

**TEORÍA DE LA AGENCIA: APLICACIÓN EMPÍRICA. ESTUDIO DE CASO EN  
LA VICERRECTORÍA DE PROYECCIÓN UNIVERSITARIA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CALDAS**

Investigadores

Tania Mackenzie Torres

Maria Teresa Buitrago

Patricia Giraldo

Hernán Parra

Co-Investigadores

Paula Andrea Henao Ruiz

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
Manizales, 2012

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
Formulación del Problema .....	9
Pregunta de Investigación .....	10
Hipótesis.....	10
JUSTIFICACIÓN .....	11
OBJETIVOS .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
MARCO REFERENCIAL.....	13
Antecedentes .....	13
Referente Teórico .....	17
Población Objeto de Estudio .....	22
DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
Tipo de Estudio.....	24
Métodos de Investigación .....	24
Indicadores.....	26
Determinación de Variables .....	27
RESULTADOS.....	28
Análisis Cualitativo .....	28
Posibilidad de Progreso .....	29
Estabilidad .....	30
Desarrollo Regional.....	33
Supervisión y Evaluación del Trabajo.....	36
Estatus.....	38
Legado .....	40
Modalidades de Contratación .....	42
Salario.....	44
Responsabilidad .....	47
Amor por la Institución .....	49

Logro .....	51
Reconocimiento .....	53
La Calidad de las Relaciones Interpersonales.....	55
Burocracia.....	57
Ascenso.....	59
Liderazgo .....	60
Manejo del Tiempo .....	62
Libertad.....	63
Condiciones Físicas y Laborales del Puesto de Trabajo .....	63
Análisis Cuantitativo.....	64
Análisis de Correspondencia Simple, Clasificación, <i>ji</i> -cuadrado y gráficos de porcentajes .....	65
Área de Desempeño.....	65
Nivel de Formación .....	81
Años de trabajo en la Vicerrectoría de Proyección.. .....	91
Objetivos trazados al ingresar a la Universidad de Caldas. ....	100
Factores de motivación para ingresar a la Vicerrectoría de Proyección. ....	102
Factores de motivación a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección. ....	105
Estrategias utilizadas por los coordinadores para el desarrollo del trabajo. ....	107
Mecanismos de evaluación y seguimiento y su frecuencia de uso.....	108
Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios.....	109
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES .....	114
REFERENCIAS .....	116
ANEXOS .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables .....	25
Tabla 2. Variables por año.....	26
Tabla 3. Variables independientes .....	27
Tabla 4 Impactos Esperados .....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis Cualitativo .....	28
Figura 2. Posibilidad de Progreso .....	29
Figura 3. Estabilidad.....	31
Figura 4. Desarrollo regional .....	33
Figura 5. Supervisión y evaluación del trabajo .....	36
Figura 6. Estatus.....	39
Figura 7. Legado .....	40
Figura 8. Modalidades de contratación .....	42
Figura 9. Salarios .....	45
Figura 10. Responsabilidad.....	48
Figura 11. Amor por la institución .....	49
Figura 12. Logro.....	51
Figura 13. Reconocimiento.....	53
Figura 14. La calidad de las relaciones interpersonales .....	55
Figura 15. Burocracia .....	58
Figura 16. Ascenso .....	59
Figura 17. Liderazgo .....	60
Figura 18. Condiciones físicas y laborales del puesto de trabajo .....	64
Figura 19. Relación entre el área de desempeño y los objetivos .....	66
Figura 20. Agrupación jerárquica de las áreas de desempeño según el objetivo de ingreso	66
Figura 21. Área de desempeño y objetivos de ingresar a la Universidad de Caldas.....	67
Figura 22. Relación entre área de desempeño y factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	68
Figura 23. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño.....	69
Figura 24. Área de desempeño y factores de motivación a ingresar a la Universidad de Caldas .....	69

Figura 25. Relación entre el área de desempeño y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	71
Figura 26. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño.....	71
Figura 27. Área de desempeño y factores motivación a permanecer en la Universidad de Caldas .....	72
Figura 28. Relación entre el área de desempeño y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	73
Figura 29. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según las razones de retiro .....	74
Figura 30. Relación entre el área de desempeño y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas.....	75
Figura 31. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según el grado de control .....	75
Figura 32. Área de desempeño y grado de control que existe en la Universidad de Caldas	76
Figura 33. Relación entre el área de desempeño y el nivel de incentivo que la Universidad de Caldas otorga a sus funcionarios .....	77
Figura 34. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas.....	77
Figura 35. Área de desempeño y nivel de incentivo que otorga la Universidad .....	78
Figura 36. Representación esquemática del área de desempeño y las estrategias de trabajo utilizadas por los coordinadores o jefes inmediatos de la Universidad de Caldas.....	79
Figura 37. Área de desempeño y estrategias de Trabajo .....	79
Figura 38. Representación esquemática del área de desempeño y los mecanismos de evaluación y seguimiento utilizados por los coordinadores o jefes inmediatos en la Universidad de Caldas .....	80
Figura 39. Área de desempeño y mecanismo de evaluación y seguimiento .....	81
Figura 40. Representación esquemática del nivel de formación y los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	82
Figura 41. Nivel de formación y objetos trazados al ingresar a la Universidad .....	83

Figura 42. Representación esquemática del nivel de formación y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	84
Figura 43. Nivel de formación y factores de motivación a ingresar a la Universidad .....	85
Figura 44. Representación esquemática del nivel de formación y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.	86
Figura 45. Nivel de formación y factores de motivación a permanecer en la Universidad .	87
Figura 46. Representación esquemática del nivel de formación y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	87
Figura 47. Representación esquemática del nivel de formación y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas.....	88
Figura 48. Nivel de formación y grado de control que existe en la Universidad .....	89
Figura 49. Relación entre el nivel de formación y el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección .....	90
Figura 50. Dendograma de agrupación jerárquica para el nivel de formación según el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a sus funcionarios .....	90
Figura 51. Nivel de formación y nivel de intensivo que otorga la Universidad .....	91
Figura 52. Representación esquemática de los años de trabajo y los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	92
Figura 53. Años de trabajo y objetivos trazados al ingresar a la Universidad.....	93
Figura 54. Representación esquemática de los años de trabajo y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	93
Figura 55. Años de trabajo y factores de motivación al ingresar a la Universidad .....	94
Figura 56. Representación esquemática de los años de trabajo y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas	95
Figura 57. Años de trabajo y factores de motivación a permanecer en la Universidad .....	95
Figura 58. Representación esquemática de los años de trabajo y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas .....	96
Figura 59. Representación esquemática de los años de trabajo y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas.....	97
Figura 60. Años de trabajo y grado de control que existe en la Universidad .....	98

Figura 61. Representación esquemática de los años de trabajo y el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección .....	99
Figura 62. Años de trabajo y nivel de incentivo que otorga la Universidad .....	99
Figura 63. Relación entre los objetivos trazados al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de cumplimiento de los mismos .....	101
Figura 64. Dendograma de los objetivos trazados al ingresar a la Universidad de Caldas según el grado de cumplimiento de los mismos .....	101
Figura 65. Objetivos y grado de cumplimiento .....	102
Figura 66. Relación entre los factores de motivación para ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de motivación de los mismos .....	103
Figura 67. Dendograma de los factores de motivación para ingresar a la Universidad de Caldas según el grado de motivación de los mismos .....	104
Figura 68. Factores de motivación al ingresar a la Universidad y grado de motivación ...	104
Figura 69. Relación entre los factores de motivación a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de motivación de los mismos .....	105
Figura 70. Dendograma de los factores de motivación a permanecer en la Universidad de Caldas según el grado de motivación de los mismos .....	106
Figura 71. Factores de motivación a permanecer en la Universidad y grado de motivación .....	106
Figura 72. Representación esquemática de las estrategias de trabajo y las frecuencias de uso de las mismas .....	107
Figura 73. Estrategia de trabajo y frecuencia de uso.....	108
Figura 74. Representación esquemática de los mecanismos de evaluación y seguimiento y frecuencias de uso .....	108
Figura 75. Mecanismos de seguimiento y frecuencia de uso .....	109

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de Caldas es una de las más importantes instituciones educativas de la región. En temas de Proyección ha liderado proyectos muy importantes de impacto regional que han aportado significativamente al desarrollo del Departamento. Los proyectos que se desarrollan se encuentran enmarcados en el Plan de Desarrollo y en los planes de acción de las dependencias.

¿Cómo se logra el alcance de los objetivos que se plantea la Universidad? ¿Puede responderse a ésta y otras preguntas relacionadas aplicando la Teoría Principal – Agente en la Universidad de Caldas?

La presente investigación pretende aplicar la Teoría y buscar respuesta a hipótesis aplicadas en la Universidad de Caldas a los principales y agentes responsables por el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en Proyección universitaria.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **Formulación 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 (Jensen y Meckling, 1976); la cual ha sido analizada desde una perspectiva teórica a nivel de la microeconomía y de las teorías organizacionales con mayor fuerza en los aspectos financieros; sin embargo, son escasos los estudios de carácter organizacional y que además tengan una implicación empírica y en nuestro contexto; por ello el abordaje empírico de esta teoría cobra la mayor importancia para acercarnos a la medición de un problema de relación entre Principal – Agente, mediado por un contrato, que se desarrolla en un entorno que incide directamente en las decisiones y en los resultados con el propósito de identificar y explicar las dinámicas y estructuras de una organización.

Por lo anterior, la presente investigación, propone analizar la aplicación de la Teoría Principal – Agente en la organización, en la Universidad de Caldas. La aplicación que se realizará en la Vicerrectoría de Proyección es réplica de la investigación que se está realizando actualmente en la Universidad Autónoma de Manizales.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los factores que determinan la relación principal – agente en la Universidad de Caldas?

### **Hipótesis**

Hipótesis 1: Los contratos de la Universidad de Caldas, permiten que la relación principal - agente sea eficiente

Hipótesis 2: La relación Principal - Agente, en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, se fundamenta en bajos costos de asimetrías de información y en alineación de objetivos entre el principal y agente.

Hipótesis 3: La relación principal agente en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas se explica más por factores motivacionales externos e internos que por el factor salario.

## JUSTIFICACIÓN

Es la primera vez que una investigación propone analizar los factores que determinan la aplicación de la Teoría Principal – Agente en la Universidad de Caldas, para dar respuesta a las hipótesis planteadas en este documento.

El Equipo Directivo de la Universidad de Caldas solicitó al Jefe de Gestión humana un proyecto para mejorar las condiciones laborales de los empleados. Este trabajo puede servir de sustento para conocer la relación entre los Jefes y sus colaboradores, y los factores que motivan a los funcionarios y su injerencia en el logro de los objetivos institucionales.

Los resultados de esta Tesis serán presentados al Equipo Directivo de la Universidad, conformado por el Rector, los Vicerrectores y Asesores del Rector. Los resultados y recomendaciones serán tomados en cuenta como insumo de análisis al interior de la Vicerrectoría por parte de la Vicerrectora de Proyección.

## OBJETIVOS

### **Objetivo General**

Determinar los factores que explican la relación entre principal y agente en la Universidad de Caldas.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar las variables motivacionales y de control que explican el funcionamiento de la relación Principal-Agente la Universidad de Caldas.
- 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 en la Universidad de Caldas
- Proponer a la Universidad de Caldas acciones de mejoramiento para la estructura organizacional en el marco de la relación Principal – Agente.

## MARCO REFERENCIAL

### **Antecedentes**

La teoría de la agencia, en los últimos años ha tenido un avance significativo tanto teórica como empíricamente a partir de los aportes de la corriente Neo-institucional, enmarcada en modelos microeconómicos 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.

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. Por ejemplo, en 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 Case (1937).

Dentro de la teoría de los costos de transacción, surge la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976), que define al agente como una persona que actúa en nombre de otra, que es llamada principal. La relación entre ambos se explica por un marco institucional, es decir, reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes

en favor de maximizar el bienestar del principal. En esa relación también se presentan fallas de controles e incentivos, al igual que fallas de mercado, como la asimetría de información.

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.

Fama (2007) explica como la separación de valores entre el administrador y el control es típico en las grandes corporaciones, esto puede ser una eficiente forma de organización económica donde 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, Gorbaneff (2003) utiliza la Teoría del Principal-Agente para modelar situaciones en el área de mercadeo, manejo de canales y relaciones entre proveedores y clientes, apoyado en la teoría de juegos. El modelo especificado por el autor parte de considerar una función de maximización del principal y una función de maximización del agente, que son diferentes.

Vargas (2002) realizó dos estudios enfocados en analizar la relación Principal-Agente, como una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de las provincias de Huelva y del país de Gales, destacando la importancia que tienen los factores determinantes de la relación Socio-Gerencia Profesional, involucrando variables

importantes como las características personales de cada uno de ellos y las percepciones sobre determinados factores situacionales o sociológicos.

Jaffe y Stabins (1994) realizan un estudio aplicando la teoría de la agencia en “el uso de la eficiencia energética”, encontrando como explicación, la información asimétrica existente entre el agente y el principal, en el que existen barreras de mercado.

Referente a la aplicación en el aspecto financiero, se destacan los trabajos realizados por Mascareñas (1999), quien 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 como *Contracting for information under imperfect commitment* (Krishna y Morgan, 2008), se 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 pérdida de información y, consecuentemente, a decisiones mal tomadas.

La situación mejora cuando el director puede escribir contratos, donde el mantenga la autoridad de tomar decisiones, pero puede compensar al agente por el consejo o la información brindada. Con esta situación el director puede evadir totalmente la pérdida de información sin importar las diferentes preferencias que se presenten. Siempre es posible inducir al agente a 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 son* óptimos para el director. En cambio, un contrato óptimo tiene las siguientes propiedades: en algunos casos, el agente es compensado de forma tal que transmite la información que posee voluntariamente, pero en otros casos, ningún pago es hecho y el agente transmite “ruido”, que siguen siendo mensajes informativos.

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

Castaño (1999) 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. Esta situación se circunscribe 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, sino, con situaciones propias de las personas (agente), como edad, nivel de formación, hábitos de trabajo, experiencia e imagen, que pueden llevar a problemas de selección adversa.

La Teoría Principal Agente, ha sido analizada desde una perspectiva teórica a nivel de la microeconomía y de las teorías organizacionales, con mayor fuerza en los aspectos financieros; sin embargo, son escasos los estudios de carácter organizacional y que además



tengan una implicación empírica, y en nuestro contexto; por ello el abordaje empírico de esta teoría, cobra la mayor importancia para acercarnos a la medición de un problema de relación entre principal – agente, mediado por un contrato, que se desarrolla en un entorno que incide directamente en las decisiones y en los resultados; con el propósito de identificar y explicar las dinámicas y estructuras de una organización.

Por lo anterior, la presente investigación, propone analizar la aplicación de la Teoría Principal – Agente en la Universidad de Caldas, para el periodo de los últimos 3 años (cuando inicia la vigencia del actual plan de desarrollo). Esta aplicación se deriva de la aplicación actual que se está realizando de la Teoría Principal - Agente en la UAM.

### **Referente Teórico**

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

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

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

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

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

La Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976), plantea dos corrientes para su análisis. Ambas, comparten algunos conceptos como la unidad análisis que es el contrato, siendo su tarea regular la relación entre individuos; los costos de agencia que se buscan minimizar a través del contrato y las personas que intervienen en la relación, las organizaciones y la información; su diferencia radica en el rigor matemático que se da a las variables dependientes objeto de estudio (Eisenhardt, 1989).

La teoría positiva de la agencia, primera corriente, se caracteriza por estar poco formalizada, de carácter empírico y orientada a grandes organizaciones. Se enfoca en el estudio de situaciones en las cuales el principal y el agente tienen objetivos contradictorios,

así como en los mecanismos que permiten resolver los problemas de agencia en las organizaciones. Para tal fin se plantean dos mecanismos: contratos basados más en los resultados que en el comportamiento, que faciliten el cumplimiento de los objetivos tanto del principal como el agente; y establecer mecanismos de información que faciliten al principal conocer las actuaciones del agente.

Esta perspectiva parte de un conflicto de objetivos entre las partes, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Bajo estas premisas y con suficiente información, el principal está en capacidad de conocer de forma detallada la actividad que desarrolla el agente, por este motivo el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento, en los casos en los cuales no hay conocimiento sobre el comportamiento esta orientación no es válida por cuanto el agente puede buscar su propio interés y no actuar según lo convenido. En éste caso se presentan dos opciones: una, identificar el comportamiento del agente a partir de la implementación de sistemas de información que elimine la información asimétrica o a partir de premios para los agentes con base en los resultados transfiriendo una parte del riesgo al agente.

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

Jensen y Meckling (1976) afirman que en el marco de la teoría de la agencia se deben tener en cuenta además de la relación entre propietarios y directivos, los contratos entre directivos y otros grupos de interés o *stakeholders* (Hill y Jones, 1996), considerando

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

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

En este sentido, la teoría Principal – Agente, brinda un marco de referencia para mejorar la comprensión del funcionamiento de las organizaciones y en sus diferentes áreas, como financiera, mercadeo y gestión del talento humano.

El problema de la teoría Principal - Agente surge cuando existe un *contrato de Ocupación* en el que una persona (Principal) encarga a otra (Agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal. En esta relación es

característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones. En consecuencia, el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta (Vergés, 2000).

Cada uno de los integrantes de una organización, y en el contexto de la Teoría Principal – Agente, posee una información privilegiada desconocida por la contraparte y cada uno de ellos hace uso de dicha ventaja en procura de maximizar su propia utilidad; además, los costos de control dificultan el conocimiento de manera directa y verídica por parte del principal, a quien 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 o bien de los controles o en función de las motivaciones o incentivos, y a su vez estos se plantean desde las necesidades del agente, las cuales miradas desde una perspectiva maslowiana 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 (1993) se plantea, que las necesidades son las mismas en cualquier contexto histórico pero los satisfactores son diferentes y estos están relacionados 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.

### **Población Objeto de Estudio**

La población objeto de estudio son los principales y agentes de la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, que están relacionados de manera directa con los objetivos Proyección. El estudio se aplica al universo con respecto a los principales y agentes en la Vicerrectoría de Proyección.

Los niveles para trabajar son:

1. Primer Nivel:

Principal: Rector

Agente: Vicerrectora de Proyección

2. Segundo nivel:

Principal: Vicerrectora de Proyección

Agente: Jefe de unidad de gestión de proyectos, Jefe de unidad de egresados, Jefe de unidad de servicios y mercadeo, Jefe de museos, Jefe de emprendimiento, Jefe de producción editorial.

3. Tercer nivel:

Principal: Jefe de Unidades

Agente: Personal de cada unidad con contrato a término fijo un año, modalidad tiempo completo y contratos a medio tiempo.

Se realizó una prueba piloto con el objeto de revisar y hacer ajustes a la encuesta; este instrumento fue revisado.

El análisis e interpretación de datos se realizó de forma cualitativa y cuantitativa. El tratamiento de los datos cualitativos se hizo por medio de análisis de contenido donde se identificaron las unidades analíticas y estas a su vez se ubicaron dentro de las categorías para la interpretación. El análisis cualitativo se realizó en Atlas ti.

Para el tratamiento de los datos cuantitativos se utilizó el programa estadístico SPAD; una vez los datos estuvieron codificados se procedió al tratamiento de estos, que consistió en realizar análisis univariado, bivariado y multivariado. Se realizó un análisis de correspondencia simple y de clasificación de muestra. Se realizó un análisis de agrupación jerárquica usando dendogramas y finalmente se aplicó la prueba estadística  $X^2$  (*ji-Cuadrado*).

## DISEÑO METODOLÓGICO

### **Tipo de Estudio**

La presente investigación se circunscribe, según Hernández, Fernández y Baptista (1999), como una investigación de tipo exploratoria, descriptiva; es de corte cuantitativa, realizada en la Universidad de Caldas, 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 alrededor del problema Principal – Agente en la Universidad de Caldas, aspecto este que ha sido poco abordado en las organizaciones y específicamente en Universidades.

El horizonte de análisis se definió para los últimos tres años, con corte anualizado. Debido a que en este periodo se empezó a aplicar el nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

### **Métodos de Investigación**

La información requerida de la organización son sus documentos internos: Plan de Desarrollo, Plan de Acción Institucional, estructura organizacional, contratos laborales, procesos de planeación en la Universidad, que se presentan en los anexos de este documento. Al interior de la Vicerrectoría de Proyección: mecanismos de control, escala salarial, políticas de capacitación, proyectos de Proyección.

Como instrumento complementario de recolección de información se utilizó la encuesta, que se aplicó en dos momentos, un primer momento para la prueba piloto, y un



segundo momento la encuesta definitiva, para los agentes y entrevista semi-estructurada para los principales; que permita obtener información sobre las variables dependientes, extrínsecas e intrínsecas, que son motivadoras del agente. Tanto la encuesta como la entrevista se presentan en los anexos.

