus recursos y el logro de los objetivos, es emitido por Krause, M. (2000) quien recomienda la implementación de “Códigos de Mejores Prácticas” donde las propias empresas han establecido luego del análisis de su debilidades, criterios generales para el buen funcionamiento, formación de los agentes y el logro de los objetivos. También expresa que una excelente estrategia para el logro de la alineación entre las partes se da cuando el agente goza de una carrera individual a largo plazo al interior de la empresa, la cual le genera auto-disciplina y un mayor compromiso.

---

<sup>14</sup> Azofra, V., Santamaría, M. (2002). El gobierno de las cajas de ahorro españolas. Resalta la importancia de tener un sistema de gobierno claro que agilice y determine la toma de decisiones al interior de las empresas, seguido de una serie de reglas que controlen todo tipo de relaciones contractuales, cuidando los derechos de los pequeños inversores y evitando problemas de asimetrías de información.

*Mecanismo de Evaluación y Seguimiento.*

17 personas (36%) manifiestan que el mecanismo de comunicación informal es el más utilizado al interior de la organización, lo cual puede generar desaciertos, lentitud y poca veracidad en la entrega de la información. Dicha informalidad, puede tergiversar las directrices del principal generando pérdida de objetividad y en algunos casos la no ejecución de la orden. El segundo mecanismo de evaluación se refleja en las reuniones de trabajo, lo cual sin lugar a dudas genera mayor alienación de objetivos entre principal y agente, y mejores procesos de participación y construcción colectiva.



**Figura 28: Mecanismo de Evaluación y Seguimiento.**

Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de tener un número importante de reuniones incluso semanales, se encuentra asimetría de información entre la parte administrativa y las operarias, esta asimetría no le permite al principal conocer la realidad de los comedores donde son alimentados los niños, y las oportunidades de mejora que se puedan presentar. Azofra, V (2002), afirma que gracias a la teoría e implementación de la agencia, se puede aprender que toda clase de organización necesita y requiere un mecanismo de gobierno determinado por unas de reglas base, que regulen las relaciones contractuales y gobiernen tanto la toma de decisiones como la implementación y ejecución de las mismas. También afirma, que las decisiones tomadas al interior de las

organizaciones, se caracterizan porque en ellas se transfieren los derechos de decisión y control cuando a ello hubiere lugar. Para la fundación, el pasar de conversaciones informales y reuniones planas, a un mejor mecanismo de toma de decisiones en conjunto entre principal agente, puede mejorar la implementación de las decisiones y la alineación de diferentes objetivos.

### ***Pruebas de asociación estadística - Análisis Bivariado***

Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación se decidió cruzar los factores que motivaron a los agentes a ingresar y permanecer con los tiempos de vinculación y nivel de incentivos percibidos en la empresa.

#### ***Factores que lo Motivan a Ingresar \* Tiempo de Vinculación***

El 100% de las personas que llevan más de 10 años y el 80% de quienes llevan entre 6 y 10 años en la Fundación, revelan que las condiciones en el puesto de trabajo fueron un factor fuertemente motivador a la hora de ingresar a la compañía. Por lo cual, podría decirse que quienes ingresan a la organización motivados por las condiciones del puesto de trabajo tienen una probabilidad mayor de permanecer por un largo periodo en la empresa en comparación con aquellos que ingresaron por otras razones. También se evidencia entre las personas con mayor recorrido al interior de la fundación, poco interés en temas como salario o reconocimiento. Por otro lado, las personas con menos de un año encuentran en la estabilidad laboral el mayor motivo para ingresar o vincularse.

Tras la realización de la tabla de contingencia entre los factores motivantes de ingreso y el tiempo de permanencia de los colaboradores de la fundación y bajo la hipótesis nula de independencia entre las variables o en otras palabras la no asociación estadística entre las mismas y la hipótesis alternativa contraria, el coeficiente de la prueba Chi Cuadrado indica que se debe

rechazar la hipótesis nula, por lo cual, efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ). El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 70% por lo cual se puede decir que hay una alta asociación.