Tabla 1

*Operacionalización de Variables*

<b>Función</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Proyección	La Proyección en la Universidad de Caldas constituye la expresión de la potencialidad de interacción e inclusión que la institución debe tener con el medio social, cultural, político, ambiental y económico. De esta manera, expresa la responsabilidad social y la motivación ética de sus comunidades académicas, como la revelación de los principios universitarios en sí mismos, estableciendo vínculos tangibles de participación con proyectos de diversa índole.	<p>Número de Alianzas internacionales específicas para desarrollo de la investigación, docencia y Proyección.</p> <p>Número de docentes y estudiantes que participan en proyectos de extensión.</p> <p>Número de estudiantes y docentes que manejan o se están formando en segunda lengua.</p> <p>Número de programas de educación continuada.</p> <p>Número de estudiantes y docentes extranjeros (movilidad internacional entrante).</p> <p>Número de estudiantes, docentes y administrativos en el exterior (movilidad internacional saliente).</p>

---

Número de proyectos con población vulnerable.

Porcentaje de satisfacción de clientes externos del proceso de Proyección.

Porcentaje de satisfacción de los servidores públicos frente al servicio interno del proceso de Proyección.

---

## Indicadores

Los objetivos de la Vicerrectoría de Proyección se han logrado para dar cumplimiento al Plan de Acción Institucional, ó PAI (Ver Anexo), según se muestra en la siguiente tabla que referencia la meta/el indicador alcanzado.

Tabla 2

*Variables por año*

<b>VARIABLE</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Alianzas	10/39	10/27	10/60
docentes que participan en proyectos de extensión	545	431	331
estudiantes que participan en proyectos de extensión	631	631	714
Movilidad Entrante Estudiantes	5	22	56
Movilidad Entrante Docentes	40	47	189

---

Movilidad Saliente Estudiantes	30/71	104	63
Movilidad Saliente Docentes	60/158	152	115
Docentes con Dominio en Segunda Lengua	30/39	49	78
Estudiantes con Dominio en Segunda Lengua	15/ 277	277	2.431
Programas de educación continuada	323	697	352
Proyectos de Proyección con población vulnerable	29	29	73
Porcentaje de satisfacción de los clientes externos del proceso de Proyección	N.R	94/94	50/55
Porcentaje de los servidores públicos frente al servicio interno del proceso de Proyección	N.R.	50/61.5	55/67

\*N.R. No hay registro

*Nota.* Información extraída del Sistema Gerencial Lupa de la Universidad de Caldas.

### **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: Función Objetivo (Función Proyección).

Tabla 3

*Variables independientes*

<b><i>EXTRÍNSECAS</i></b>	<b><i>INTRÍNSECAS</i></b>
Salario X1	El logro X6
Condiciones físicas y laborales del puesto de trabajo X2	El reconocimiento X7

El status X3	La responsabilidad X8
La supervisión y evaluación del trabajo X4	El ascenso X9
La calidad de relaciones interpersonales X5	La posibilidad de progreso X10

## RESULTADOS

El análisis se realizó en dos etapas paralelas: cualitativo y cuantitativo. En el análisis cualitativo se realizó un análisis de cada entrevista y se sistematizó y procesó en Atlas ti. El análisis cuantitativo se realizó desde la codificación en Excel, hasta su sistematización y análisis en SPAD y StartGraphics.

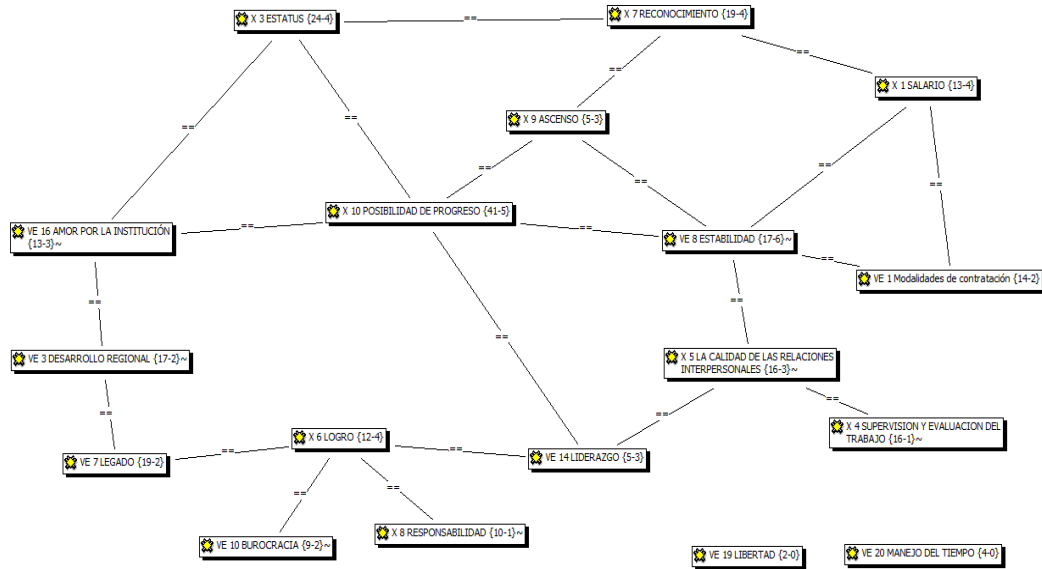
A continuación se presentan ambos análisis y en el capítulo 6 se muestran los resultados.

### **Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo realizado con las entrevistas efectuadas a los principales, arroja como resultado las asociaciones relacionadas en la Figura 1.

Es de anotar que durante la entrevista los principales mencionaron variables que no estaban previstas en el Proyecto inicial tales como: Desarrollo Regional, Amor por la institución, modalidades de contratación, manejo del tiempo, libertad, liderazgo y burocracia.

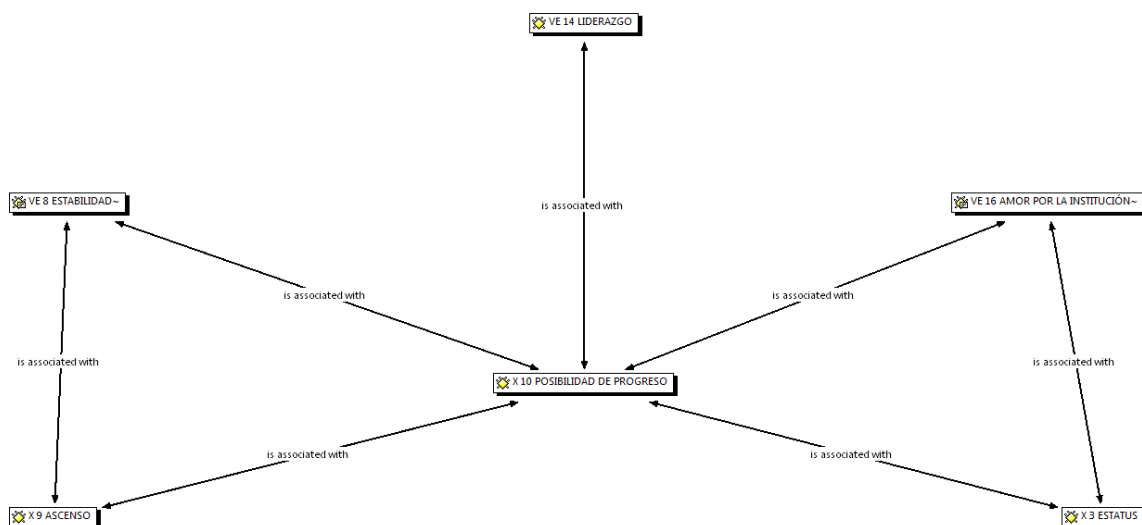
*Figura 1. Análisis Cualitativo*



### Posibilidad de Progreso

La posibilidad de progreso se relaciona directamente con la estabilidad laboral, el ascenso, el liderazgo, el amor por la institución y el estatus de la Universidad, tal y como se muestra en la Figura 2 y en los testimonios que se presentan a continuación.

Figura 2. Posibilidad de Progreso



- “Yo crezco profesionalmente, yo busco mucho el crecimiento profesional con resultados”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Tengo pues el objetivo mío que es un proyecto de vida y es lo que estoy aprendiendo a hacer es volverme experto”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Es un espacio donde me permite proyectarme, aprender, estar actualizado”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Los demás, con algunos cursos de .motivación como Gerencia del Servicio o pagando su educación formal pre y posgrado”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Es el reto más grande que puedo tener a nivel profesional”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

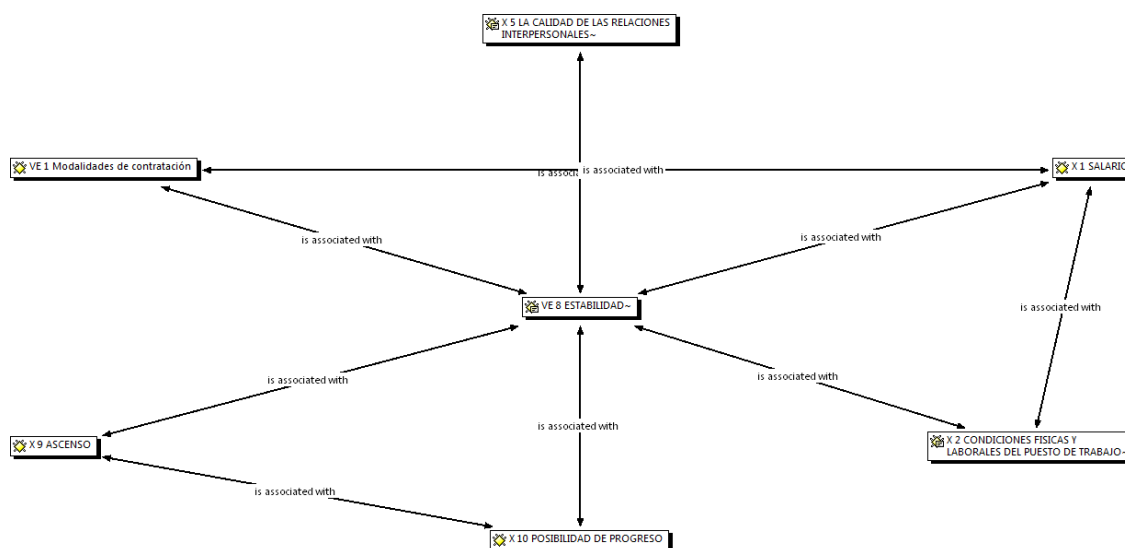
- “Fundamentalmente una posibilidad de un aprendizaje”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Un reto profesional de sacar un proyecto adelante”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

## **Estabilidad**

Los principales manifestaron que la estabilidad juega un papel fundamental dentro de los factores que influyen en la motivación y en el logro de objetivos, y que se encuentra íntimamente relacionado con el salario, la posibilidad de progreso, la calidad de las relaciones interpersonales, el salario y el ascenso, tal y como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Estabilidad



Algunos testimonios que dan muestra de los resultados obtenidos son los siguientes:

- “Cierta estabilidad, aquí uno tiene cierta estabilidad laboral, o sea, hay continuidad en los procesos, eso es un mecanismo importante”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Yo tengo poca rotación, pero lo que tengo en rotación es por la inestabilidad laboral, porque en mi área somos dos personas que contamos con una estabilidad relativa, con unas condiciones relativamente buenas”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Cuando es de carrera la estabilidad que se tiene”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Hay carrera administrativa y muchos docentes de planta con continuidad casi garantizada”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “A nivel operativo, la estabilidad laboral creo que puede ser la motivación principal”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Conozco pocas, las posibilidad de otros escenarios laborales, mayor estabilidad para quien no están dentro del ejercicio de planta o de ausencias en nombramiento”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “La Universidad de Caldas es compleja y obviamente hay empleados o funcionarios de muy diversos niveles y de muy diversa índole pero generalmente la rotación en la Universidad de Caldas no es alta es decir generalmente las personas que llegan a la Universidad permanecen y si hablamos de docentes, pues si uno va a escudriñar y a mirar un poco como se ha movido la planta en los últimos años, vas a encontrar que hay un alto porcentaje de permanencia, ‘un altísimo porcentaje de permanencia’, de igual manera si tu vas a un nivel administrativo vas a encontrar un altísimo porcentaje de permanencia”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “No siento que haya planes de incentivos o políticas de conservar a los empleados o de ser la empresa donde mejor se labora, creo que no es un objetivo de la organización, sin embargo siento que la gente es estable en la Universidad, siento que la gente no se va de la Universidad con facilidad, creo que la gente empieza a crear lazos difíciles de romper en relación con la Universidad y por más que quisieran irse no se van porque siento que no encuentran un mejor lugar para trabajar que la Universidad”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Pero siento que mas allá de eso no hay muchas más cosas en la Universidad de Caldas que retengan a la gente buena que tenemos y eso es una cosa que no solo la Universidad si no de la ciudad también, nosotros no estamos reteniendo a las personas que tenemos, las dejamos ir, pasan por acá, se hacen acá, cometen los errores acá, aprenden a



no cometerlos acá y se nos van porque no los retenemos”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

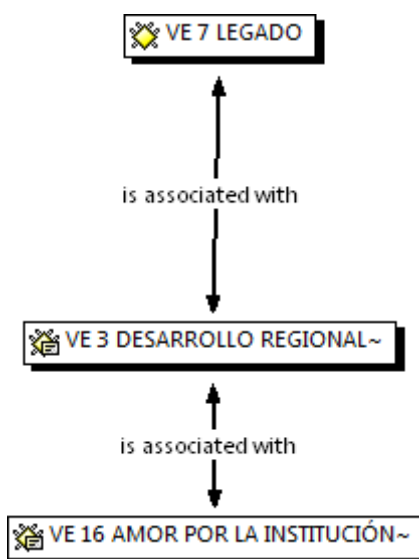
- “El tipo de contratación influye mucho, tenemos un problema muy serio en el hecho de tener que contratar la gente un mes, 15 días, por contratos de prestación de servicios, que no permiten que haya una fidelización de las personas que trabajan con nosotros, entonces tan pronto aparece algo mejor es muy fácil tomar la decisión de irse y es muy fácil de que aparezca una cosa mejor”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

“La estabilidad es un atractivo”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **Desarrollo Regional**

El Desarrollo regional fue mencionado por el cien por ciento de los principales entrevistados, este factor está íntimamente relacionado con la parte misional de la Vicerrectoría. Este factor se relaciona directamente con dos variables emergentes que son el Legado y El amor por la institución, tal y como se muestra en la Figura 4.

*Figura 4. Desarrollo regional*



Algunos testimonios que sustentan la relación anterior son los siguientes:

- “Con una educación muy económica y casi gratuita y fuera de los procesos educativos son toda esta gestión de activos intelectuales que hace que se motiven, se apoyen y se jalonen procesos de desarrollo regional”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Pienso que es un área en el cual uno genera desarrollo social y económico Ese es mi objeto de trabajo y por lo que estoy trabajando en mi vida personal también”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Servir a la construcción de un país y región más equitativo y competitivo”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15,2011).

“Con una capacidad enorme de apuntar al desarrollo de la sociedad”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9,2011).

- “Lograr incorporar dentro de la Universidad y dentro de la Vicerrectoría de Proyección el concepto de la articulación de la Universidad con el desarrollo regional, con

los agentes públicos, con los agentes locales y el territorio”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9,2011).

- “Porque hay un convencimiento desde el rector, la vicerrectora y las personas que estamos en Vicerrectoría en que debemos fortalecer esa relación de la Universidad con el territorio”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9,2011).

- “Fortalecimiento que se puede tener de la Universidad hacia un entorno regional”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9,2011).

- “Indudablemente tener una concepción de que las personas que teniendo un nivel profesional y yo diría que cualquier ser humano debe aportarle a la construcción de sociedad en el lugar donde este, o sea hay que aportarle a la construcción del otro porque en la construcción del otro y de lo otro se está construyendo uno mismo, eso es innegable”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26,2011).

- “Es una macro organización que tiene unos objetivos muy claros, muy definidos que tiene una orientación hacia la sociedad muy importante por su sentido publico que hace un gran aporte a la ciudad y a la región que se preocupa por la formación de las personas de una manera integral pero no solamente eso sino también por el desarrollo de la región”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12,2011).

- “Como lograr de que nosotros como museo tengamos un papel más importante en la comunidad en el cual podamos realmente plantear a través de nuestras exposiciones, podemos trabajar para que la comunidad tenga valores, para que la comunidad se apropie de su patrimonio, para que los estudiantes y los profesores le apunten a una identidad cultural mayor y particularmente mejorar todas las condiciones del museo”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19,2011).

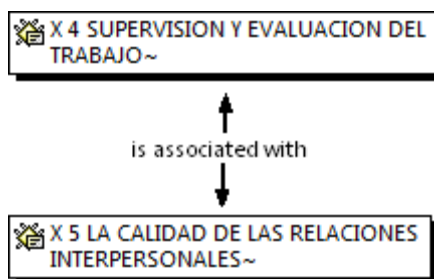
- “Tiene tres aristas muy importantes y fundamentales: académica, administrativa y la Proyección que es en la que yo me encuentro y en la que tratamos de hacer que toda esta parte de la academia se proyecte hacia la sociedad”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11,2011).

- “Primero con lo regional, con el conocimiento, un compromiso con las problemáticas que tiene la región, tiene una relación y tendría la obligación de tener una relación íntima con los diferentes sectores porque una Universidad no solamente se aplica a las diferentes normativas que en un momento dado tenga una sociedad sino también las transgrede. Por ejemplo: la Universidad podría formar gente para el sistema de seguridad social pero eso no sería lo importante, lo importante es como la Universidad se piensa para poder proveer un servicio de salud mucho más integral, mucho más humanizado, mucho más al alcance de la gente, este sería el reto de la Universidad y así en los otros sectores”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Que la Vicerrectoría tiene muchas oportunidades con el tema de regionalización, con el tema de ampliación de la parte de educación continuada y en este año me he retado en eso”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Supervisión y Evaluación del Trabajo**

*Figura 5. Supervisión y evaluación del trabajo*



- “Los contratistas básicamente por el objeto del contrato y en el cierre de las actividades sobre lo que planeamos hacemos una evaluación de lo ejecutado”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Seguimiento: cada uno tiene sus metas a reportar al rector muy claras. Se hace seguimiento, pero no muy regularmente”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Principalmente mucho contacto para saber hacia que objetivo estamos apuntando y mucha libertad para pensar para trabajar y cuando ya se tienen resultados es el ejercicio de comunicarse, dialogar, de contrastar versiones y opiniones respecto a lo que se está haciendo”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “De acuerdo a la forma en la que ella se ha desempeñado en el tiempo que lleve en la Universidad, entonces se le otorga esa responsabilidad con unos lineamientos claros y sobre esos lineamientos claros se le evalúa y se le hace seguimiento o se le acompaña”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “La parte sobre plan de acción también la mido con reuniones o informes escritos”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Los procesos son los que nos da gestión humana, y considero que estos procesos no permiten una evaluación real sobre el desempeño de las personas y particularmente también desde la perspectiva que no existen en Gestión Humana las funciones específicas

entonces las personas tienen cargos que realmente no tienen que ver con las funciones reales que hacen las personas”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

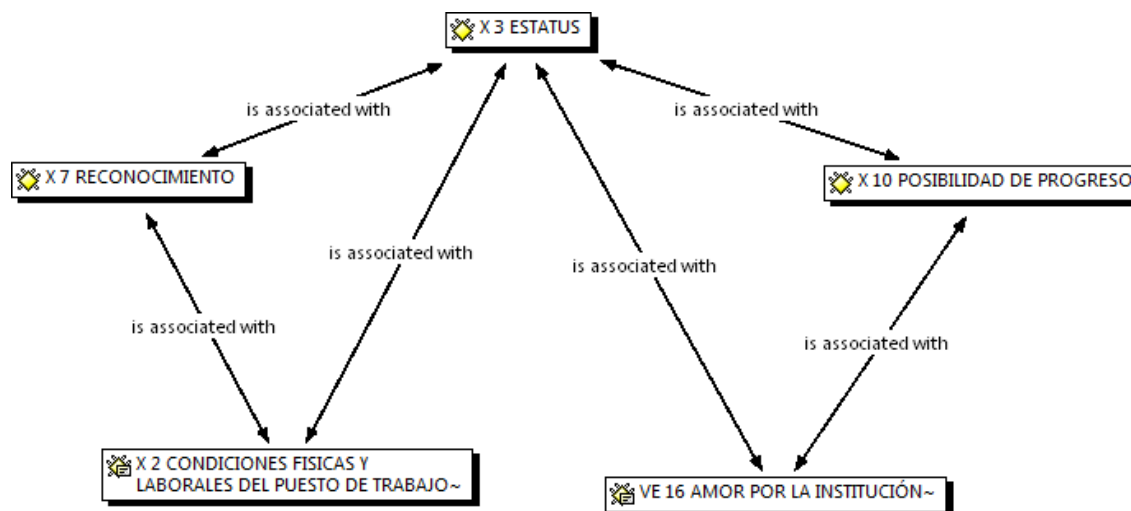
“Es decir de la persona que está apoltronada en su puesto que sabe que no la puede sacar de ninguna manera y que puede rendir y no rendir sin mucho castigo de penalización”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Yo les tengo que hacer evaluaciones periódicas, las institucionales; pero nosotros hacemos una retroalimentación dependiendo de los proyectos que vamos trabajando. Tenemos reuniones de trabajo, yo le hago mucho monitoreo, a veces como en exceso, yo le voy mandando por correo cosas que espero que solucionemos esa semana y a cada uno les coloco las tareas y las cosas por hacer, y cada uno se reúne conmigo en un espacio mínimo una vez a la semana, entonces yo me siento con cada uno y pregunto: en qué estamos, qué tenemos pendiente, qué le cuesta dificultad, qué procesos hay en camino, y siempre ellos van a marcha forzada pero también con mucha satisfacción van viendo todo lo que van realizando”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Estatus**

El estatus forma parte de un eje central en todos los factores de motivación expresados por los Principales de la Vicerrectoría. Según sus relaciones se asocia con el Reconocimiento, Las condiciones físicas y laborales, el amor por la institución y la posibilidad de progreso. En la Figura 6 se muestra la relación de los factores mencionados, y a continuación testimonios que sustentan la relación.

Figura 6. Estatus



- “Es una de las principales organizaciones de Caldas y yo me atrevería a decir que de Colombia...” Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29,2011).

- “Es una de las instituciones más importantes de Caldas”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Norte y metas claras. Comunicación permanente y formalización de la misma en reuniones de equipo directivo”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Es una institución grande con buen reconocimiento en el departamento y en el país”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Yo pienso que la Universidad de Caldas esta en un momento de cambios y transformaciones de todo nivel, académicas, administrativas, organizacionales que indudablemente hacen parte como de la dinámica en la cual el mundo se mueve y la sociedad se mueve y que siendo esta una Universidad pública, una de las más importantes

de la región y del eje cafetero”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Pienso que la Universidad de Caldas es un gran atractivo, es una institución muy importante en la región”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

- “Es una de las empresas más importantes del departamento y tiene tres aristas muy importantes y fundamentales: académica, administrativa y la Proyección”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

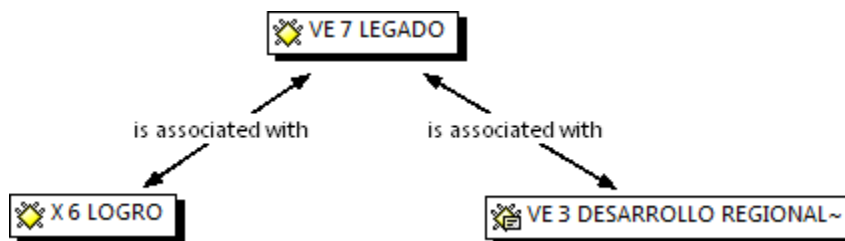
- “La Universidad es una instancia de la sociedad importantísima para sus desarrollos económicos, sociales, políticos, tecnológicos porque si una Universidad cumple su papel como lo debe de cumplir no solamente generar profesionales de alto nivel sino también generar los conocimientos que requiere una sociedad”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Legado**

El legado es una variable emergente que se relaciona con el logro y con el Desarrollo regional. Es el eje que articula los dos factores mencionados. En la Figura 7, se muestra esta relación.

*Figura 7. Legado*





Son de resaltar los siguientes testimonios que evidencian la relación anteriormente expuesta:

- “Además de esto uno tiene testimonios de jóvenes, de docentes, de investigadores que como uno les ha cambiado la vida o les ha cambiado conceptos que ellos tienen”,

Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Creo que yo estoy transformando realidades”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Es un espacio para crear, que trasciende lo meramente funcional y organizacional, es un espacio de creación que el que se le ocurra una iniciativa, la puede plantear, la puede desarrollar además”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Es una empresa de admirar por su impacto en general”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Que esté a la par no solamente de los desafíos globales sino también del mejoramiento de las condiciones de vida de la gente, mejoramiento de la calidad de vida de la gente, tendría que estar al frente de todas las preocupaciones realmente de la humanidad porque tiene la posibilidad de comprometerse con las problemáticas no solamente de la ciencia sino también de todas las preocupaciones humanas”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

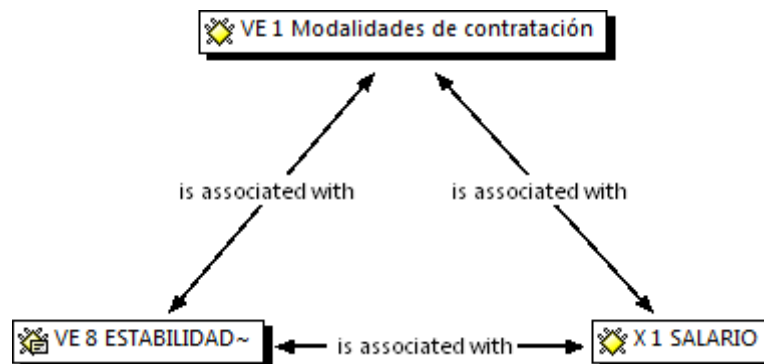
- “Posicionar incluso el estamento dentro de la vida universitaria”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011.)

- “Es un lugar donde siempre tiene el compromiso de darlo todo porque esta es una institución maravillosa trabaja con la gente y para la gente donde todos los días tiene la posibilidad de incidir en un ser humano, eso me ha cautivado, me ha permitido ser privilegiada de estar todo este tiempo en la Universidad”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### Modalidades de Contratación

Esta variable emergente demuestra la íntima relación entre el salario y la estabilidad. Es un factor fundamental que impacta directamente en la motivación y en el logro de los objetivos. Ver Figura 8.

Figura 8. Modalidades de contratación



Los testimonios en las entrevistas que dan cuenta de las modalidades de contratación son numerosos. A continuación se extraen solo algunos para referencia:

- “Si las conozco: hay de carrera, hay de provisionalidad, de libre nombramiento y remoción, por prestación de servicios”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Diría que si conozco las modalidades de contratación..., el concepto es que son cerradas pero uno lo entiende por la naturaleza de la institución”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Por la dificultad de las condiciones que pone la Universidad para acceder a cargos, mi información de pregrado es ingeniero en sistemas, pero en lo que trabajo nada que ver con sistemas, entonces las convocatorias y los cargos y los elementos no están hechos para mí”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Aun mediando contratos que son a término, o sea son contratos de 4 meses, de 5 meses, en algunos casos de un año, en fin para el caso de los ocasionales, mire que la discusión hoy día, es como los ocasionales que llevan tanto en esta Universidad como quieren seguir siendo parte de esta Universidad, en términos de que les reconozcan todo el tiempo que han estado aquí, incluso ahí, que posiblemente puede ser muy rotativo no es tan rotativo, quiero decir esta es una Universidad que realmente quien llega permanece, generalmente”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Por ser una entidad pública se sabe que hay unas modalidades de contratación, hay un contrato que es de libre nombramiento y remoción y me parece como una estrategia política, siempre he tenido ese concepto, es como la manera como se hace política en este país o tener la posibilidad de tener unos cargos para que un administrador pueda

administrar con su gente, hay una modalidad que es la provisionalidad donde aquí hay provisionales que llevan 10 años o 15 años que no debería ser así, los contratos de planta y la contratación por agencias de empleo, pero es la contratación normal de una entidad pública, no tendría una opinión particular sobre ella”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Si las conozco, conozco los tipos de modalidades de contratación: me parece que son difíciles realmente, que nos permitan garantizar que las personas se nos queden en la Universidad o se nos queden con los puestos por el tipo de contratación que las Universidades plantean”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

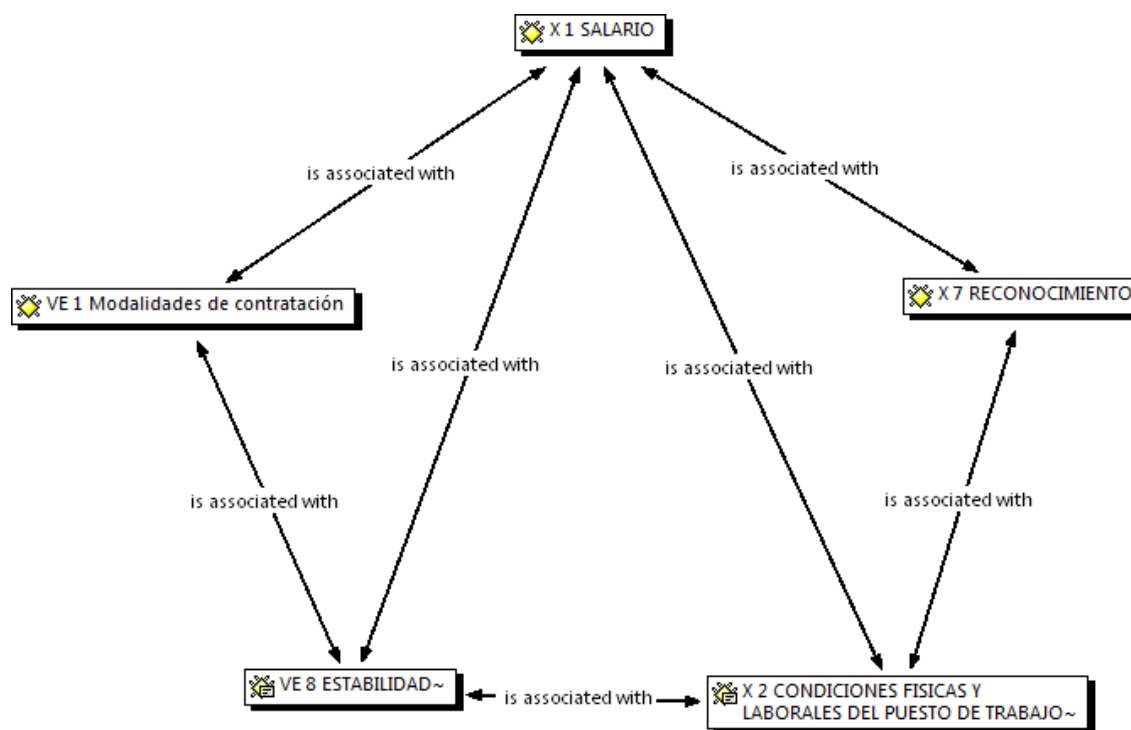
- “El tipo de contratación influye mucho, tenemos un problema muy serio en el hecho de tener que contratar la gente un mes, 15 días, por contratos de prestación de servicios, que no permiten que haya una fidelización de las personas que trabajan con nosotros, entonces tan pronto aparece algo mejor es muy fácil tomar la decisión de irse y es muy fácil de que aparezca una cosa mejor”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Me parece que dentro de un trato justo para la gente que trabaja, no debería de existir sino para proyectos específicos y transitorios los temporales, no mas, o sea un proyecto puntual de 4 meses y abra una contratación especifica, sin embargo para las personas que necesitamos de planta, que es parte del funcionamiento de una oficina, no debería de tener otro tipo de contratación que no fueran los de planta”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Salario**

El salario demostró estar relacionado con las modalidades de contratación, el reconocimiento, la estabilidad y las condiciones del puesto de trabajo. Ver Figura 9.

Figura 9. Salarios



Se puede evidenciar en los siguientes testimonios que el salario es una de las razones principales por las cuales salen las personas de la Vicerrectoría de Proyección:

- “También uno ve que la gente sale de la Universidad por oportunidades laborales, en lo económico principalmente”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Se les termina pagando, si uno trabaja un año se les termina pagando ocho o nueve meses y el resto lo absorben ellos”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Bajos salarios”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Posiblemente falte mejor política de incentivos no económicos”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “No muy bien pago”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Conozco pocas, las posibilidad de otros escenarios laborales, mayor estabilidad para quien no están dentro del ejercicio de planta o de ausencias en nombramiento”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9 ,2011).

- “La Universidad de Caldas es un buen empleador siento que comparado con otras organizaciones de la región paga bien porque si uno se va a mirar en la empresa privada un profesional está hoy en día muy mal pago y la Universidad de Caldas realmente paga lo justo, comparado con una empresa privada e igual el trabajo es satisfactorio, no es un volumen de trabajo tan excesivo que la gente se sienta mal remunerada, además estar cerca de la academia es atrayente para las personas”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Los salarios son muy bajos y pienso que también, además que son bajos salarios son pocas las perspectivas que tiene la gente desde el campo que me compete”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

- “Yo tengo gente que contrato muy joven, vienen aprenden como es el oficio, como se hace producción de estilo, como es que se hace edición, y tengo un caso de un joven que se me fue porque estaba haciéndome asesoría editorial, en la Universidad católica lo vieron, vieron que era bueno, vieron que ya había aprendido como era el trabajo y se lo llevaron, le ofrecieron más platica”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Yo a la gente que he invitado a trabajar con nosotros, toda ha sido muy receptiva a trabajar con nosotros y lo que hemos tenido en las deserciones es generalmente porque sale o algo mejor ya sea económico o de estudio, pero la gente trabaja con muchas ganas”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Tengo que decirlo porque además yo gano muy mal en esta Universidad”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

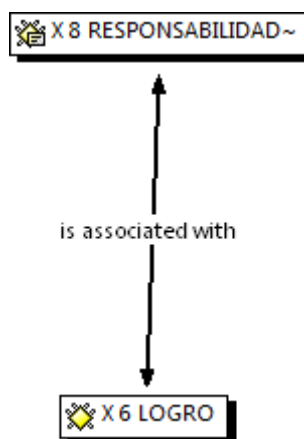
- “Por ejemplo: cuando estaba en planeación me parecía que la gente que se fue de planeación alguna era gente muy buena, hablando de Víctor Manuel que ya volvió también, y que de alguna manera tienen una expectativa salarial diferente, sin embargo en la Universidad se viven otros valores agregados que la gente inteligente también logra sopesar, dice que en la Universidad puedo mejorar en muchos aspectos así el salario no sea muy alto”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Que no fuera con todas las condiciones, salariales, de prestaciones, porque eso dado que los salarios no son altos es el único incentivo”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **Responsabilidad**

La responsabilidad y el logro están directamente relacionados. Ver Figura 10.

Figura 10. Responsabilidad



Los siguientes testimonios dan cuenta de esta relación que, una vez más, destacan que el salario no es la principal motivación para trabajar en la Vicerrectoría:

- “La motivación. Yo estoy acá es porque creo en mi trabajo”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).
- “A nivel directivo, debe ser principalmente vocación porque es difícil”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).
- “Porque hay un convencimiento desde el rector, la vicerrectora y las personas que estamos en Vicerrectoría en que debemos fortalecer esa relación de la Universidad con el territorio”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).
- “Un convencimiento personal”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).
- “Ha sido un trabajo bastante arduo, más de convencimiento para que la gente se apropie y ha sido casi muchas veces en contra de la misma Universidad en que hemos logrado”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

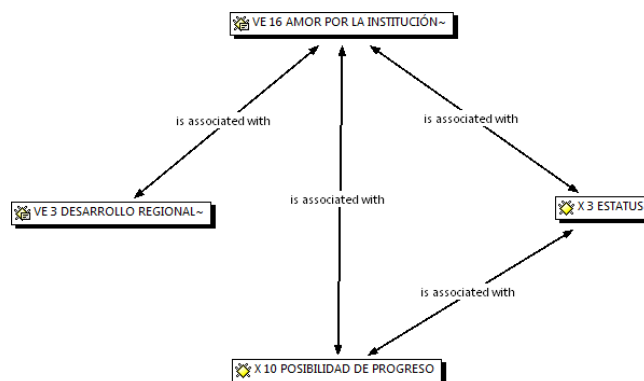


- “Pero aquí estoy muy contento, yo podría estar haciendo otras cosas pero aquí hago lo que quiero, que es una ventaja muy grande, yo me sacrifique económicamente porque yo quería estar en un sitio donde estuviera haciendo cosas que me guste hacer y eso es lo que estoy haciendo”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **Amor por la Institución**

Esta variable emergente fue descrita por todos los principales. Se evidencia una profunda relación de este factor con el Desarrollo Regional, el estatus y la posibilidad de progreso.

*Figura 11.* Amor por la institución



- “Todos queremos mucho la institución”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Es decir para la institución que yo trabajo uno tiene que partir del principio de que esa persona que está en esta institución lo hace porque quiere la institución”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Es trayectoria, es pertenencia o identidad con la institución”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Yo creo y la percepción que tengo creo que es muy cercana a que la gente le guste estar en la Universidad de Caldas y lo digo por lo que en el medio externo uno sabe y escucha hablar, es mas nosotros tenemos aquí funcionarios que estando trabajando bien en otros lugares, mas bien se vienen para acá, porque ven que es una Universidad que crece”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “A la gente le gusta estar en la Universidad y sobretodo esa dinámica que es lo que más atrae”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Aprendí a amar esta Universidad desde el momento en que la pisé”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “En esa medida la visión que da la Universidad es muy amplia y eso es lo que yo he sentido toda la vida, lo hace que estoy en esta Universidad, entonces supremamente grata yo me siento talmente feliz de vivir en esta Universidad, de amar la Universidad de Caldas, como la amo, defenderla, de pelear por ella, de hacer lo que sea por ella, y obviamente pues con todo el equipo de personas, de profesionales, de docentes, administrativos, de directivos con los que uno se topa en el camino, son gente definitivamente muy cualificada, capaz y que creo que definitivamente aman la Universidad, o sea hay una identidad muy grande por esta institución, cosa que nos gratifica y me gratifica”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Creo que las personas se van enamorando de la Universidad por las oportunidades que la misma dinámica institucional ofrece”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “Yo veo que hay muchísimas personas que quieren tener en común alta estima hacia la Universidad y quieren trabajar en ella”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

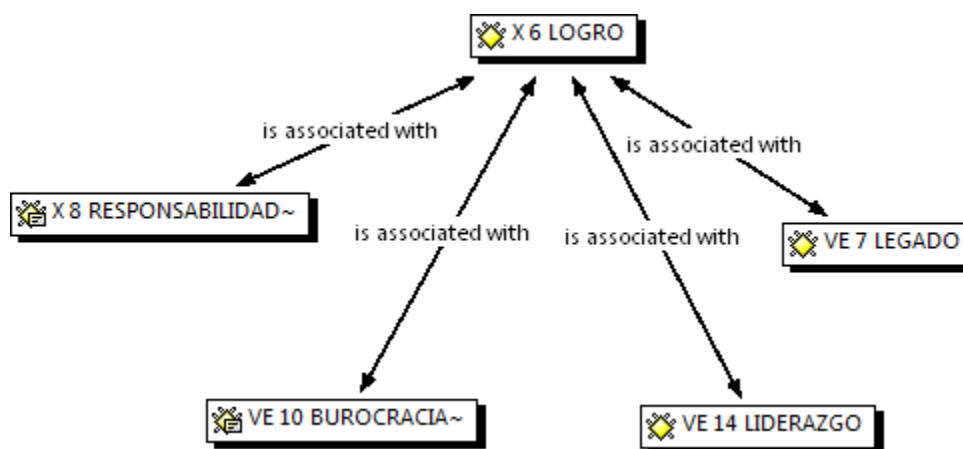
- “Yo quiero mucho esta Universidad, aquí me hice, tuve siempre mientras fui estudiante y mientras fui periodista una relación excelente con la Universidad. Cubrí educación mucho tiempo y hay algo muy afectuoso de mi parte hacia la Universidad, ella me ha recibido supremamente bien”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Pero aquí estoy muy contento, yo podría estar haciendo otras cosas pero aquí hago lo que quiero, que es una ventaja muy grande, yo me sacrifique económicamente porque yo quería estar en un sitio donde estuviera haciendo cosas que me guste hacer y eso es lo que estoy haciendo”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **Logro**

El logro, la responsabilidad, el legado, el liderazgo, están relacionados directamente y afectan positivamente el alcance de objetivos en la Universidad. La burocracia también impacta, pero de manera negativa. En la Figura 12 se presenta la relación descrita con el conjunto de testimonios recogidos.

*Figura 12. Logro*



- “Fundamentalmente es un contacto permanente por tecnologías para no saturar los procesos de reunión, pero si por lo general una reunión a la semana, una individual y un grupal”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Porque adicionalmente en esa posibilidad que la Universidad da para generar nuevas ideas creamos un centro de investigación y de Proyección hace ya 10 años que vamos a cumplir en noviembre, ese centro nos lo inventamos, lo creamos para darle respuestas, a la necesidad que el país tenía en ese momento para el tema de los conflictos y la violencia”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Ha sido realmente la conservación y mejoramiento del patrimonio cultural que tiene y particularmente hablo de las colecciones de arqueología, geología, de historia natural y de una colección de arte manejo”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

- “Es una de las empresas más importantes del departamento y tiene tres aristas muy importantes y fundamentales: académica, administrativa y la Proyección que es en la que yo me encuentro y en la que tratamos de hacer que toda esta parte de la academia se proyecte hacia la sociedad, en ese sentido pienso que en la Universidad tenemos unas

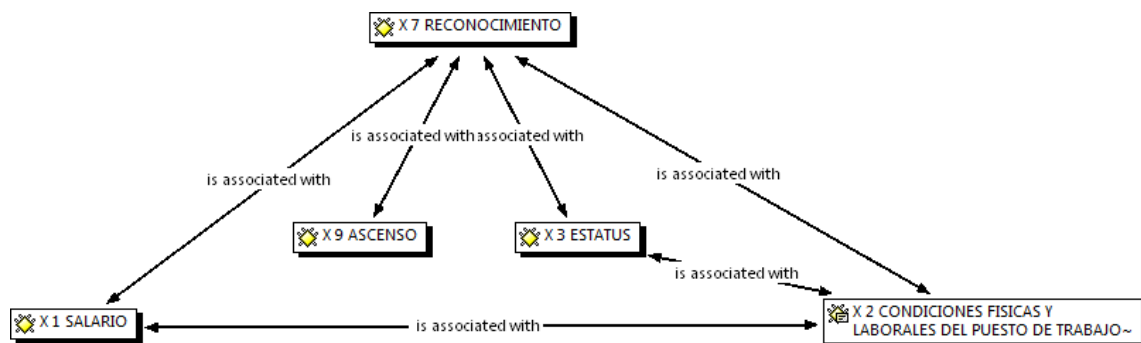
responsabilidades muy importantes y que hacemos esfuerzos muy grandes, a veces no lográndolos, de asumir esas responsabilidades, a veces no se logran tanto por factores externos como cosas tan sencillas: como presupuestales, como por factores internos que tienen que ver a veces como con la cultura del burócrata”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Nos logramos alinear en esfuerzos en intencionalidades, optimizamos recursos, somos más estratégicos en nuestro trabajo, solamente en ese momento cuando logramos entender líneas de direccionamiento claras yo creo que esa es la mejor forma de orientar la organización y los logros que hemos tenido es cuando hemos tenido líderes al frente de los procesos, claridad en las metas, propósitos claros”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## Reconocimiento

El reconocimiento, el ascenso, el salario, el estatus y las condiciones laborales, se encuentran relacionados directamente como se presenta en la Figura 13.