**Tabla 2:**

*Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Tiempo de Vinculación.*

		Tiempo de Vinculación				Total
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10	
Factores que lo Motivaron a Ingresar	Salario	4	0	0	0	4
	Reconocimiento	3	0	0	0	3
	Calidad Relaciones Laborales	2	0	0	0	2
	Modalidad Contrato	2	1	0	0	3
	Estabilidad Laboral	10	10	1	0	21
	Condiciones Puesto Trabajo	0	1	4	5	10
	Otro	3	1	0	0	4
Total	24	13	5	5	47	

Fuente: Elaboración Propia

*Factores que lo Motivan a Permanecer \* Tiempo de Vinculación.*

Las personas que llevan más tiempo en la organización (Más de 6 años) manifiestan como las mayores motivaciones de permanencia son, principalmente, la Estabilidad Laboral y las Condiciones del Puesto de Trabajo que la empresa les proporciona. En los agentes con tiempo de permanencia menor a un año, se encontró como el factor salario presenta mayor relevancia. El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ). El coeficiente de contingencia para este caso es del 72%.

**Tabla 3:***Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Tiempo de Vinculación.*

		Tiempo de Vinculación				Total
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10	
Factores que lo Motivan a Permanecer	Salario	6	1	0	0	7
	Reconocimiento	0	1	0	0	1
	Posibilidad de Ascenso	2	0	0	0	2
	Calidad Relaciones Laborales	1	0	0	0	1
	Modalidad Contrato	2	0	0	0	2
	Estabilidad Laboral	11	9	5	0	25
	Condiciones Puesto Trabajo	0	0	0	4	4
	Otro	2	2	0	1	5
Total		24	13	5	5	47

Fuente: Elaboración Propia.

*Nivel de Incentivos en la Empresa \* Tiempo de Vinculación.*

Al analizar el Nivel de Incentivos frente al Tiempo de Vinculación en la Empresa, puede verse como la totalidad de los agentes que llevan más de 10 años y el 80% de los empleados que llevan entre 6 y 10 años en la empresa consideran que el nivel de incentivos es Alto, lo cual evidencia un alto sentido de pertenencia y estabilidad al interior de la fundación

Lo anterior, sugiere que a medida que el tiempo de vinculación en la compañía aumenta, el nivel de incentivos también aumenta como consecuencia del sentido de pertenencia y el compromiso con la misión social de la organización. Tanto el valor de Chi Cuadrado como el del coeficiente de contingencia revelan una fuerte asociación estadística.

**Tabla 4:***Relación entre Nivel de Incentivos en la Empresa \* Tiempo de Vinculación*

		Tiempo de Vinculación				Total
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10	
Nivel de Incentivos en la Empresa	Bajo	11	4	1	0	16
	Medio	10	2	0	0	12
	Alto	3	7	4	5	19
Total		24	13	5	5	47

Fuente: Elaboración Propia.

*Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Nivel de Incentivos en la Empresa.*

En relación a la tabla de contingencia generada a partir de los factores motivadores de ingreso a la empresa y el nivel de incentivos percibido por cada agente, se destaca que todas las personas que entraron a la Fundación motivadas por el salario perciben los incentivos en un nivel bajo; por otra parte, quienes ingresaron motivados por la estabilidad laboral perciben el nivel de incentivos de mejor manera, ubicado en los niveles medio-alto. Se puede percibir, que quienes entran a laborar pensando primordialmente en el factor salario no encuentran fácilmente incentivos adicionales diferentes al dinero. En cambio, quienes entran por otras características encuentran mayores motivaciones, mejor reciprocidad y por ende mayor permanencia. El coeficiente Chi Cuadrado y el coeficiente de contingencia validan el enunciado anterior.

**Tabla 5:**

*Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Nivel de Incentivos en la Empresa.*

		Nivel de Incentivos en la Empresa			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Factores que lo Motivaron a Ingresar	Salario	4	0	0	4
	Reconocimiento	3	0	0	3
	Calidad Relaciones Laborales	2	0	0	2
	Modalidad Contrato	2	1	0	3
	Estabilidad Laboral	4	9	8	21
	Condiciones Puesto Trabajo	0	0	10	10
	Otro	1	2	1	4
Total	16	12	19	47	

Fuente: Elaboración Propia.