Figura 13. Reconocimiento



Los siguientes testimonios dan cuenta de la manera en que el reconocimiento se percibe en la institución:

- “Uno no percibe muchos, de pronto hay unos apoyos para uno educarse, eso es importante”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “La posibilidad de hacer postgrados, apoyos en la parte académica”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Cada que recibo un testimonio de un estudiante o un docente eso me reconforta”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Es una Universidad de Calidad, gracias a varios pregrados de mucho reconocimiento e impacto y a sus nuevos doctorados”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “El reconocimiento, que ese es un tema interesante que yo quiero insistir y puntualizar en el, es el reconocimiento de lo que son las personas y la importancia de esas personas en la organización”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Indudablemente yo como directiva de la misma, parto de los reconocimientos y obviamente los estímulos son en esencia como el reconocimiento al buen trabajo, el reconocimiento a la pertenencia que tengan por la institución porque eso es fundamental”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Entonces en esencia la palabra clave la que yo quiero enfatizar es reconocimiento”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Las personas del aseo nos los llevamos para contarles cómo va la Vicerrectoría, que se ha propuesto la Vicerrectoría y cuáles son sus desarrollos, y se les hace

reconocimientos en términos de que su trabajo está aportando a los desarrollos”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

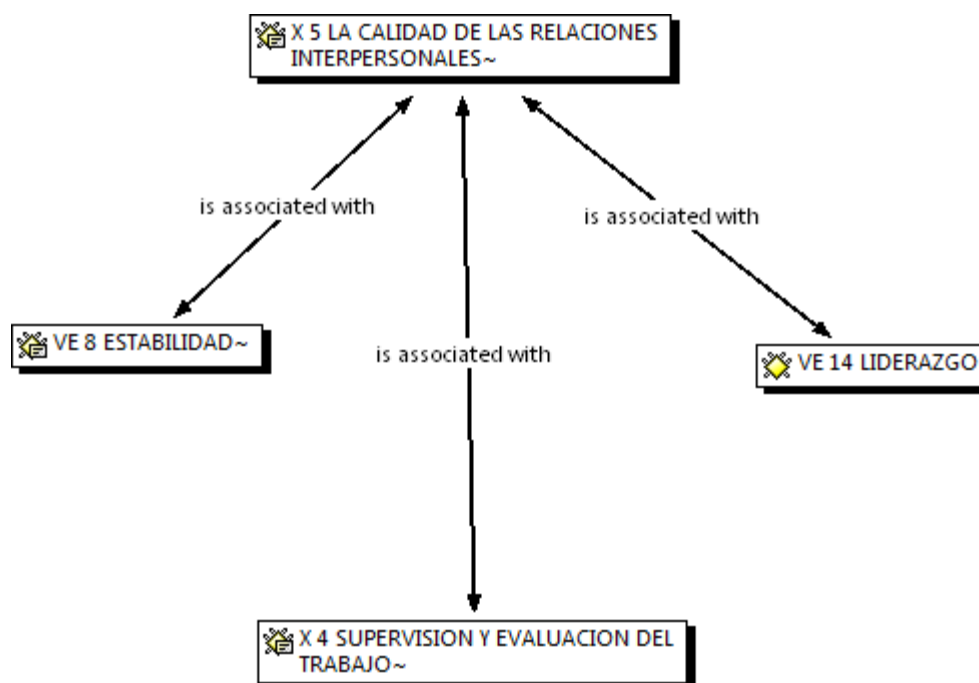
- “Con los colaboradores del museo ha habido muchísimas dificultades no solamente por la perspectiva que hay hacia el trabajo sino por el poco reconocimiento que tiene la gente frente a su labor”, Anónimo 6 (comunicación personal en audio, octubre 19, 2011).

- “Y lo otro que lo hace muy competitivo frente a otras instituciones que saliendo de esta institución, la gente se siente competitiva para ingresar en otras instituciones, que eso me parece también muy valioso y no es que el que crea que el que entra aquí se tiene que jubilar, sino que lo que está viendo es que es una experiencia laboral interesante que lo pone a otro nivel que si hoy o mañana cambio su rumbo en otra institución, no le da miedo entrar al sector privado, o que pueda estar en otra Universidad, tampoco le debe de dar temor”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **La Calidad de las Relaciones Interpersonales**

Según las entrevistas realizadas a los principales, se evidencia la importancia que tiene la calidad de las relaciones interpersonales en esta dependencia, que está asociada con la estabilidad, el liderazgo y la supervisión y evaluación del trabajo. Ver Figura 14.

*Figura 14.* La calidad de las relaciones interpersonales



Los testimonios que sustentan la relación presentada son:

- “Retroalimentación uno va mirando los avances, va puliendo y de una manera colaborativa”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Principalmente mucho contacto para saber hacia que objetivo estamos apuntando y mucha libertad para pensar para trabajar y cuando ya se tienen resultados es el ejercicio de comunicarse, dialogar, de contrastar versiones y opiniones respecto a lo que se esta haciendo”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9, 2011).

- “Primero por la dinámica interna de trabajo, y quiero decir la dinámica interna es que desde la misma concepción de equipo de trabajo, de equipo donde se toman las decisiones compartidas en donde se analizan esas decisiones compartidas que es desde la alta dirección”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).



- “Uno de ellos es trabajo en equipo en diferentes niveles, desde las oficinas, que son las que rodean la Vicerrectoría, que son las dependencias o unidades que la Vicerrectoría tiene”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Hasta el momento nosotros cumplimos los objetivos porque con muchas dificultades, pero cuando trabajamos teniendo metas claras, trabajando colectivamente por propósitos y fines comunes”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Cuando el trabajo es tan fuerte, tan absorbente, hay que idearse cosas para mantener a la gente en cohesión, con el trabajo con la motivación, nosotros creamos esos espacios, nosotros con la Vicerrectoría creamos esos espacios para encontrarnos, para estimular el trabajo de la gente y que los demás se den cuenta del trabajo de cada uno y los logros”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

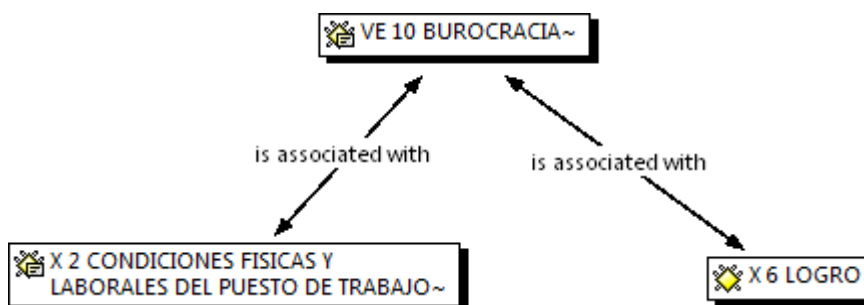
- “Tenemos un trabajo colaborativo de tres, o dos se colaboran en un tema y así dependiendo de las cargas analizamos que dificultad está teniendo el otro para que se sienta apoyado conociendo la capacidad de los otros, no se siente que alguno está sin hacer nada y el otro está recargado”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Pero cuando alguien tiene una misión muy fuerte y necesita refuerzo entonces vamos y acompañamos los procesos para salir bien de la tarea”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Burocracia**

La burocracia impacta de manera negativa y directamente en el logro y en las condiciones físicas y laborales del puesto de trabajo. La relación se presenta en la Figura 15.

Figura 15. Burocracia



Los comentarios sobre burocracia son muchos, y todos impactan de manera negativa en la motivación como se presenta a continuación:

- “Pero las otras personas que yo manejo dependen de los proyectos que uno gestione, de las contrataciones, se demoran dos, tres meses ellos incluso esperando mientras que se firma un contrato, o un convenio”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Uno acá en la Universidad trabaja con cinco jefes”, Anónimo 1 (comunicación personal en audio, septiembre 29, 2011).

- “Dificultad operativa por la tramitomanía y dificultades propias del sector público”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Se hace muy complejo sacar adelante los contratos más pequeños”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

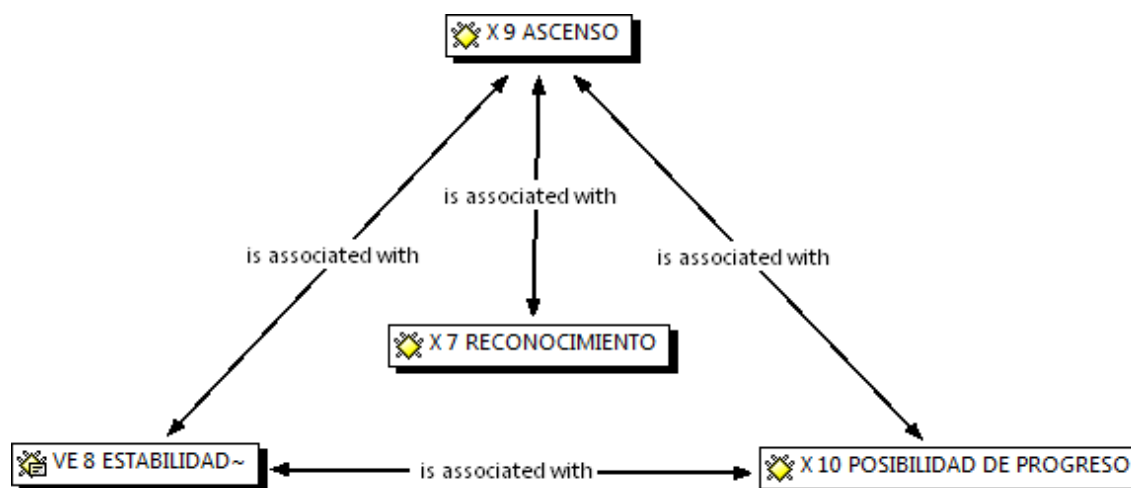
- “Es una de las empresas más importantes del departamento y tiene tres aristas muy importantes y fundamentales: académica, administrativa y la Proyección que es en la que yo me encuentro y en la que tratamos de hacer que toda esta parte de la academia se proyecte hacia la sociedad, en ese sentido pienso que en la Universidad tenemos unas

responsabilidades muy importantes y que hacemos esfuerzos muy grandes, a veces no lográndolos, de asumir esas responsabilidades, a veces no se logran tanto por factores externos como cosas tan sencillas: como presupuestales, como por factores internos que tienen que ver a veces como con la cultura del burócrata”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### Ascenso

El ascenso es mencionado por los principales y se demuestra en la Figura y en los testimonios que se presentan a continuación. La relación que se presenta está ligado con el reconocimiento, la estabilidad y la posibilidad de progreso. Ver Figura 16.

Figura 16. Ascenso



Los testimonios sobre el impacto del ascenso son:

- “Ascensos laborales, en otros escenarios”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9 ,2011).

- “La Proyección que se puede tener en la Universidad”, Anónimo 3 (comunicación personal en audio, noviembre 9 ,2011).

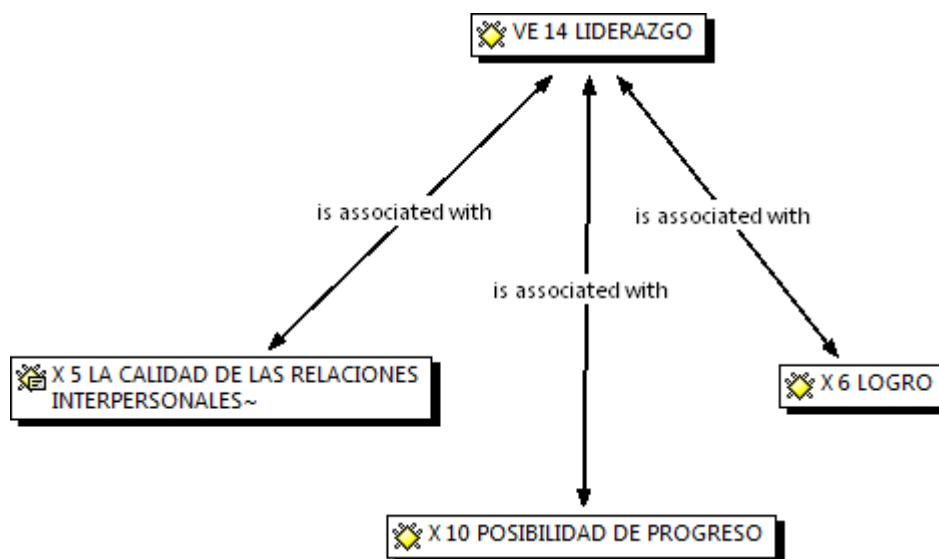
- “Lo hago de una manera casi que informal, tanto que las conversaciones que yo tengo, si bien quedan en unas actas con los funcionarios que están bajo mi responsabilidad hasta ahí llega, porque en gestión humana las personas de contrato no tienen las posibilidades de ascender o de estar en otros cargos que a lo mejor pueden aportar de mejor manera”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Pienso estudiar, quiero hacer una maestría, esperararía lograr ser nombrada como personal especializado, como un acenso y seguir avanzando a nivel profesional”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

## Liderazgo

Se reconoce el papel de los líderes entre los principales de la Vicerrectoría de Proyección. Y se evidencia su relación con la calidad de las relaciones, la posibilidad de progreso y el logro. Ver Figura 17.

Figura 17. Liderazgo



Para lo anterior es importante tener en cuenta los testimonios que se recogieron en las entrevistas, tal y como se muestra a continuación:

- “Persistencia del liderazgo”, Anónimo 2 (comunicación personal en audio, noviembre 15, 2011).

- “Desde esos equipos de trabajo hay unos líderes, entonces los líderes de esos procesos son un poco como mis interlocutores absolutamente indispensables para poder que los objetivos que se ha trazado la Universidad y la vicerrectora en el marco de su misión pues que indudablemente se puedan cumplir”, Anónimo 4 (comunicación personal en audio, septiembre 26, 2011).

- “Nos logramos alinear en esfuerzos en intencionalidades, optimizamos recursos, somos más estratégicos en nuestro trabajo, solamente en ese momento cuando logramos entender líneas de direccionamiento claras yo creo que esa es la mejor forma de orientar la organización y los logros que hemos tenido es cuando hemos tenido líderes al frente de los procesos, claridad en las metas, propósitos claros”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Desde la Universidad se puede soñar muchas cosas, tener las utopías, trabajar las utopías, eso cuando se trabaja con los estudiantes se vive un mundo completamente diferente, yo además de estar en la oficina soy docente de la facultad de Ciencias para la Salud, uno con los estudiantes le permite soñar cosas utópicas y construirlas y construir escenarios no existen pero que podrían existir si logramos con figurar verdaderos líderes comprometidos, entonces, uno mantiene muy enamorado de la Universidad, la capacidad

que uno tiene de soñar en la Universidad, me parece que la Universidad permite los estímulos para permanecer en ella, posibilita cosas”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

### **Manejo del Tiempo**

En los testimonios que se presentan a continuación, se evidencia que el manejo del tiempo es un factor apreciado en los principales y en la manera como ellos lo transmiten y gestionan con sus agentes:

- “A veces pienso que se cumple un ciclo pero cuando me voy afuera miro personas digamos que pueden estar en mi nivel, veo que manejan mucha frustración porque tienen trabajos estresantes, tienen trabajos operativos, que los limitan, que no tienen tiempo para estar con sus familias”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “No molestarlos en sus tiempos, si necesitan hacer una vuelta o alguna cosa, porque si tenemos que trabajar un fin de semana, tenemos que trabajarlo”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “En el tema editorial es así, entonces ellos saben que ellos cuentan con el incentivo de manejar su tiempo, siempre y cuando, cuando llegue el momento de trabajar muy duro, trabajen muy duro y eso ha funcionado hasta ahora”, Anónimo 7 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

- “Por ejemplo: hay un chico que me acompaña en la parte de comunicación que estudia Ingeniería y hay momentos que él necesita flexibilidad de horarios, pero yo se que él me da el 150%, entonces es incondicional y me siento el doble de agradecida de lo que él se puede sentir conmigo”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Libertad**

La libertad fue analizada como variable emergente en la Institución tal y como se muestra a continuación:

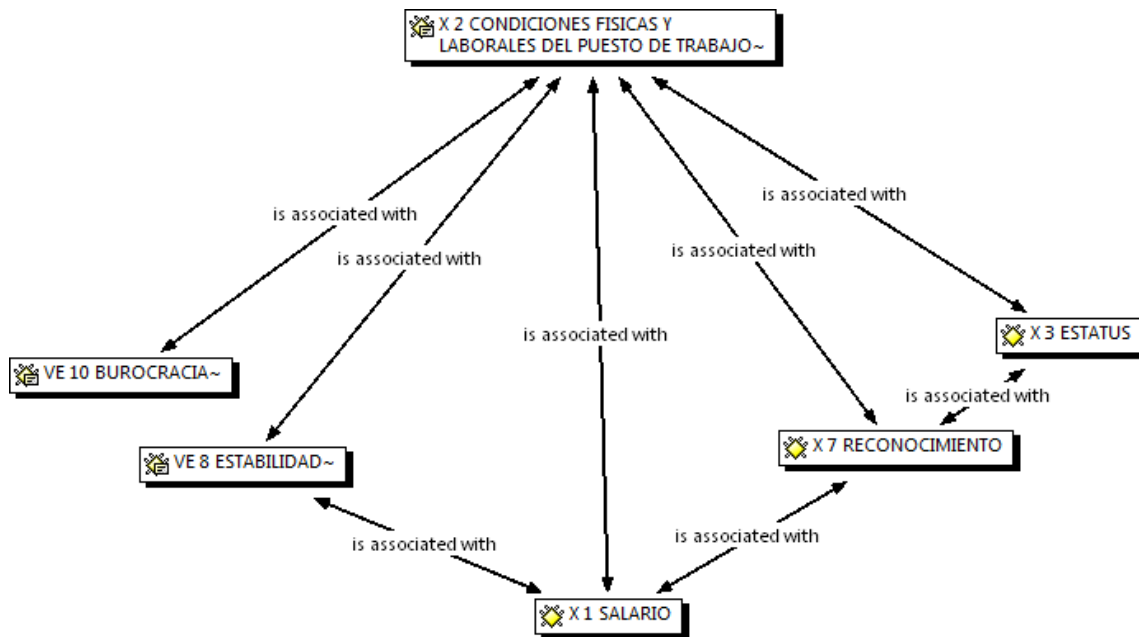
- “Yo siento que es un trabajo que permite todos los días aprender cosas nuevas y es un trabajo que me cierta libertad de hacer las cosas que me gustan, no es un trabajo operativo, es un trabajo donde todos los días me toca pensar, como aportar, no tengo un manual de funciones que me dice lo que hay que hacer”, Anónimo 5 (comunicación personal en audio, octubre 12, 2011).

- “En el campo docente: la gente se tiene muy atraída a que llega a un espacio donde puede agremiarse, así en este momento veamos las estadísticas de los que pertenecen a APUC y a ASPU la gente ve como político e institucional o de las instituciones que en la Universidad se puede hablar y decir lo que piensa cosa que en las demás instituciones no, el disentir a veces es un pecado, esa es también la libertad donde la gente pueda expresar sus ideas libremente sin ningún problema, eso pensaría que es un atractivo, pero puede que me equivoque”, Anónimo 8 (comunicación personal en audio, octubre 11, 2011).

## **Condiciones Físicas y Laborales del Puesto de Trabajo**

Las condiciones físicas y laborales se encuentran relacionadas con la burocracia, la estabilidad, el salario, el reconocimiento y el estatus. Ver Figura 18.

Figura 18. Condiciones físicas y laborales del puesto de trabajo



### Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo fue realizado con las encuestas diligenciadas por los agentes de la Vicerrectoría de Proyección. En primera instancia, el análisis se realizó en SPAD y para confirmar dependencia estadística se utilizó el programa Stargraphics.

El análisis se realizó comparando el área de desempeño, con los objetivos para entrar a la organización, el grado de cumplimiento de los objetivos, los motivos de permanencia, el grado de control, las razones de retiro y el nivel de incentivo. Luego se presentan las relaciones entre los grados de motivación con con los objetivos para entrar a la organización, el grado de cumplimiento de los objetivos, los motivos de permanencia, el grado de control, las razones de retiro y el nivel de incentivo.



A continuación se analizan las estrategias utilizadas por los jefes para el desarrollo del trabajo, los mecanismos de evaluación y seguimiento.