*Factores que lo Motivan a Permanecer \* Nivel de Incentivos en la Empresa.*

De nuevo se observa como quienes le dan prioridad al salario como factor motivador de trabajo, ingreso, permanencia y desempeño, perciben un bajo nivel de incentivos. De 7 agentes que son motivados por el salario, 5 (71%) no encuentran incentivo por parte de la fundación. A esto se puede sumar en menor grado los bajos incentivos para ascender al interior de la fundación, lo cual se presenta dada la plana estructura organizacional.

En cuanto a las personas que le dan más importancia a la estabilidad laboral o las condiciones físicas del puesto de trabajo perciben un mayor nivel de incentivos y por lo tanto deseos de continuar en la organización. El valor de Chi Cuadrado corrobora la validez de la asociación estadística entre las variables y el coeficiente de contingencia va en el mismo sentido.

**Tabla 6:***Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Nivel de Incentivos en la Empresa*

		Nivel de Incentivos en la Empresa			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Factores que lo Motivan a Permanecer	Salario	5	2	0	7
	Reconocimiento	1	0	0	1
	Posibilidad de Ascenso	2	0	0	2
	Calidad Relaciones Laborales	1	0	0	1
	Modalidad Contrato	2	0	0	2
	Estabilidad Laboral	3	10	12	25
	Condiciones Puesto Trabajo	0	0	4	4
	Otro	2	0	3	5
Total		16	12	19	47

Fuente: Elaboración Propia.

### **Conclusiones**

La relación principal – agente en la Fundación se explica por factores motivacionales externos como condiciones físicas del puesto de trabajo y estabilidad laboral, que por el factor salario.

Los agentes en la Fundación ingresan por estabilidad laboral y condiciones físicas de puesto de trabajo; permanecen en la organización por estabilidad laboral y salario, pero se retiran después de un año al no cumplir con sus expectativas salariales y por la aparición de otras oportunidades laborales.

Los agentes de mayor tiempo al interior de la empresa entre 5 y 10 años, permanecen motivados por la estabilidad laboral y las condiciones físicas de puesto de trabajo.

Los contratos de la Fundación con los agentes que laboran en barrios vulnerables NIVEL 3, no permiten el logro de los objetivos ni representan un factor motivacional para permanecer en la institución.

Se encuentra que en la Fundación analizada no existe alineación de objetivos entre el principal y el agente, y se evidencia que los costos de agencia son altos, debido al monitoreo que se realiza a los agentes para el cumplimiento de los objetivos.

Los agentes de la Fundación analizada consideran que los incentivos propuestos por la organización son normales y altos.

### **Recomendaciones**

Se le recomienda a la Maestría ofrecer al estudiantado mejores bases en el manejo de las herramientas estadísticas, para una mejor realización y comprensión de los trabajos de grado.

Se recomienda que este tipo de investigaciones y ejercicios académicos se promuevan en la maestría de cara al sector social, ya que se pueden realizar aportes en la construcción de mejores instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

Se sugiere a la Fundación analizada que al momento de realizar la selección de personal, revise los perfiles aptos para cada cargo, eligiendo de esta manera al personal adecuado, y que éste encuentre una verdadera motivación en el trabajo asignado.

Se debe analizar el modelo de contratación con las operarias NIVEL 3 que laboran en barrios vulnerables, dado que estos contratos al no ofrecer una vinculación laboral tiempo completo, terminan por generar irregularidades en el manejo de los recursos.

Se le recomienda a la fundación la creación de comités donde las diferentes partes: principales y agentes, conozcan sus diferentes puntos de vista, retroalimenten la toma de decisiones y el futuro de la organización.

**Referencias**

- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes, Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Colombia: Legis editores, serie empresarial.
- Ariza, J.A. (1998). *El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.4. No 2, 57-76.
- Albanese, R., Dacin, M.T. & Harris, I.C. (1997). *Agents as Stewards*. The Academy of Management Review. Vol.22.
- Azofra, V., Santamaría, M. (2002). *El gobierno de las cajas de ahorro españolas*. Universia Business Review. Actualidad económica.
- Castaño, G.A., (1999). *Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones*. Revista Decisiones Administrativas, Universidad Nacional sede Manizales. 7-12.
- Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Academy of Management Review. 20 (1), 92-117.
- Coase, Ronald H. (1937). *The Nature of the Firm*. Económica, N.S., 4(16), pp. 386-405

Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*. The Academy of Management Review. Vol.22.