Se decidió cruzar el nivel de formación y años de antigüedad con las demás variables para determinar una dependencia entre los factores y para dar respuesta a las hipótesis y a la pregunta de investigación.

A continuación se presentan los resultados de los análisis de correspondencia simple, clasificación de muestra, dendograma y figuras.

### **Análisis de Correspondencia Simple, Clasificación, *ji*-cuadrado y gráficos de porcentajes**

#### **Área de Desempeño.**

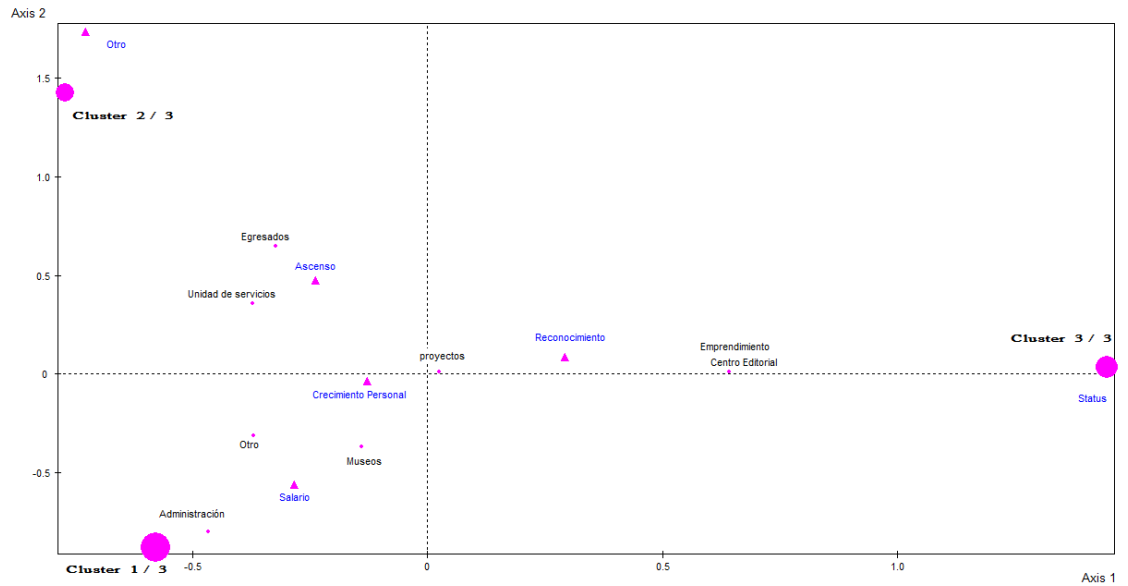
1. Objetivos que se trazó al ingresar a la Universidad de Caldas.

El análisis de Correspondencia simple y de clasificación muestra que el área de desempeño se puede dividir en 3 clases principales como se presenta en la Figura 19 y se corrobora en el gráfico de análisis de agrupación jerárquico. La primera clase la integran las áreas Administración, Museos, Proyectos y Otros; la segunda clase la constituyen las áreas de egresados y la Unidad de servicios y la tercera clase la forman las áreas de emprendimiento y Centro editorial.

De las tres clases formadas solo el Status se asocia con las áreas de emprendimiento y centro editorial (clase 3). Solo en esta clase se relaciona el área de desempeño con el objetivo que se trazaron las personas al ingresar a la Universidad de Caldas. Esta clase representa el 33,03% de todas las frecuencias obtenidas y el Status constituye el 22,22% de la clase con el 100% de sus frecuencias.

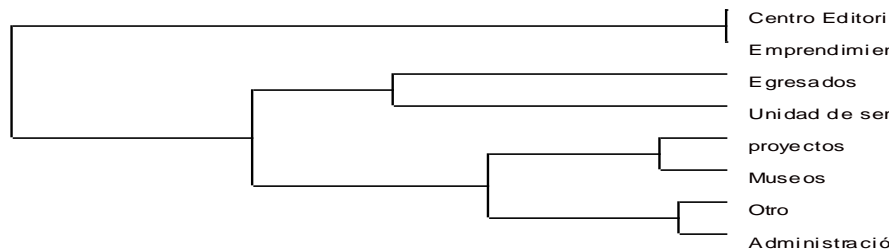
En la figura 19 se relacionan el área de desempeño y los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 19. Relación entre el área de desempeño y los objetivos



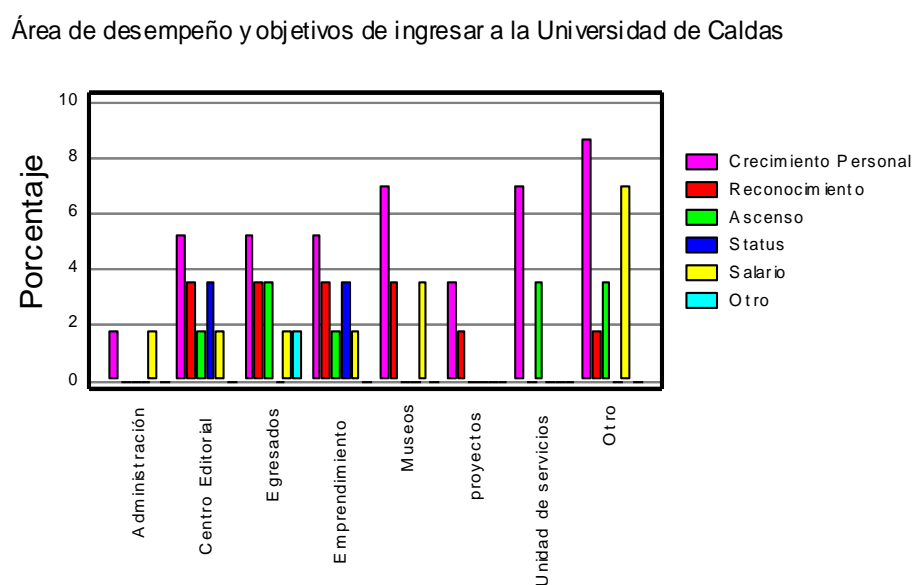
Análisis de agrupación jerárquica de las áreas de desempeño según el objetivo de ingreso a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 20. Agrupación jerárquica de las áreas de desempeño según el objetivo de ingreso



La prueba estadística  $X^2$  (*ji-Cuadrado*) presentó un P-valor de 0,7605, determinando que el área de desempeño es independiente de los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, con un nivel de significancia del 5%.

Figura 21. Área de desempeño y objetivos de ingresar a la Universidad de Caldas



## 2. Factores que lo motivaron a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección.

El análisis de Clasificación y de correspondencia determina tres grupos o clases para el área de desempeño. La primera clase agrupa las áreas de Administración, Museos y Otros, la segunda clase reúne las áreas de Centro editorial y Emprendimiento y la tercera clase concentra las áreas de Egresados, Proyectos y Unidad de Servicios.

De los factores que motivaban a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, El salario se relaciona con la clase 1 de 3, esta

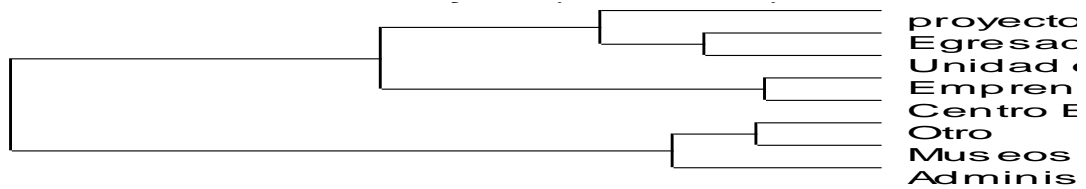
clase representa el 38,33% de todas las frecuencias obtenidas y el salario comprende el 30,43% de la clase, con el 77,78% de sus frecuencias. La segunda clase que constituye el 33,33% del total de frecuencias, se relaciona con el Status que representa el 20% de la clase con el 100% de sus frecuencias. Finalmente la clase 3 de 3 formada por el 28,33% del total de frecuencias se asocia con otro factor de Motivación, el cual establece el 29,41% de la clase con el 71,43% de sus frecuencias. Las diferentes clases se muestran en la Figura 22 y las áreas de desempeño se ven mejor agrupadas en el dendograma.

*Figura 22.* Relación entre área de desempeño y factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



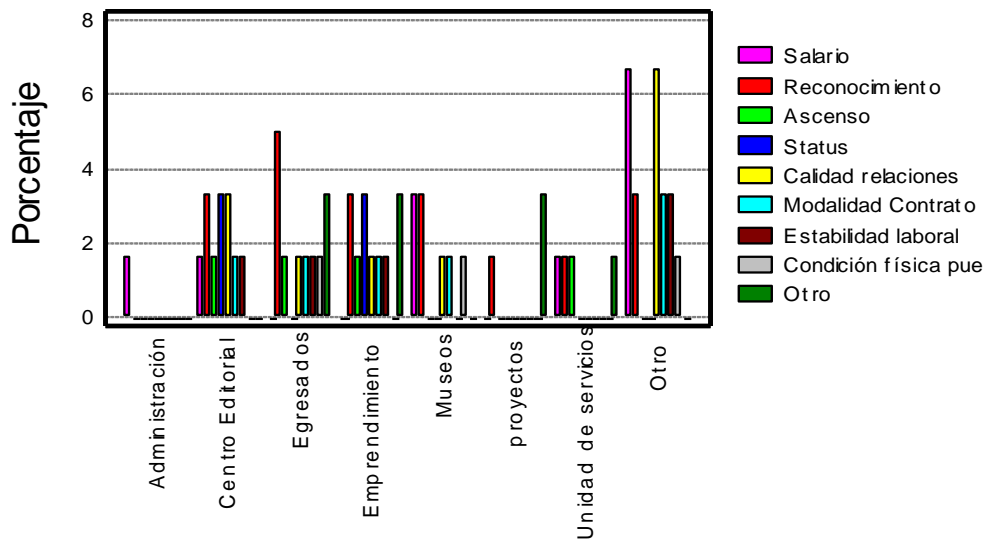
En la Figura 23 se aprecia un dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 23. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño



La prueba estadística  $X^2$  presenta un P-valor igual a 0,7940; concluyéndose que el área de desempeño y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas son independientes, con un nivel de significancia del 5%.

Figura 24. Área de desempeño y factores de motivación a ingresar a la Universidad de Caldas



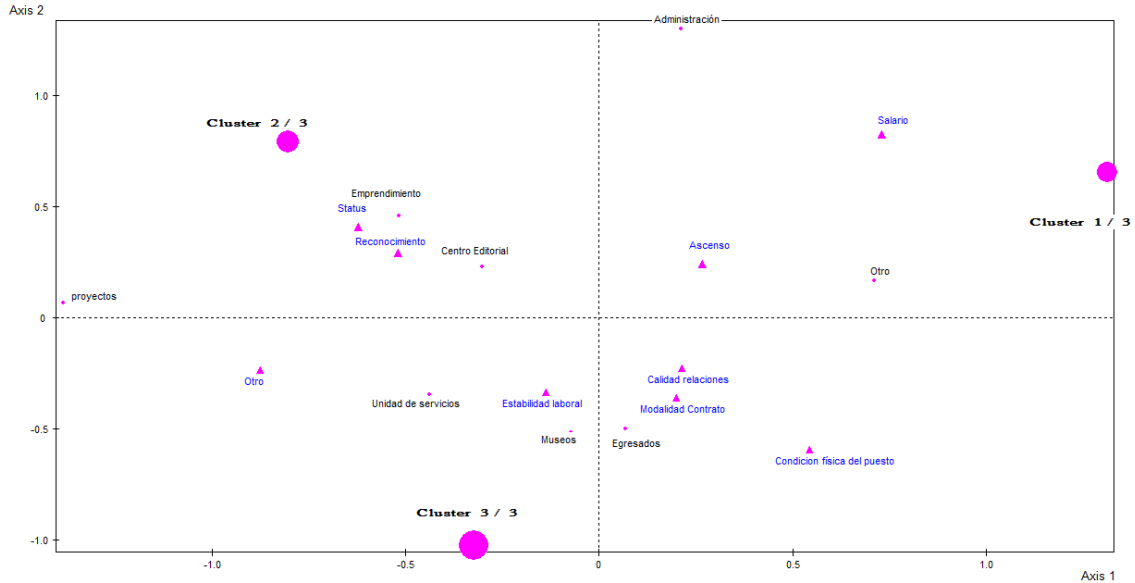
3. Factores que motivan a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

El área de desempeño se organiza en tres clases principales. La primera la integran el área de administración y otras áreas; la segunda el centro editorial y la unidad de emprendimiento y la tercera clase las áreas museos, egresados, unidad de servicios y proyectos.

De los factores que motivan a las personas a permanecer en la Universidad de Caldas, el salario se relaciona con la clase 1, esta clase representa el 28,57% del total de frecuencias; siendo el salario el 30% de la clase con el 75% de sus frecuencias.

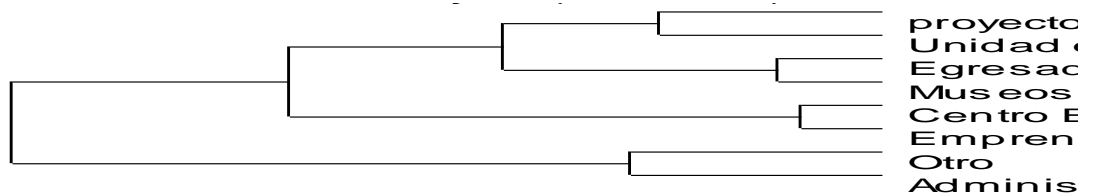
Particularmente el salario es el factor de motivación a permanecer en la Universidad de Caldas con el cual no se identifica la clase 3, representando esta clase el 41,43% del total de frecuencias registradas. En la Figura 3 se muestran estas asociaciones y en el dendograma se presenta la agrupación del área de desempeño según los factores de motivación a permanecer en la Universidad.

Figura 25. Relación entre el área de desempeño y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



En la Figura 26 se muestra un dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

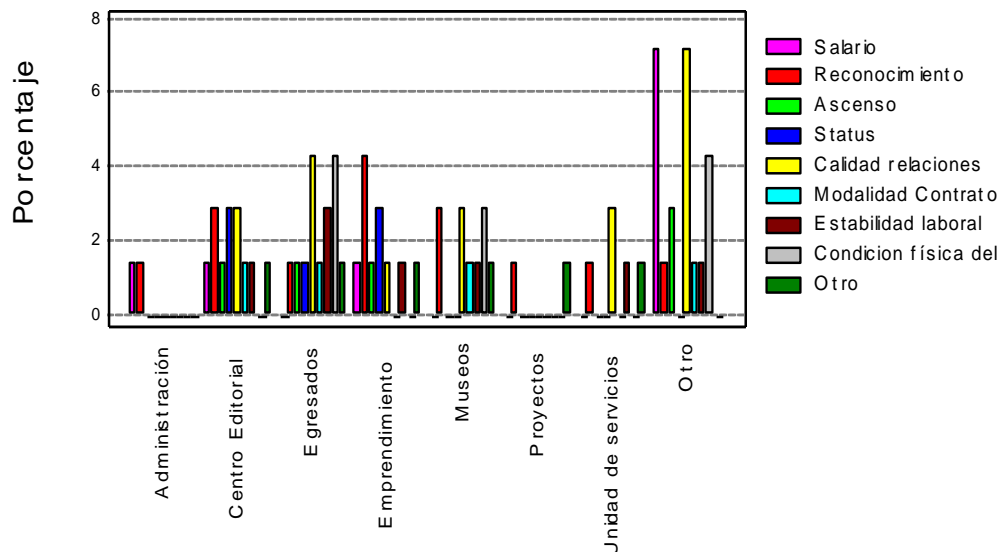
Figura 26. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño



La prueba estadística  $X^2$  presentó un P-valor de 0,8850, determinando que el área de desempeño es independiente de los factores de motivación de las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 27. Área de desempeño y factores motivación a permanecer en la Universidad de Caldas

Área desempeño y factores motivación a permanecer en la Univerisidad de Caldas



#### 4. Razones por las cuales se retiran las personas de la Vicerrectoría de Proyección

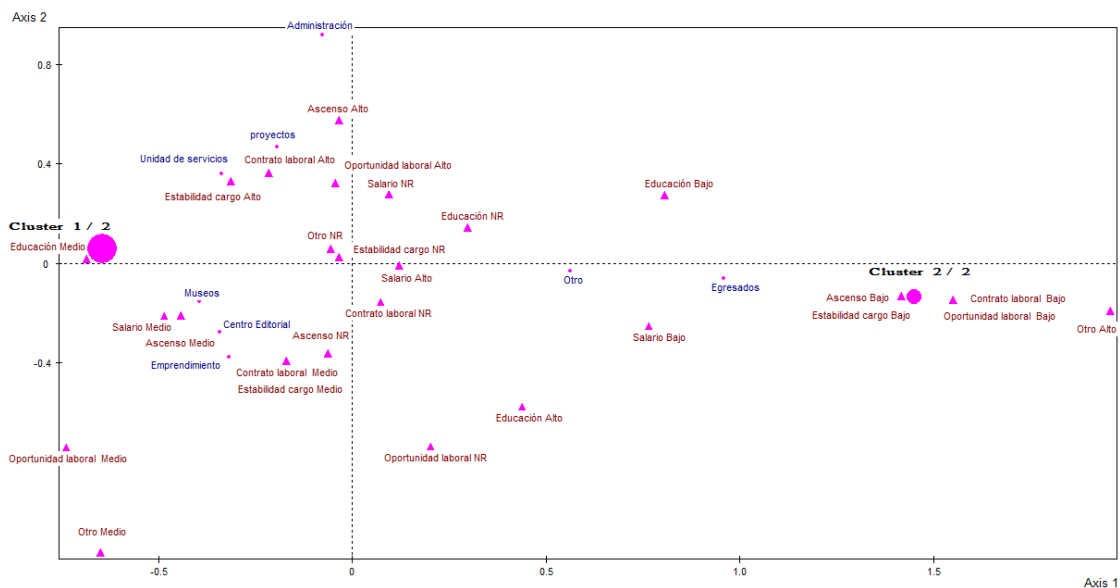
El análisis de Clasificación agrupa el área de desempeño en dos clases principales según las razones de retiro de las personas en la Universidad. La primera clase agrupa las áreas de emprendimiento, centro editorial, museos, unidad de servicios, proyectos y administración y la segunda clase se constituye por el área de egresados y otras áreas.



La clase 1 de 2 que representa el 69,23% del total de frecuencias, se relaciona con el factor de retiro educación con un calificativo medio de importancia; este factor constituye el 7,94% de la clase, y el 100% de frecuencias de este factor se encuentran dentro de la clase 1, razón que determina que este mismo factor no identifica a la segunda clase.

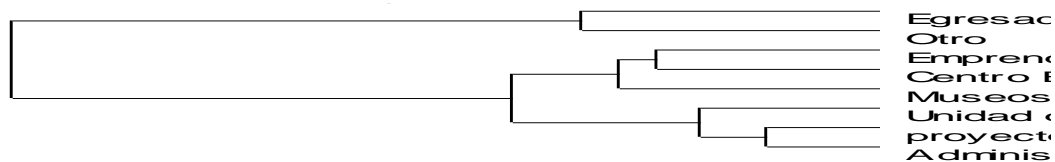
En la Figura 4 se relacionan las áreas de desempeño con los factores de retiro e igualmente en el dendograma se sustentan las agrupaciones del área de desempeño en los dos Cluster, teniendo como criterio el factor de retiro.

*Figura 28.* Relación entre el área de desempeño y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



La Figura 29 es un dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 29. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según las razones de retiro



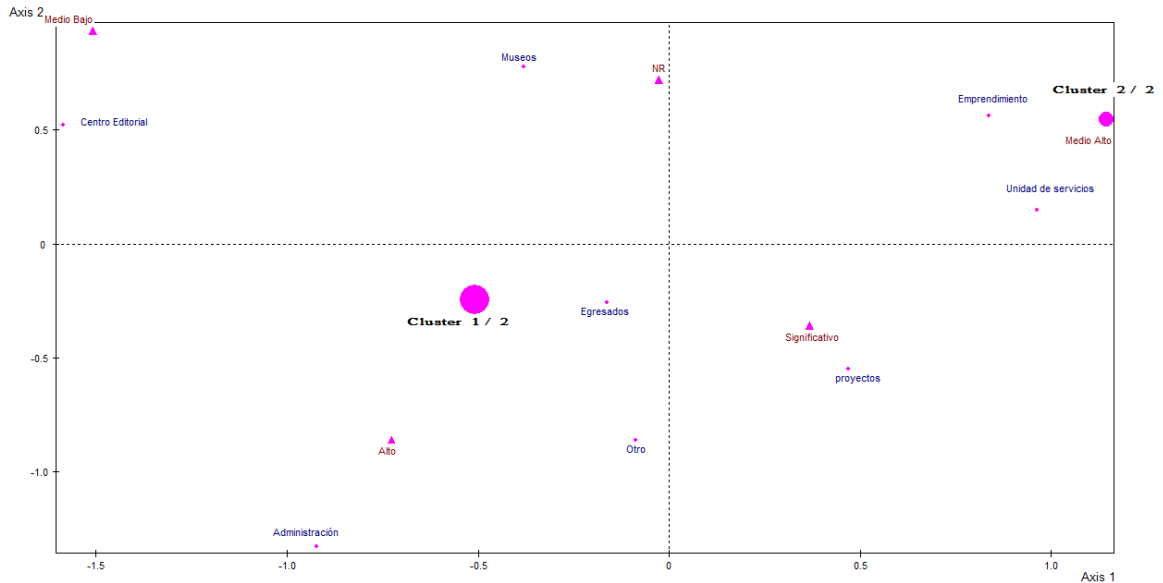
La prueba estadística *ji*-Cuadrado presentó un P-valor de 1,0 determinando que el área de desempeño es independiente de las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

##### 5. Grado de control que existe en la Universidad de Caldas

El área de desempeño se puede clasificar en dos grupos según el grado de control que existe en la Universidad. La primera clase la integran las áreas de egresados, museos, proyectos, centro editorial, administración y otras áreas. La clase dos la forma el área de emprendimiento y la unidad de servicios. La clase 2 que representa el 30,77% del total de las frecuencias registradas se relaciona con el grado de control medio alto, el cual representa el 50% de la clase con el 100% de sus frecuencias.