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

Fama, E. Y. (1983). *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics, 301-325.

Ferreiro, P. (2008). *Gobierno de las personas en la empresa*, Quinta Edición. Lima: Escuela de dirección universidad de Piura.

Fox, M.A. & Hamilton, R.T. (1994). *Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory*. The Journal of Management Studies. Vol.31.

Gorbaneff, Y. (2003) *Teoría del Agente-Principal y el mercadeo*. REVISTA Universidad EAFIT No. 129 enero.febrero.marzo

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

ICBF, PMA Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, ENSIN encuesta de situación nutricional en Colombia (2010), Mapas de la situación nutricional en Colombia.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976): “*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*”, Journal of Financial Economics, Vol.4

Jensen, M. (1994): “*Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory*”. Journal of Applied Corporate Finance. Verano.

Krause, M. (2000). *Teoría del Agente y el Principal en la Estructura de la Empresa*. Revista Libertas, 33. Instituto Universitario.

Martínez, J. (2006). *Costos de agencia: de las finanzas a la política*. Programa MBA de la Graduate School of Business de la Universidad de Palermo. Revisado el 1 de diciembre de 2013 desde internet:  
[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/cbrs/cbrs\\_viejos/UP-CBRS\\_costos\\_agencia\\_politica.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/cbrs/cbrs_viejos/UP-CBRS_costos_agencia_politica.pdf)

Mascareñas, J. (1999): *Innovación Financiera*. McGraw Hill. Madrid.

Petersen, T. (1995). The Principal-Agent Relationship in Organizations. En: Foss, P. (ed.). *Economic Approaches to Organizations and Institutions*. Aldershot: Dartmouth.

Porter, M. (2011). *Creación de valor compartido*. Harvard Business Review. América Latina.

Procuraduría General de La Nación (2012), *Nuevo ciudadano Colombiano, su caracterización ética esencial*. Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público.

Sampieri, R., Collado, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación, Escuela Superior de Comercio y Administración Instituto Politécnico Nacional*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

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 la Teoría del Servidor: Una Aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva*. Universidad de Huelva.

Yunus, M. (2006). *Un mundo sin pobreza y el futuro del capitalismo: una mirada a las fundaciones y modelos de negocios sociales en el mundo y su impacto en las nuevas sociedades*.

## Anexos

### Entrevista al Principal

Objetivo: la presente entrevista tiene la finalidad de determinar los factores que explican las motivaciones del principal frente a la organización y de las relaciones de este con los agentes.

Pregunta General: ¿Usted qué piensa de la Fundación ?

Preguntas de la organización.

1. Qué objetivos se ha trazado usted como directivo para la organización.
2. Por qué se cumplen los objetivos de la organización.
3. Cuál son los mecanismos que utiliza la Fundación para que los colaboradores permanezcan en ella
4. Cuáles son las causas de la rotación de personal en la Fundación.
5. conoce las modalidades de contratación de la Fundación y que concepto tiene sobre ellas.

Preguntas sobre controles e incentivos.

6. Qué mecanismos utiliza con su equipo de junta /colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales
7. ¿cuáles son los procesos de evaluación y seguimiento que aplica a sus colaboradores/miembros de junta?
8. Cuál es la percepción que usted tiene frente a la preferencia que tienen las personas para vincularse laboralmente a la Fundación .

Preguntas personales:

9. Qué objetivos tiene usted para su desarrollo profesional/personal.
10. Cuáles son las razones por las cuales usted labora/colabora en la Fundación.

**Encuesta al agente.**

Muy buenos días/tardes, soy un estudiante de maestría de la Universidad Autónoma de Manizales y le agradecería su colaboración y sinceridad al diligenciar la siguiente encuesta. Ésta se realiza con el fin Analizar los factores determinantes en la relación principal – agente en la presente FUNDACION, como parte del proyecto de investigación teoría de la agencia. Gracias por su atención.

Profesión: \_\_\_\_\_

Área de desempeño: social\_\_\_\_ Promoción\_\_\_\_ Producción\_\_\_\_ Alimentación\_\_\_\_ R  
Humanos\_\_\_\_ Contabilidad\_\_\_\_ Logística\_\_\_\_ Secretaria \_\_\_\_

Máximo nivel de Formación: Primaria\_\_\_\_ bachillerato \_\_\_\_ pregrado\_\_\_\_  
especialización\_\_\_\_

Años de trabajo en la fundación: 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 Fundación.

2.

Crecimiento Profesional\_\_\_\_ Reconocimiento \_\_\_\_ Posibilidad de ascenso\_\_\_\_  
Status\_\_\_\_ Salario\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_ Cuál?\_\_\_\_

3. 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?										

4.Cuál o cuáles fueron los factores que lo motivaron a ingresar a la Fundación.

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? \_\_\_\_\_

5. De los factores que lo motivan y señalados en la pregunta anterior, califique el grado de motivación, siendo 1 la menor motivación y 10 la mayor motivación.



- \_\_\_\_\_
- c. Contrato laboral
- \_\_\_\_\_
- d. Estabilidad en el cargo
- \_\_\_\_\_
- e. Posibilidad de ascenso
- \_\_\_\_\_
- f. Educación
- \_\_\_\_\_
- g. Otro ¿Cuál?
- \_\_\_\_\_

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

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

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

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

11. 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? \_\_\_\_\_

12. 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?					

13. 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? \_\_\_\_\_

14. 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?					

**Graficas spss-Análisis Univariado.***Áreas de desempeño.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Operarias	33	70,2	70,2
	Área de Producción	1	2,1	72,3
	Practicantes	4	8,5	80,9
	Área Contable	2	4,3	85,1
	Área Nutrición	2	4,3	89,4
	Área Social	1	2,1	91,5
	Área Familiar	1	2,1	93,6
	Secretaria	1	2,1	95,7
	Área Promoción y Financiamiento	1	2,1	97,9
	Enfermería	1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

*Nivel de estudios.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Primaria	7	14,9	14,9
	Bachillerato	28	59,6	74,5
	Pregrado	9	19,1	93,6
	Especialización	3	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

***Tiempo de vinculación.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Hasta 1	24	51,1	51,1
	De 1 a 5	13	27,7	78,7
	De 6 a 10	5	10,6	89,4
	Más de 10	5	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

***Objetivos Trazados Una Vez Entró a la Fundación.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Crecimiento Profesional	36	76,6	76,6
	Reconocimiento	0	0	76,6
	Posibilidad de Ascenso	2	4,3	80,9
	Status	1	2,1	83,0
	Salario	5	10,6	93,6
	Otro	3	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0

		Calificación Objetivos Trazados			Total	
		Una Vez Entró				
		Bajo	Medio	Alto		
Objetivos Trazados Una Vez Entró a La fundación	Crecimiento Profesional	Frecuencia	1	2	33	36
		Porcentaje	2,78	5,56	91,67	100,00
	Reconocimiento	Frecuencia	0	0	0	0
		Porcentaje	0,0	0,0	0,0	0,0
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	1	0	1	2
		Porcentaje	50,00	-	50,00	100,00
	Status	Frecuencia	0	0	1	1
		Porcentaje	0,0	0,0	100,00	100,00
	Salario	Frecuencia	1	0	4	5
		Porcentaje	20,00	-	80,00	100,00
	Otro	Frecuencia	-	0	3	3
		Porcentaje	-	-	100,00	100,00
	Total	Frecuencia	3	2	42	47
		Porcentaje	6,38	4,26	89,36	100,00

***Factores que lo Motivaron a Ingresar.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Salario	4	8,5	8,5	8,5
	Reconocimiento	3	6,4	6,4	14,9
	Posibilidad de Ascenso	0	0	0	14,9
	Status	0	0	0	14,9
	Calidad Relaciones Laborales	2	4,3	4,3	19,1
	Modalidad Contrato	3	6,4	6,4	25,5
	Estabilidad Laboral	21	44,7	44,7	70,2
	Condiciones Puesto Trabajo	10	21,3	21,3	91,5
	Otro	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		Calificación de los Factores que lo Motivaron a Ingresar			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Factores que lo Motivaron a Ingresar	Salario	Frecuencia	1	0	3	4
		Porcentaje	25,0	0,0	75,0	100,0
	Reconocimiento	Frecuencia	1	0	2	3
		Porcentaje	33,3	0,0	66,7	100,0
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	0	0	0	0
		Porcentaje	0,0	0,0	0,0	0,0
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	0	0	2	2
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Modalidad Contrato	Frecuencia	0	1	2	3
		Porcentaje	0,0	33,3	66,7	100,0
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	4	3	14	21
		Porcentaje	19,0	14,3	66,7	100,0
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	1	0	9	10
		Porcentaje	10,0	0,0	90,0	100,0
	Otro	Frecuencia	0	0	4	4
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	Frecuencia	7	4	36	47
		Porcentaje	14,9	8,5	76,6	100,0