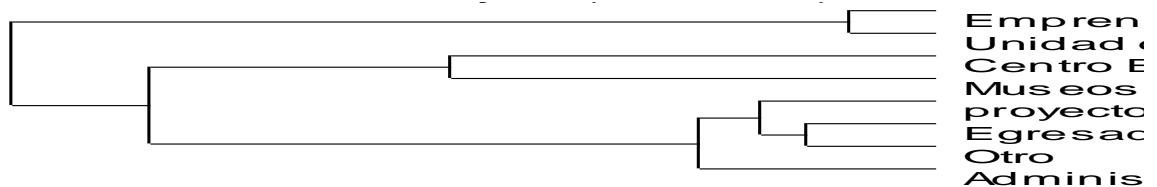
En la Figura 5 se ilustra la asociación entre el área de desempeño y el grado de control. Posteriormente se presenta un dendrograma en el cual se muestran las agrupaciones del área de desempeño.

Figura 30. Relación entre el área de desempeño y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas



En la Figura 31 se presenta un dendrograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según el grado de control en Universidad de Caldas.

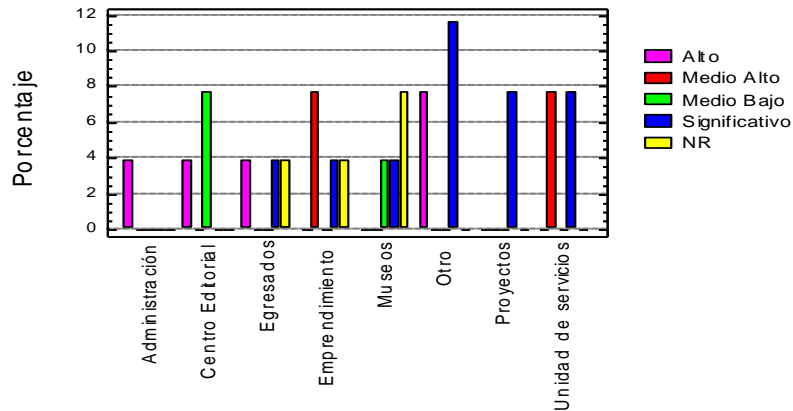
Figura 31. Dendrograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según el grado de control



La prueba estadística *ji*-Cuadrado presentó un P-valor de 0,0895 determinando que el área de desempeño es independiente del grado de control que existe en la Universidad de Caldas.

Figura 32. Área de desempeño y grado de control que existe en la Universidad de Caldas

Área de desempeño y grado de control que existe en la Universidad de Caldas



#### 6. Nivel de incentivo que la Universidad otorga a sus funcionarios

Las áreas de desempeño se distribuyen en 4 clases según el nivel de incentivo. La primera clase comprende únicamente el área de desempeño; la segunda clase reúne las siguientes áreas: egresados, emprendimiento, centro editorial y otras áreas; la tercera clase agrupa la unidad de servicios y museos y finalmente la cuarta clase solo la integra el área de proyectos.

La clase 2 de 4 representa el 57,69% del total de frecuencias obtenidas. Con esta clase se relaciona el nivel de incentivo medio alto, el cual representa el 46,67% de la clase y el 100% de frecuencias se encuentran en esta clase.

La clase 3 de 4 representa el 30,77 del total de frecuencias obtenidas. Con esta clase existe correspondencia con el nivel de incentivo medio bajo, el cual representa el 87,50% de la clase 3 y el 70% de frecuencias se presentan en esta case.

En la Figura 33 se ilustra la relación entre el área de desempeño y el de incentivo. Posteriormente se presenta un dendograma en el cual se muestran las agrupaciones del área de desempeño según el nivel de incentivo.

Figura 33. Relación entre el área de desempeño y el nivel de incentivo que la Universidad de Caldas otorga a sus funcionarios

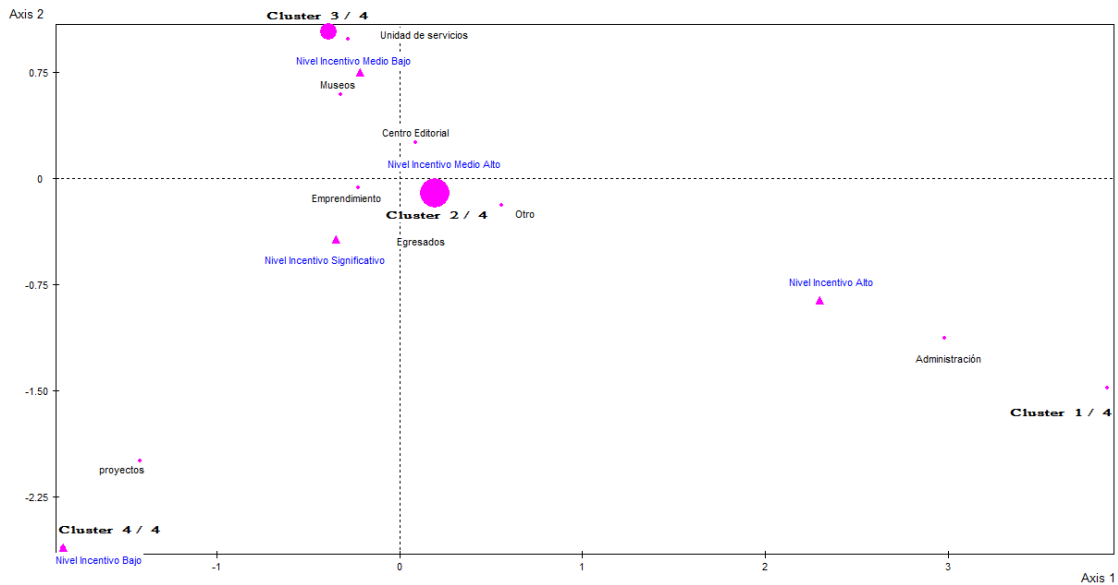
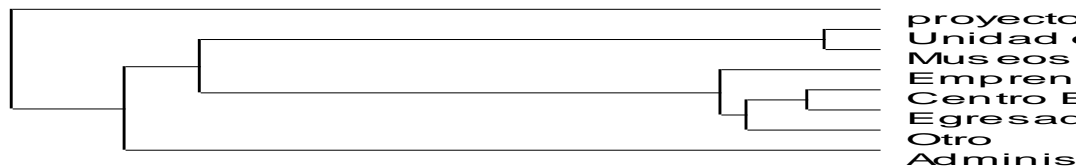
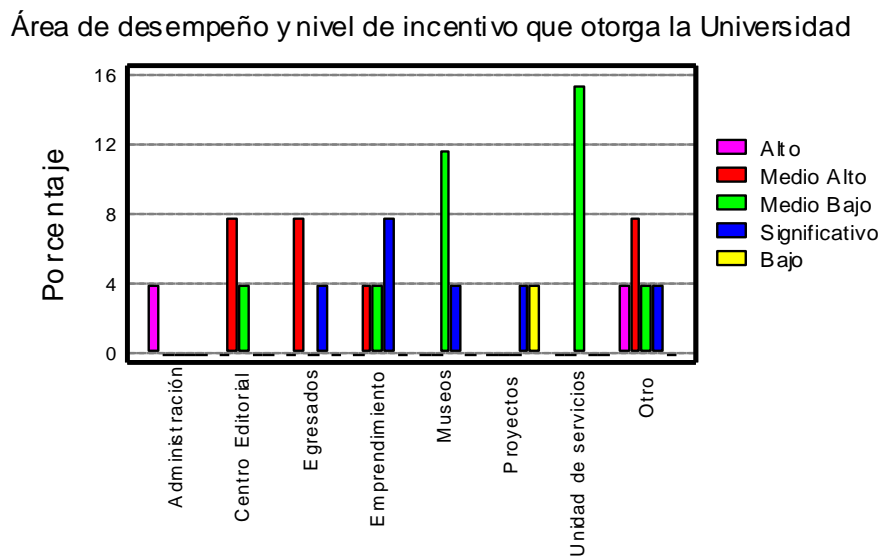


Figura 34. Dendograma de agrupación jerárquica para el área de desempeño según el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas



La prueba estadística  $X^2$  presentó un P-valor de 0,0243 determinando que el área de desempeño no es independiente del nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a sus funcionarios.

Figura 35. Área de desempeño y nivel de incentivo que otorga la Universidad

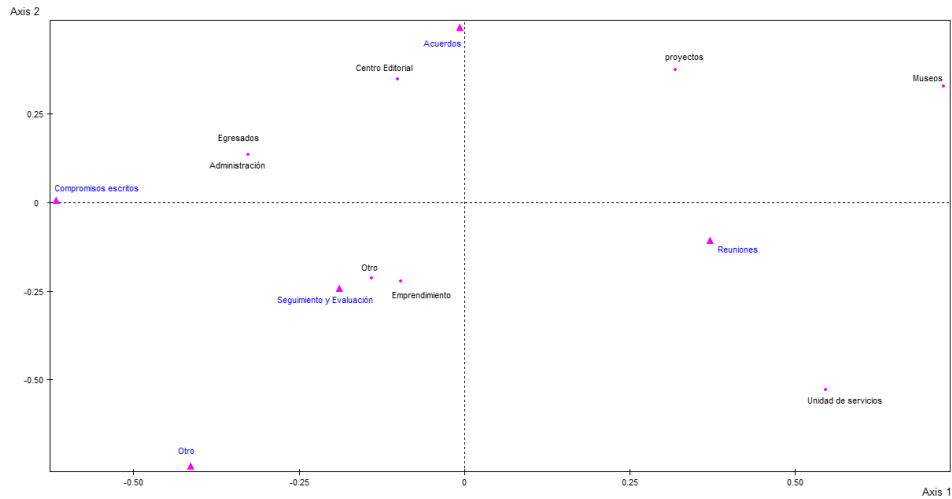


7. Estrategias utilizadas por el coordinador o jefe inmediato para el desarrollo del trabajo.

El análisis de correspondencia y de clasificación determina que no existe correlación estadísticamente significativa entre el área de desempeño y las estrategias de trabajo.

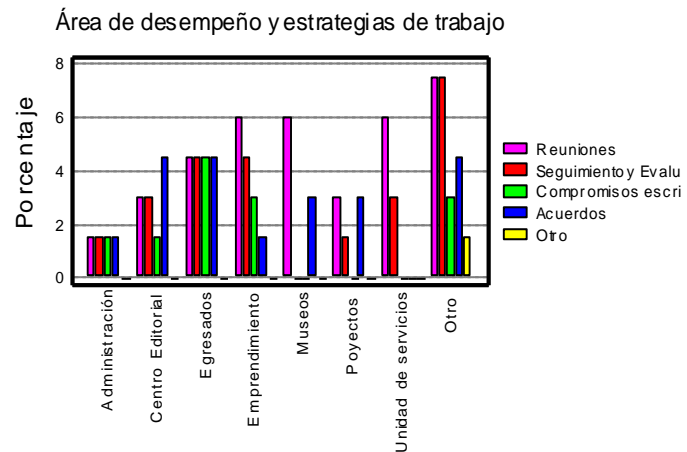
En la Figura 36 se muestra la distribución esquemática de las áreas de desempeño y las estrategias de trabajo.

Figura 36. Representación esquemática del área de desempeño y las estrategias de trabajo utilizadas por los coordinadores o jefes inmediatos de la Universidad de Caldas



La prueba estadística  $X^2$  presentó un P-valor de 0,9409 determinando que el área de desempeño es independiente de las estrategias de trabajo empleadas en la Universidad de Caldas.

Figura 37. Área de desempeño y estrategias de Trabajo

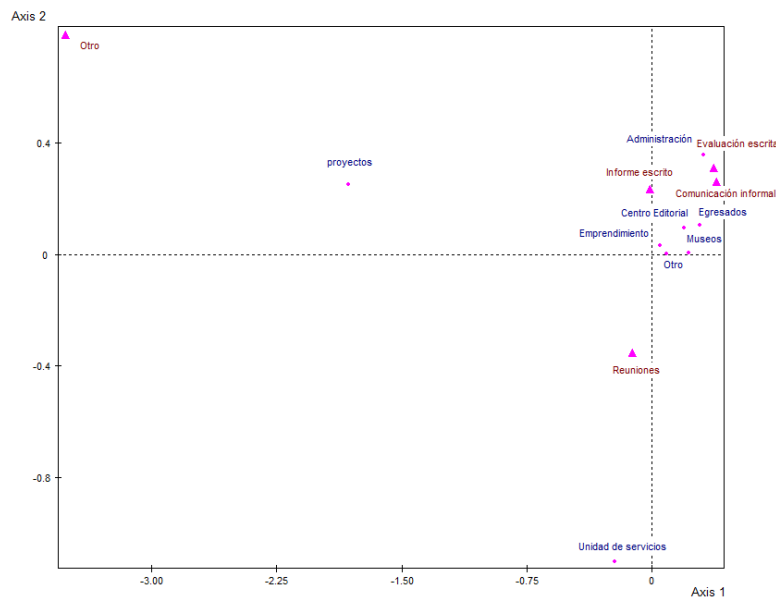


8. Mecanismos de evaluación y seguimiento utilizados por los coordinadores o jefes inmediatos en la Universidad de Caldas.

Igualmente que las estrategias de trabajo, las áreas de desempeño no presentan relación estadísticamente significativa con los mecanismos de seguimiento y evaluación en la Universidad de Caldas.

En la Figura 8 se muestra la distribución esquemática de las áreas de desempeño y los mecanismos de evaluación y seguimiento.

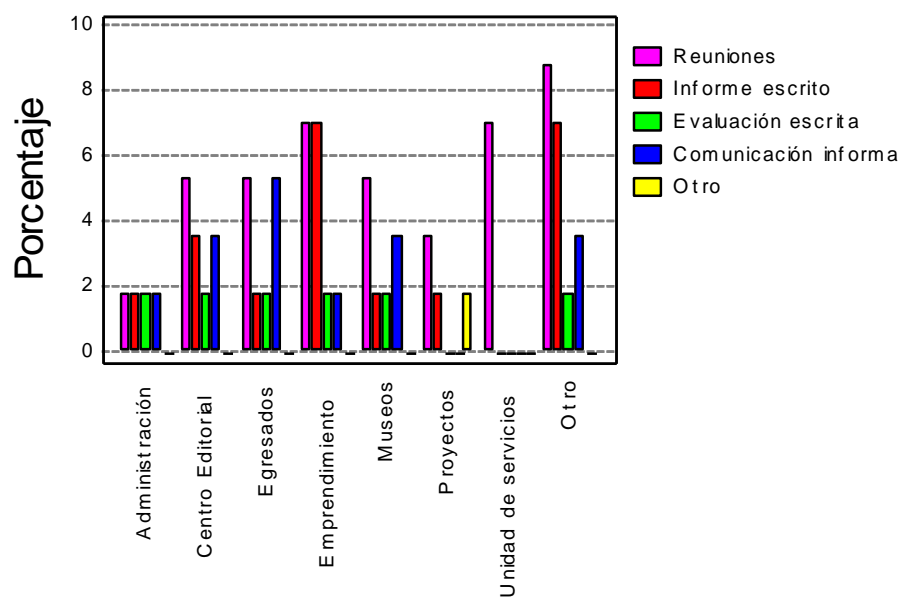
*Figura 38.* Representación esquemática del área de desempeño y los mecanismos de evaluación y seguimiento utilizados por los coordinadores o jefes inmediatos en la Universidad de Caldas





La prueba estadística  $X^2$  presentó un P-valor de 0,5975 determinando que el área de desempeño es independiente de los mecanismos de evaluación y seguimiento empleados en la Universidad de Caldas.

Figura 39. Área de desempeño y mecanismo de evaluación y seguimiento



### Nivel de Formación

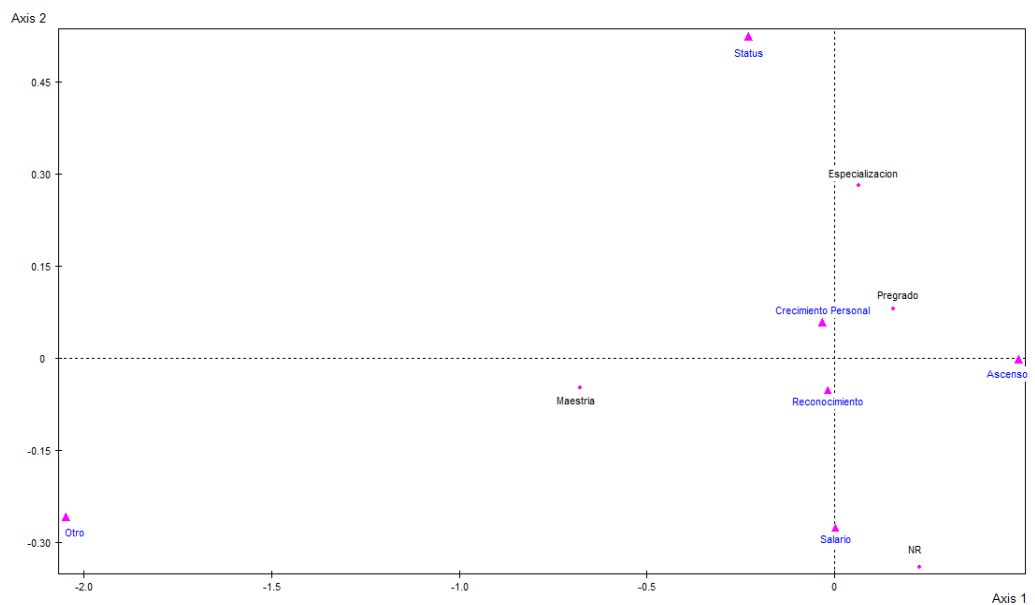
El análisis de correspondencia y clasificación establecen que el nivel de formación no tiene correlación estadísticamente significativa con: el objetivo que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección, los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de proyecciones, las razones

por las cuales se retiran las personas de la Vicerrectoría de Proyección y el grado de control que existe en la Universidad.

A continuación se representa gráficamente las distribuciones del nivel de formación con cada uno de los factores analizados. También se exponen los valores de la prueba *ji*-cuadrado de cada análisis.

### 1. Objetivos que se trazó al ingresar a la Universidad de Caldas.

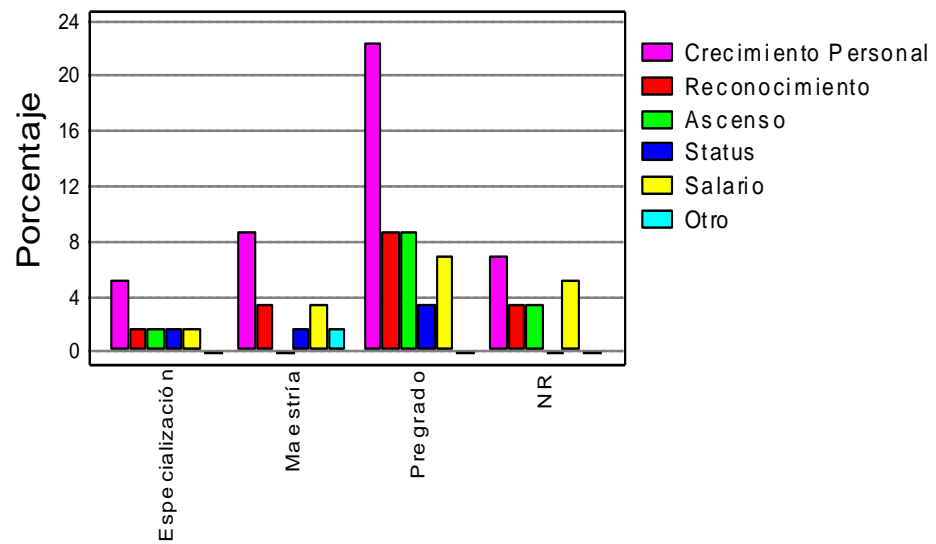
*Figura 40.* Representación esquemática del nivel de formación y los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



La prueba estadística *ji-cuadrado* presentó un P-valor de 0,8944, determinando que el nivel de formación es independiente de los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

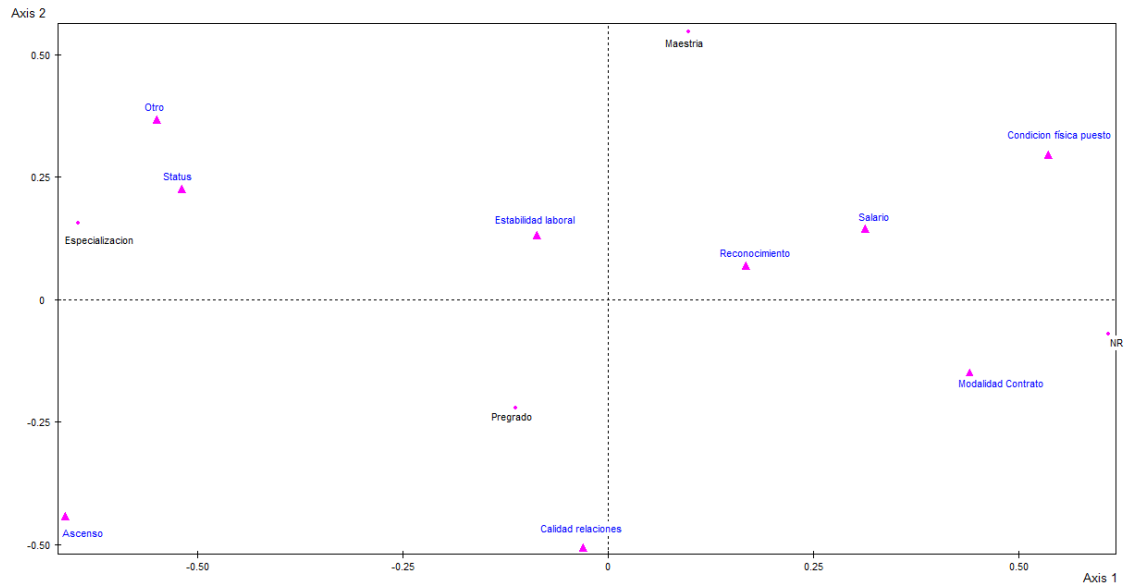
Figura 41. Nivel de formación y objetos trazados al ingresar a la Universidad

Nivel de formación y objetos trazados al ingresar a la universidad



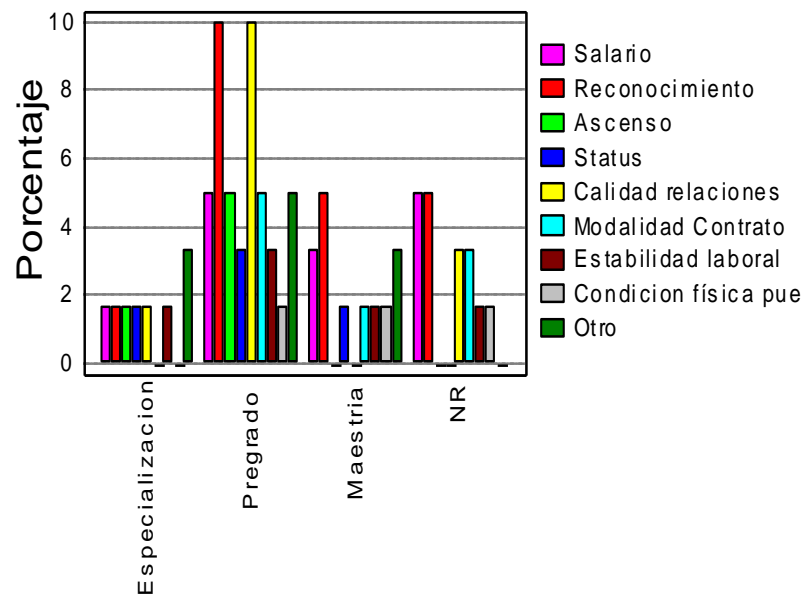
2. Factores que lo motivaron a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección.

Figura 42. Representación esquemática del nivel de formación y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



La prueba estadística *ji-cuadrado* presentó un P-valor de 0,9496, determinando que el nivel de formación es independiente de los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

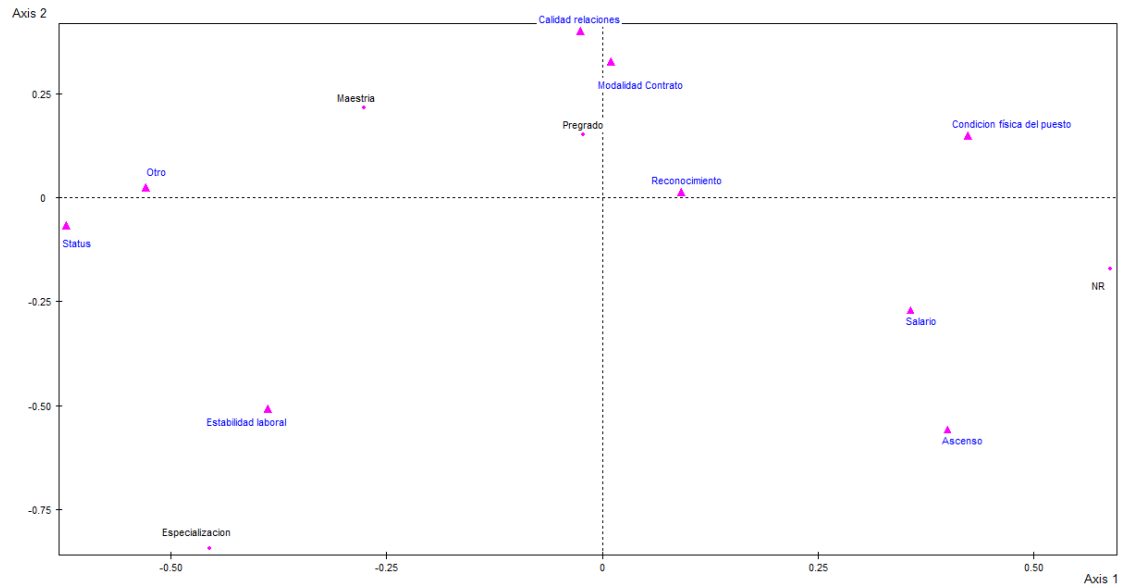
Figura 43. Nivel de formación y factores de motivación a ingresar a la Universidad



La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor igual a 0,9496; concluyéndose que el nivel de formación y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas son independientes.

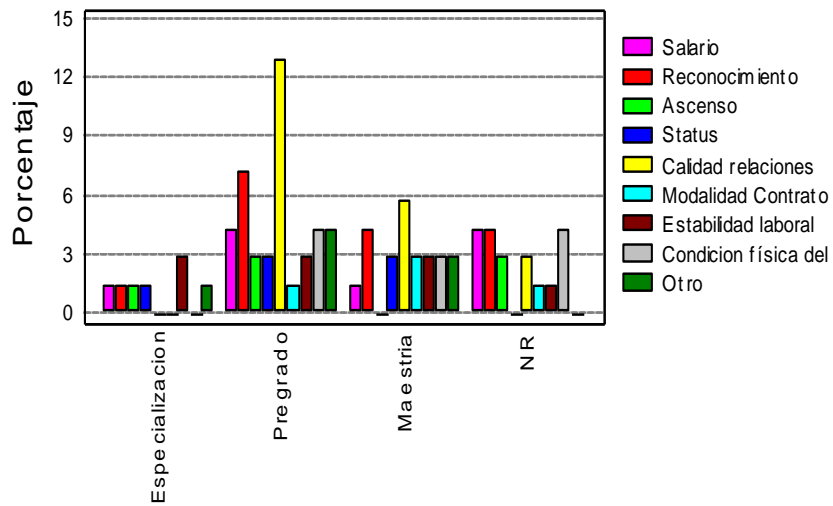
3. Factores que motivan a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 44. Representación esquemática del nivel de formación y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.



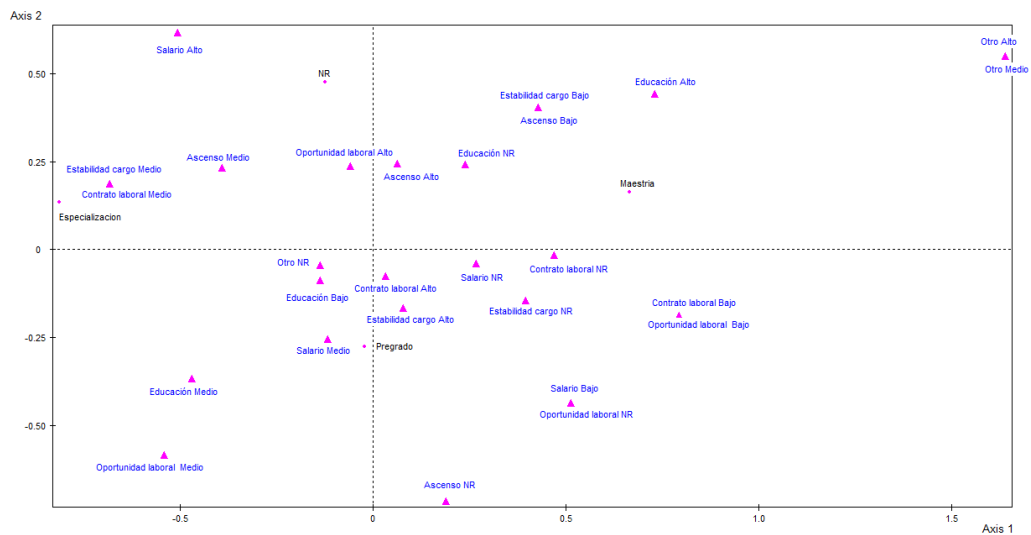
La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor igual a 0,8290; determinando que el nivel de formación y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas son independientes.

Figura 45. Nivel de formación y factores de motivación a permanecer en la Universidad



4. Razones por las cuales se retiran las personas de la Vicerrectoría de Proyección

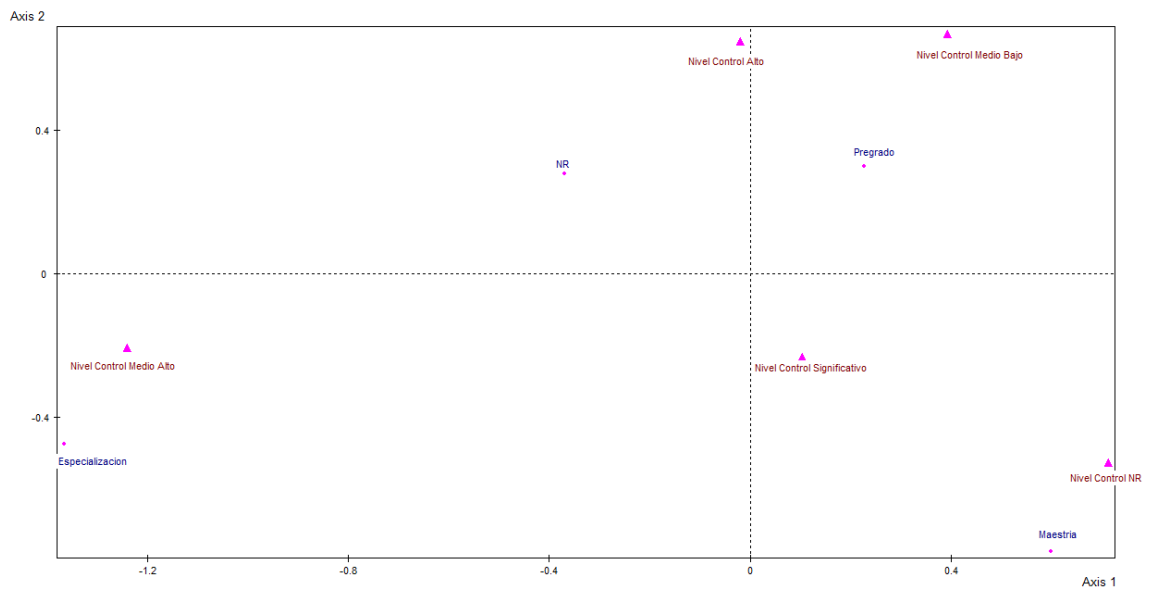
Figura 46. Representación esquemática del nivel de formación y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



La prueba estadística *ji*-Cuadrado presentó un P-valor de 0,9717 determinando que el nivel de formación es independiente de las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

#### 5. Grado de control que existe en la Universidad de Caldas

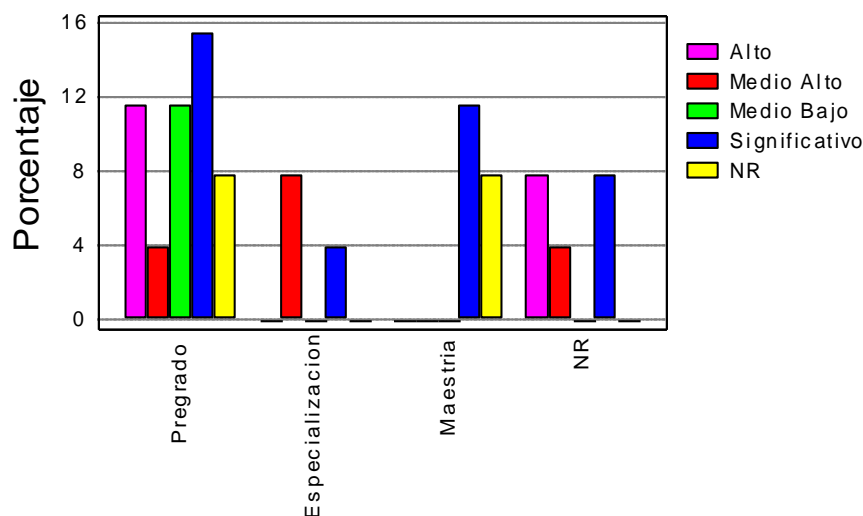
*Figura 47.* Representación esquemática del nivel de formación y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas.



La prueba *ji*-cuadrado presenta un P-valor igual a 0,1799 estableciendo que el nivel de formación es independiente del grado de control que existe en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.



Figura 48. Nivel de formación y grado de control que existe en la Universidad



#### 6. Nivel de incentivo que la Universidad otorga a sus funcionarios

El análisis de correlación y clasificación determina que existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de formación y nivel de incentivo otorgado por la Universidad a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección. El análisis establece que el nivel de formación se puede clasificar en dos grupos: la primera clase la forman la maestría y NR, con el 40% del total de frecuencias registradas; la segunda clase la integran la especialización y el pregrado con el 60% del total de frecuencias obtenidas.

La clase 1 de 2 se relaciona con el nivel de incentivo significativo, el cual representa el 50% de esta clase con el 83,33% de sus frecuencias. En la Figura 14 se representa la relación entre el nivel de formación con el nivel de incentivo. Igualmente en el dendograma se muestra gráficamente como se agrupa el nivel de formación, según el nivel de incentivo otorgado por la Universidad a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección.

Figura 49. Relación entre el nivel de formación y el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección

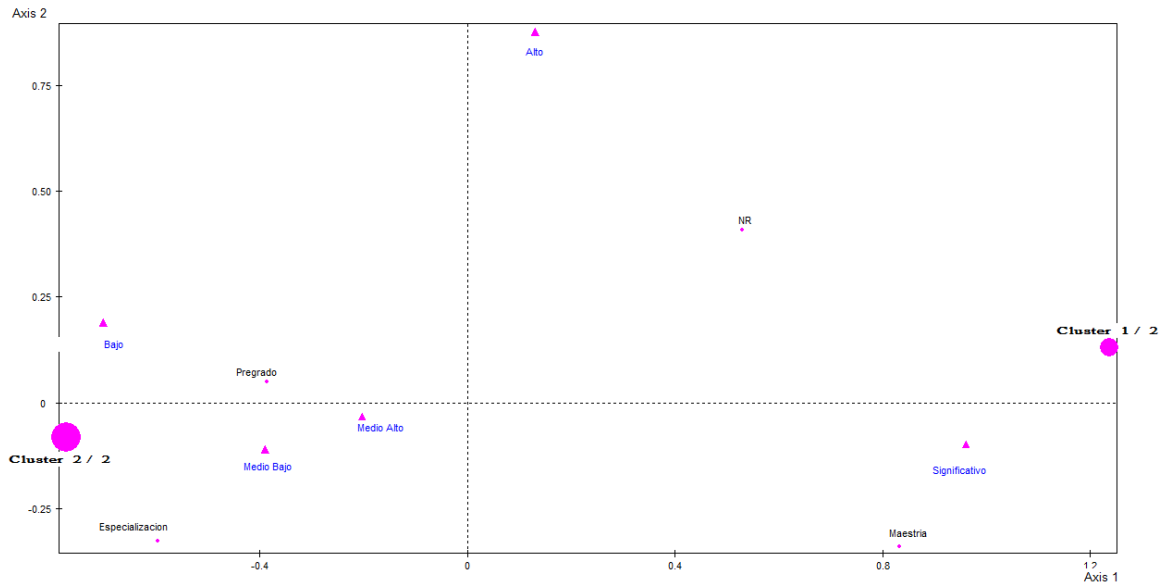
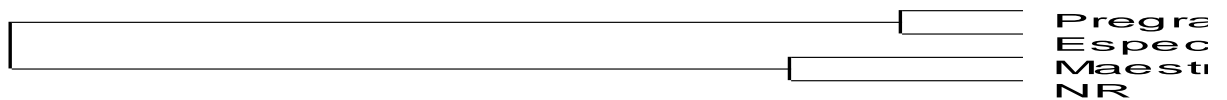
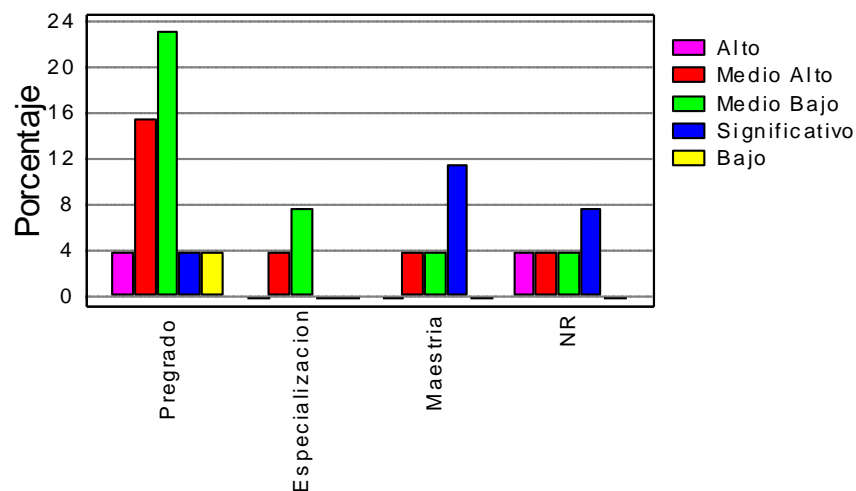


Figura 50. Dendograma de agrupación jerárquica para el nivel de formación según el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a sus funcionarios



La prueba *ji*-cuadrado presenta un P-valor igual a 0,5983 estableciendo que el nivel de formación es independiente del nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección.

Figura 51. Nivel de formación y nivel de intensivo que otorga la Universidad

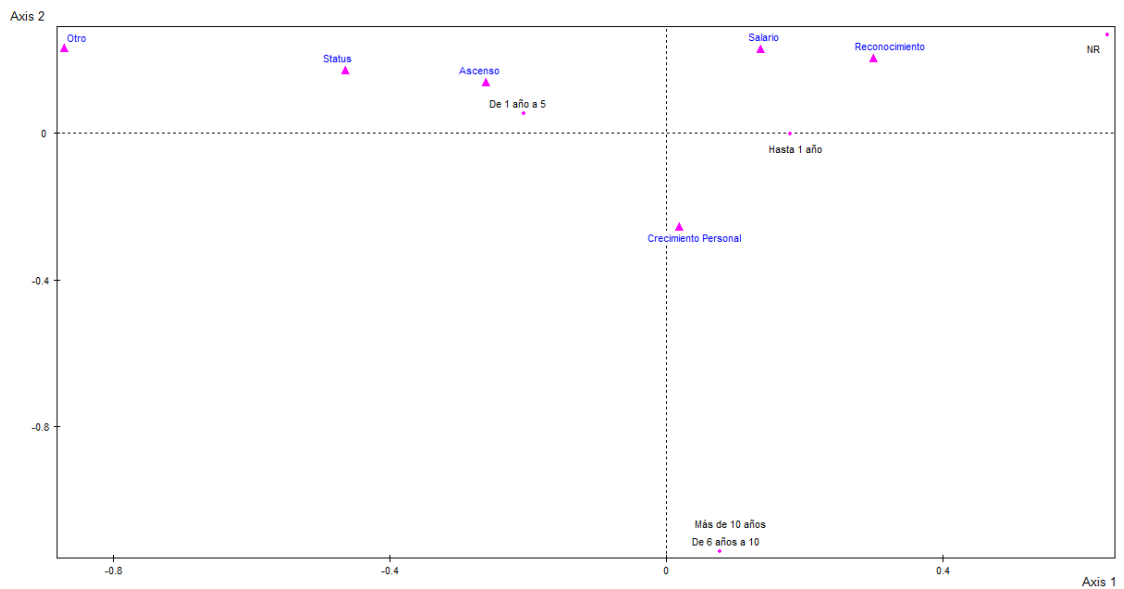


**Años de trabajo en la Vicerrectoría de Proyección.** Igualmente al nivel de formación, el análisis de correspondencia y clasificación establecen que los años de trabajo en la Vicerrectoría de Proyección no tiene correlación estadísticamente significativa con ninguno de los factores analizados; estos son: el objetivo que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas, los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección, los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de proyecciones, las razones por las cuales se retiran las personas de la Vicerrectoría de Proyección, el grado de control que existe en la Universidad y el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección.