***Factores que lo Motivan a Permanecer.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Salario	7	14,9	14,9	14,9
	Reconocimiento	1	2,1	2,1	17,0
	Posibilidad de Ascenso	2	4,3	4,3	21,3
	Status	0	0	0	21,3
	Calidad Relaciones Laborales	1	2,1	2,1	23,4
	Modalidad Contrato	2	4,3	4,3	27,7
	Estabilidad Laboral	25	53,2	53,2	80,9
	Condiciones Puesto Trabajo	4	8,5	8,5	89,4
	Otro	5	10,6	10,6	100,0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Salario	7	14,9	14,9
	Reconocimiento	1	2,1	17,0
	Posibilidad de Ascenso	2	4,3	21,3
	Status	0	0	21,3
	Calidad Relaciones Laborales	1	2,1	23,4
	Modalidad Contrato	2	4,3	27,7
	Estabilidad Laboral	25	53,2	80,9
	Condiciones Puesto Trabajo	4	8,5	89,4
	Otro	5	10,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0

		Calificación de los Factores que lo Motivan a Permanecer				
			Bajo	Medio	Alto	Total
Factores que lo Motivan a Permanecer	Salario	Frecuencia	1	1	5	7
		Porcentaje	14,3	14,3	71,4	100,0
	Reconocimiento	Frecuencia	0	0	1	1
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	0	0	2	2
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Status	Frecuencia	0	0	0	0
		Porcentaje	0,0	0,0	0,0	0,0
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	0	0	1	1
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Modalidad Contrato	Frecuencia	0	0	2	2
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	0	1	24	25
		Porcentaje	0,0	4,0	96,0	100,0
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	0	0	4	4
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Otro	Frecuencia	0	0	5	5
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
Total		Frecuencia	1	2	44	47
		Porcentaje	2,1	4,3	93,6	100,0

***Factores de Retiro de la Empresa.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Oportunidad Laboral	8	17,0	17,0
o	Salario	19	40,4	57,4
	Contrato Laboral	3	6,4	63,8
	Estabilidad en el Cargo	4	8,5	72,3
	Posibilidad de Ascenso	7	14,9	87,2
	Educación	2	4,3	91,5
	Otro	4	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0

		Puntaje de los Factores de Retiro de la Empresa				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Factores de Retiro de la Empresa	Oportunidad Laboral	Frecuencia	0	0	8	8
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Salario	Frecuencia	5	0	14	19
		Porcentaje	26,3	0,0	73,7	100,0
	Contrato Laboral	Frecuencia	1	0	2	3
		Porcentaje	33,3	0,0	66,7	100,0
	Estabilidad en el Cargo	Frecuencia	0	1	3	4
		Porcentaje	0,0	25,0	75,0	100,0
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	2	0	5	7
		Porcentaje	28,6	0,0	71,4	100,0
	Educación	Frecuencia	0	1	1	2
		Porcentaje	0,0	50,0	50,0	100,0
	Otro	Frecuencia	0	0	4	4
		Porcentaje	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	Frecuencia	8	2	37	47
		Porcentaje	17,0	4,3	78,7	100,0

*Nivel de Control en la Empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	1	2,1	2,1	2,1
	Medio	7	14,9	14,9	17,0
	Alto	39	83,0	83,0	100,0
Total		47	100,0	100,0	

*Nivel de Incentivos en la Empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Válido Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Bajo	16	34,0	34,0	34,0
	Medio	12	25,5	25,5	59,6
	Alto	19	40,4	40,4	100,0
Total		47	100,0	100,0	

*Estrategias Utilizadas en la Empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Reuniones de Trabajo	14	29,8	29,8	29,8
	Seguimiento y Evaluación	22	46,8	46,8	76,6
	Compromisos Escritos	5	10,6	10,6	87,2
	Acuerdos Informales	6	12,8	12,8	100,0
	Otros	0	0	0	100,0
Total		47	100,0	100,0	

***Mecanismo de Evaluación y Seguimiento.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Reuniones de Trabajo	13	27,7	27,7	27,7
	Informes Escritos	6	12,8	12,8	40,4
	Evaluación Escrita	11	23,4	23,4	63,8
	Comunicación Informal	17	36,2	36,2	100,0
	Otros	0	0	0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Graficas spss-Análisis Bivariado.*****Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Tiempo de Vinculación.***

		Tiempo de Vinculación				Total	
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10		
Factores que lo Motivaron a Ingresar	Salario	Frecuencia	4	0	0	0	4
		%	16,7	,0	,0	,0	8,5
	Reconocimiento	Frecuencia	3	0	0	0	3
		%	12,5	,0	,0	,0	6,4
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	2	0	0	0	2
		%	8,3	,0	,0	,0	4,3
	Modalidad Contrato	Frecuencia	2	1	0	0	3
		%	8,3	7,7	,0	,0	6,4
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	10	10	1	0	21
		%	41,7	76,9	20,0	,0	44,7
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	0	1	4	5	10
		%	,0	7,7	80,0	100,0	21,3
	Otro	Frecuencia	3	1	0	0	4
		%	12,5	7,7	,0	,0	8,5
	Total	Frecuencia	24	13	5	5	47
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45.642 <sup>a</sup>	18	.000
Likelihood Ratio	47.539	18	.000
Linear-by-Linear Association	9.227	1	.002
N of Valid Cases	47		

a. 25 cells (89,3%) have expected count less than 5. The minimum expected Frecuencia is ,21.

Chi-Square Tests. Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Tiempo de Vinculación.

Bajo la hipótesis nula de Independencia entre las variables o la no asociación estadística entre las mismas y la hipótesis alternativa de existencia de asociación estadística entre las variables, El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que se debe rechazar la hipótesis nula, por lo cual, efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ).

Symmetric Measures-Medidas simétricas			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.702	.000
N of Valid Cases		47	

Medidas simétricas. Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Tiempo de Vinculación.

El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 70% por lo cual se puede decir que hay una alta asociación.

**Factores que lo Motivan a Permanecer \* Tiempo de Vinculación.**

		Tiempo de Vinculación				Total	
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10		
Factores que lo Motivan a Permanecer	Salario	Frecuencia	6	1	0	0	7
		%	25,0	7,7	,0	,0	14,9
	Reconocimiento	Frecuencia	0	1	0	0	1
		%	,0	7,7	,0	,0	2,1
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	2	0	0	0	2
		%	8,3	,0	,0	,0	4,3
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	1	0	0	0	1
		%	4,2	,0	,0	,0	2,1
	Modalidad Contrato	Frecuencia	2	0	0	0	2
		%	8,3	,0	,0	,0	4,3
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	11	9	5	0	25
		%	45,8	69,2	100,0	,0	53,2
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	0	0	0	4	4
		%	,0	,0	,0	80,0	8,5
	Otro	Frecuencia	2	2	0	1	5
		%	8,3	15,4	,0	20,0	10,6
	Total	Frecuencia	24	13	5	5	47
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51.526 <sup>a</sup>	21	.000
Likelihood Ratio	41.653	21	.005
Linear-by-Linear Association	7.382	1	.007
N of Valid Cases	47		

a. 30 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected Frecuencia is ,11.

Chi-Square Tests. Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Tiempo de Vinculación.

El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ).

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.723	.000
N of Valid Cases		47	

Medidas simétricas. Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Tiempo de Vinculación.

El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 72% por lo cual se puede decir que hay una alta asociación.

***Nivel de Incentivos en la Empresa \* Tiempo de Vinculación.***

		Tiempo de Vinculación				Total	
		Hasta 1	De 1 a 5	De 6 a 10	Más de 10		
Nivel de Incentivos en la Empresa	Bajo	Frecuencia	11	4	1	0	16
		%	45,8	30,8	20,0	,0	34,0
	Medio	Frecuencia	10	2	0	0	12
		%	41,7	15,4	,0	,0	25,5
	Alto	Frecuencia	3	7	4	5	19
		%	12,5	53,8	80,0	100,0	40,4
Total		Frecuencia	24	13	5	5	47
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.073 <sup>a</sup>	6	.003
Likelihood Ratio	23.928	6	.001
Linear-by-Linear Association	13.011	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected Frecuencia is 1,28.

Chi-Square Tests. Relación entre Nivel de Incentivos en la Empresa \* Tiempo de Vinculación.

El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ).

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.547	.003
N of Valid Cases		47	

Medidas simétricas. Relación entre Nivel de Incentivos en la Empresa \* Tiempo de Vinculación.

El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 54% por lo cual se puede decir que hay una asociación media entre las variables.

*Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Nivel de Incentivos en la Empresa.*

		Nivel de Incentivos en la Empresa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Factores que lo Motivaron a Ingresar	Salario	Frecuencia	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Reconocimiento	Frecuencia	3	0	0	3
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	2	0	0	2
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Modalidad Contrato	Frecuencia	2	1	0	3
		%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	4	9	8	21
		%	19,0%	42,9%	38,1%	100,0%
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	0	0	10	10
		%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Otro	Frecuencia	1	2	1	4
		%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total	Frecuencia	16	12	19	47	
	%	34,0%	25,5%	40,4%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.550 <sup>a</sup>	12	.000
Likelihood Ratio	45.569	12	.000
Linear-by-Linear Association	17.807	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 18 cells (85,7%) have expected Frecuencia less than 5.  
The minimum expected Frecuencia is ,51.

Chi-Square Tests. Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Nivel de Incentivos en la Empresa.

El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ).

Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency	.676 .000
N of Valid Cases		47

Medidas simétricas. Relación entre Factores que lo Motivaron a Ingresar \* Nivel de Incentivos en la Empresa.

El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 67% por lo cual se puede decir que hay una medio-alta asociación

***Factores que lo Motivan a Permanecer \* Nivel de Incentivos en la Empresa.***

		Nivel de Incentivos en la Empresa				
			Bajo	Medio	Alto	Total
Factores que lo Motivan a Permanecer	Salario	Frecuencia	5	2	0	7
		%	71,4	28,6	,0	100,0
	Reconocimiento	Frecuencia	1	0	0	1
		%	100,0	,0	,0	100,0
	Posibilidad de Ascenso	Frecuencia	2	0	0	2
		%	100,0	,0	,0	100,0
	Calidad Relaciones Laborales	Frecuencia	1	0	0	1
		%	100,0	,0	,0	100,0
	Modalidad Contrato	Frecuencia	2	0	0	2
		%	100,0	,0	,0	100,0
	Estabilidad Laboral	Frecuencia	3	10	12	25
		%	12,0	40,0	48,0	100,0
	Condiciones Puesto Trabajo	Frecuencia	0	0	4	4
		%	,0	,0	100,0	100,0
	Otro	Frecuencia	2	0	3	5
		%	40,0	,0	60,0	100,0
Total		Frecuencia	16	12	19	47
		%	34,0	25,5	40,4	100,0

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.024 <sup>a</sup>	14	.006
Likelihood Ratio	37.896	14	.001
Linear-by-Linear Association	13.941	1	.000
N of Valid Cases	47		

a. 21 cells (87,5%) have expected Frecuencia less than 5.  
The minimum expected Frecuencia is ,26.

Chi-Square Tests. Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Nivel de Incentivos en la Empresa.

El coeficiente de la prueba Chi Cuadrado nos indica que efectivamente, hay asociación estadística entre las variables con una alta significancia ( $\alpha < 1\%$ ).

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.631	.006
N of Valid Cases		47	

Medidas simétricas. Relación entre Factores que lo Motivan a Permanecer \* Nivel de Incentivos en la Empresa.

El coeficiente de contingencia permite medir el grado de asociación estadística entre las variables nominales para este caso es del 63% por lo cual se puede decir que hay una medio-alta asociación.