A continuación se presentan gráficamente las distribuciones de los años de trabajo en la Vicerrectoría de Proyección con cada uno de los factores analizados. También se exponen los valores de la prueba *ji*-cuadrado de cada análisis.

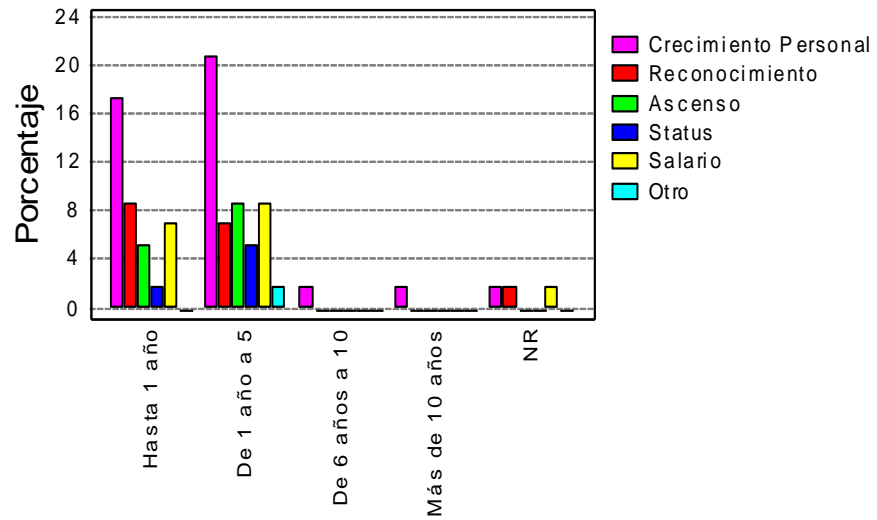
### 1. Objetivos que se trazó al ingresar a la Universidad de Caldas.

*Figura 52.* Representación esquemática de los años de trabajo y los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



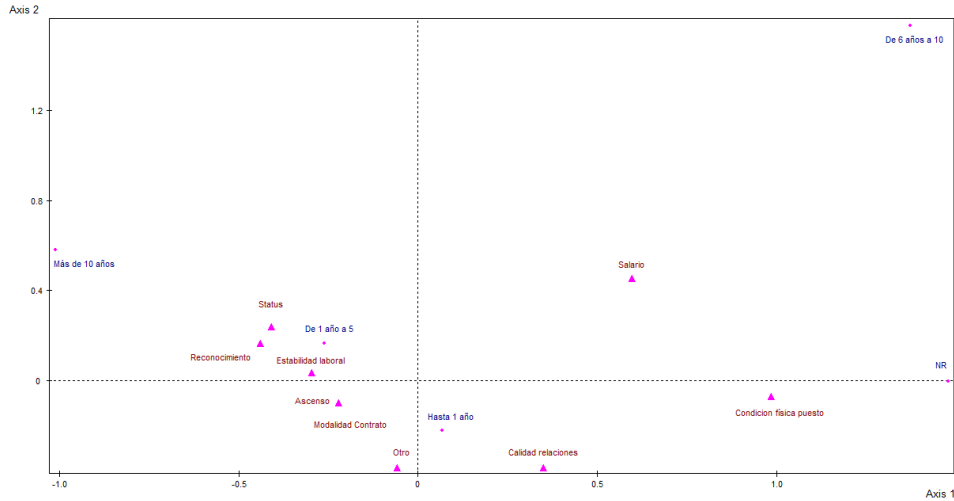
La prueba estadística *ji*-cuadrado presentó un P-valor de 0,9979, determinando que los años de trabajo es independiente de los objetivos que se trazaron las personas al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 53. Años de trabajo y objetivos trazados al ingresar a la Universidad



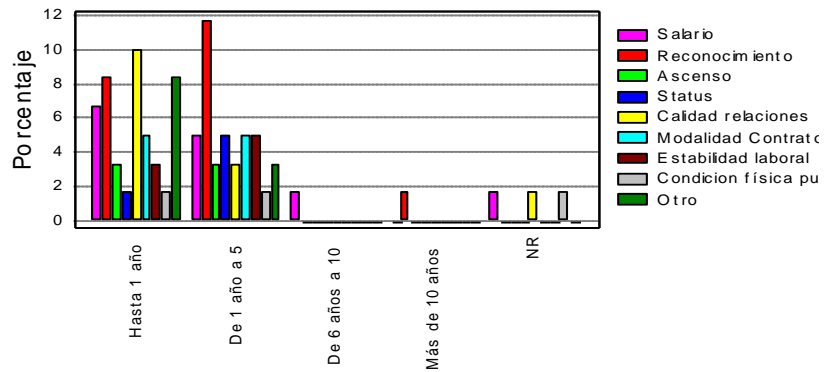
2. Factores que lo motivaron a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección.

Figura 54. Representación esquemática de los años de trabajo y los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



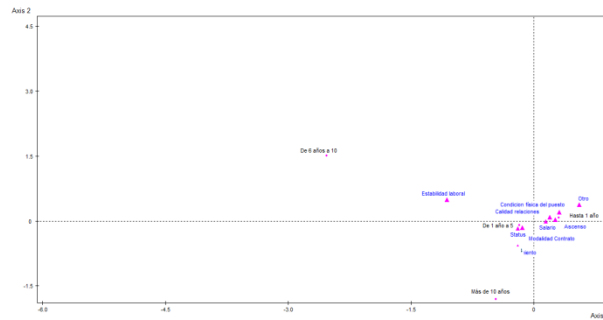
La prueba estadística *ji-cuadrado* presentó un P-valor de 0,8788, determinando que los años de trabajo es independiente de los factores que motivan a las personas a ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 55. Años de trabajo y factores de motivación al ingresar a la Universidad



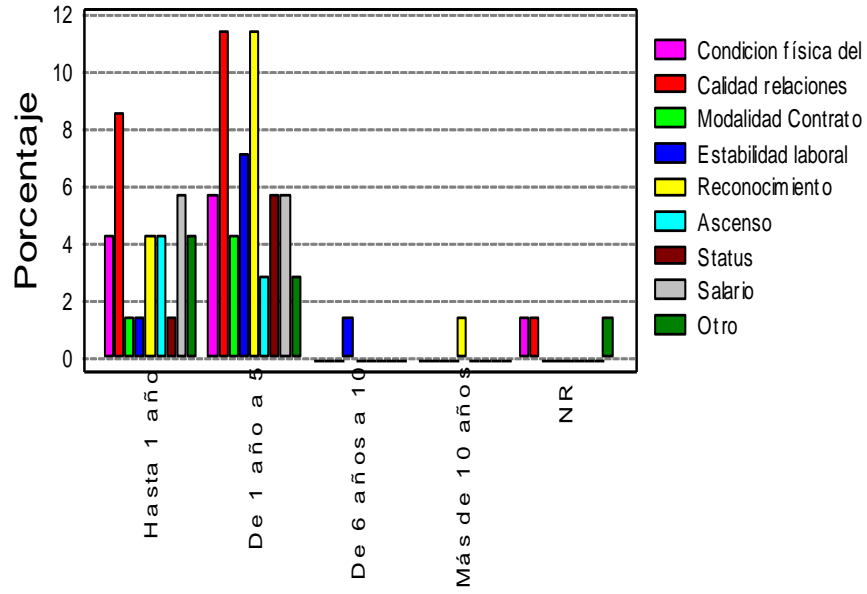
3. Factores que motivan a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

*Figura 56.* Representación esquemática de los años de trabajo y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas



La prueba estadística *ji*-cuadrado presenta un P-valor igual a 0,8133; determinando que los años de trabajo y los factores que motivan a las personas a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas son independientes.

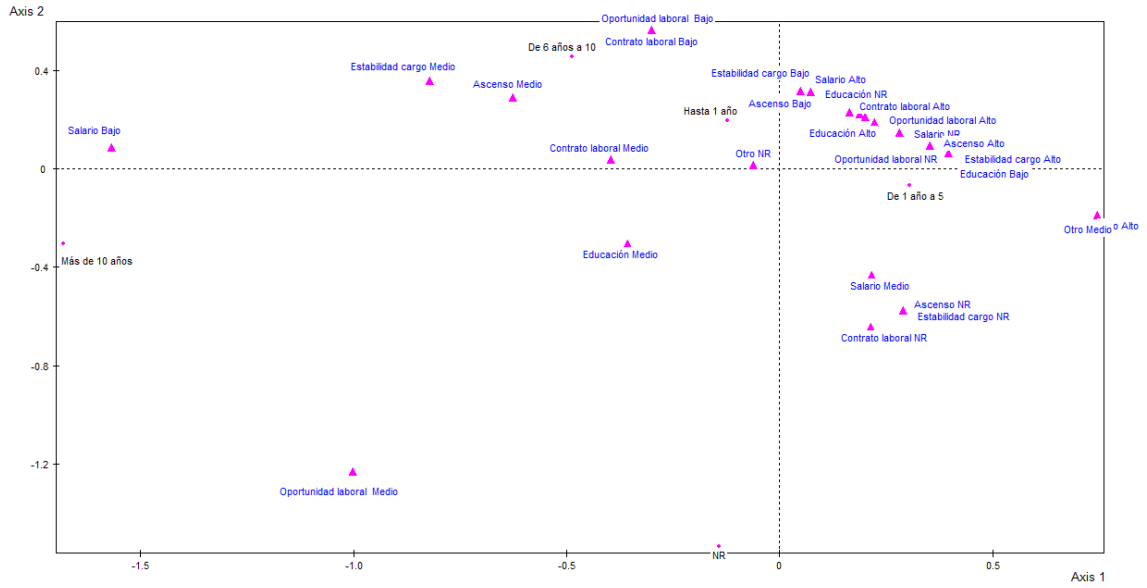
*Figura 57.* Años de trabajo y factores de motivación a permanecer en la Universidad



4. Razones por las cuales se retiran las personas de la Vicerrectoría de Proyección

Figura 58. Representación esquemática de los años de trabajo y las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas

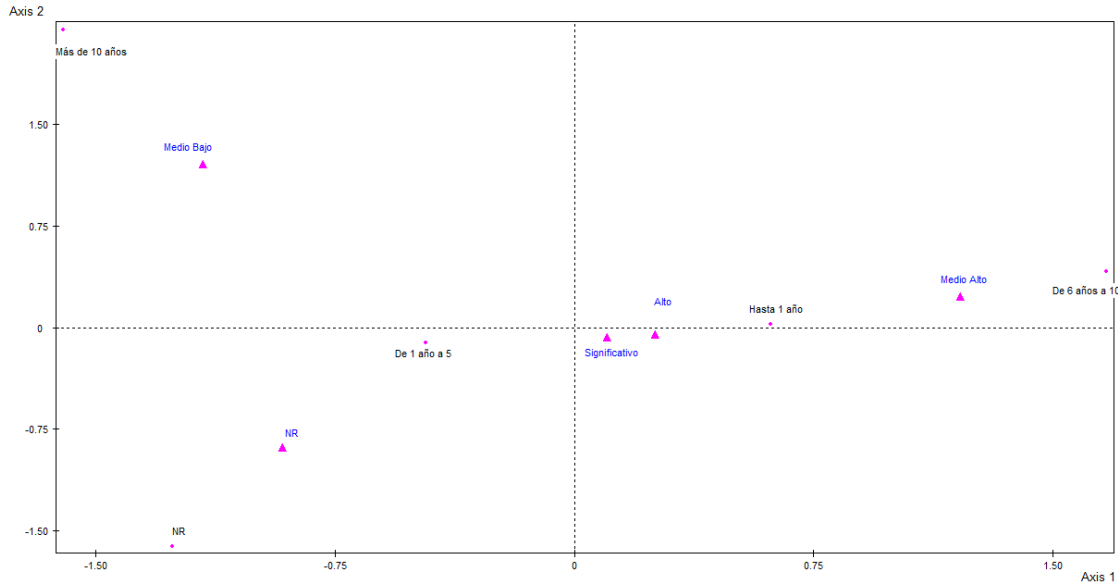




La prueba estadística *ji*-Cuadrado presentó un P-valor de 0,9941 determinando que los años de trabajo es independiente de las razones de retiro de las personas en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

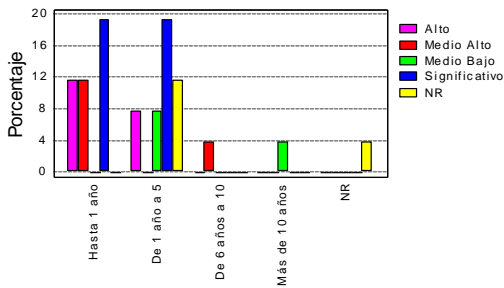
5. Grado de control que existe en la Universidad de Caldas

Figura 59. Representación esquemática de los años de trabajo y el grado de control que existe en la Universidad de Caldas



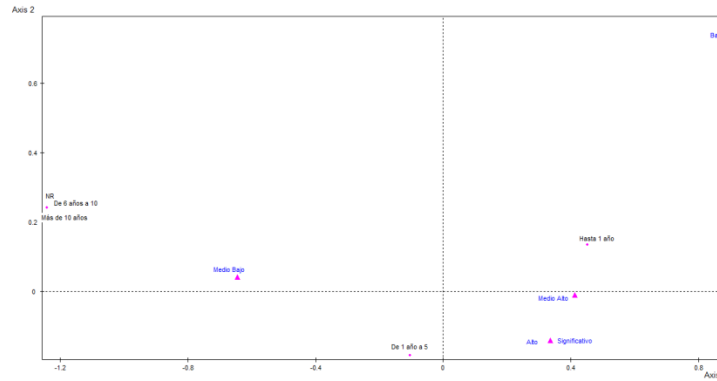
La prueba *ji-cuadrado* presenta un P-valor igual a 0,0532 estableciendo los años de trabajo es independiente del grado de control que existe en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas.

Figura 60. Años de trabajo y grado de control que existe en la Universidad



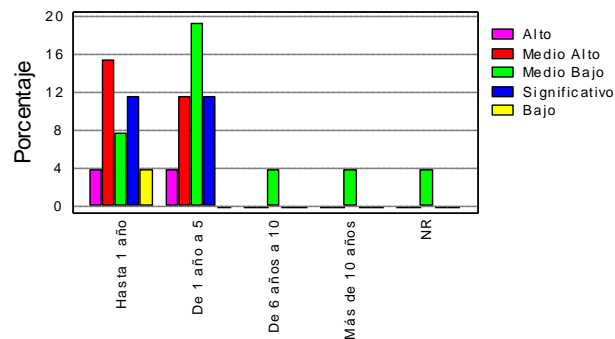
6. Nivel de incentivo que la Universidad otorga a sus funcionarios

Figura 61. Representación esquemática de los años de trabajo y el nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección



La prueba *ji*-cuadrado presenta un P-valor igual a 0,9553 estableciendo los años de trabajo es independiente del nivel de incentivo otorgado por la Universidad de Caldas a los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección.

Figura 62. Años de trabajo y nivel de incentivo que otorga la Universidad



**Objetivos trazados al ingresar a la Universidad de Caldas y grado de cumplimiento de estos.** Los objetivos trazados al ingresar a la Universidad de Caldas se clasifican en 2 grupos principales. La clase 1 de 2 comprende el objetivo crecimiento personal, representando el 43,10% del total de frecuencias obtenidas. La clase 2 de 2 la forman el status, salario, reconocimiento, ascenso y otros objetivos, esta clase constituye el 56,90% del total de frecuencias registradas.

Según el grado de cumplimiento, las categorías Alto y Medio están relacionadas con las dos clases. Para la primera, la categoría Alto representa el 84% de la clase con el 65,63% de sus frecuencias, mientras que el nivel Medio representa el 16% de la clase con el 17,39% de sus frecuencias. En la segunda clase la categoría Medio constituye el 57,58% de esta clase con el 82,61% de sus frecuencias y la categoría Alto representa el 33,33% de la segunda clase con el 34,38% de sus frecuencias.

En la Figura 21 se ilustra la relación entre los objetivos trazados al ingresar a la Universidad y el grado de cumplimiento de los mismos. En el dendograma se representa la clasificación de los objetivos trazados al ingresar a la Universidad según el grado de cumplimiento de estos.

Figura 63. Relación entre los objetivos trazados al ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de cumplimiento de los mismos

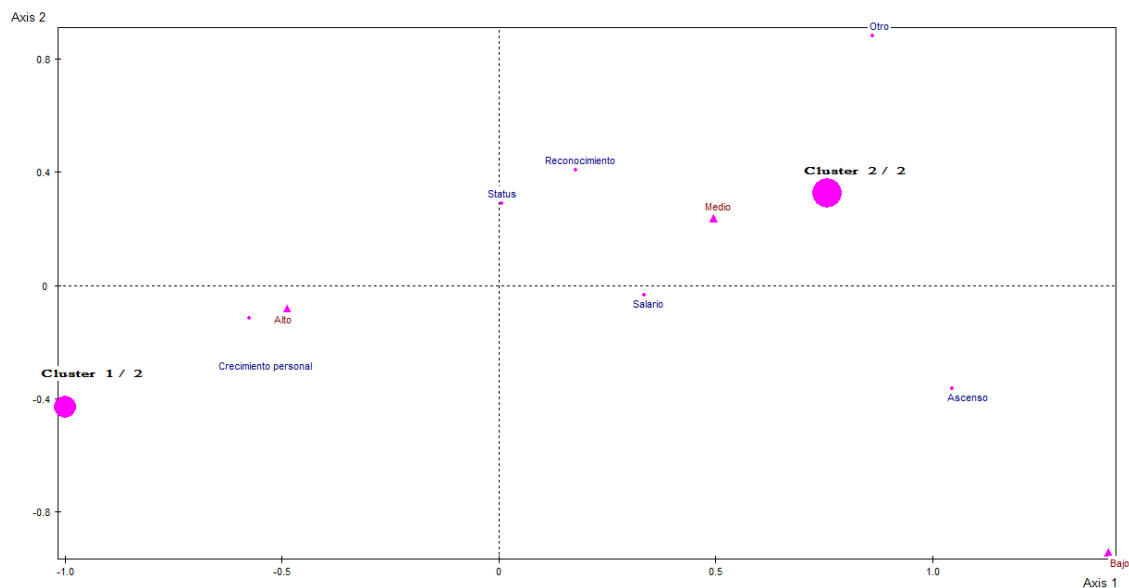
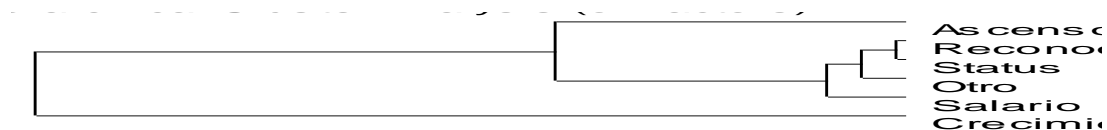
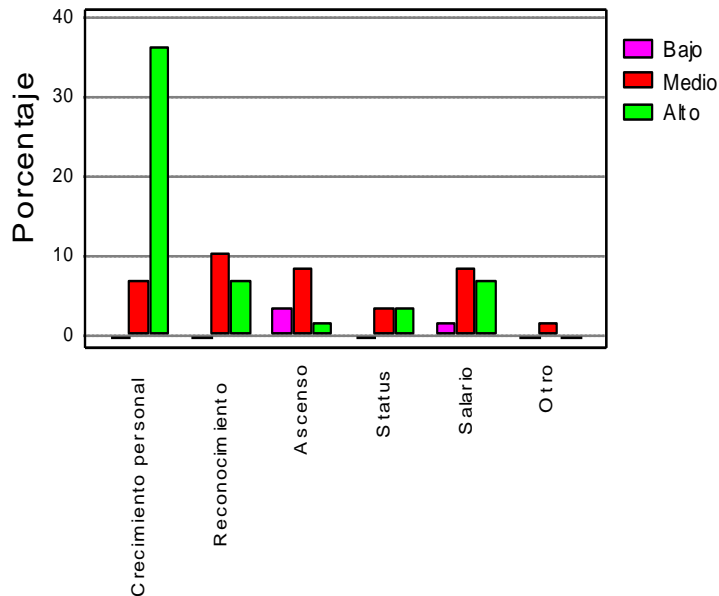


Figura 64. Dendograma de los objetivos trazados al ingresar a la Universidad de Caldas según el grado de cumplimiento de los mismos



La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor de 0,0096, determinando que los objetivos trazados por las personas al ingresar a la Universidad de Calda no son independientes del grado de cumplimiento de los mismos.

Figura 65. Objetivos y grado de cumplimiento



**Factores de motivación para ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y grado de motivación.** El análisis de Clasificación y de correspondencia determina dos grupos o clases del factor de motivación para ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas. La primera clase agrupa los factores salario, calidad de las relaciones, estabilidad laboral, ascenso, reconocimiento, status, modalidad del contrato y condiciones físicas del puesto; y en la segunda clase solo se presenta otros factores.

A continuación se relaciona el grado con los factores de motivación. La primera clase representa el 88,33% del total de frecuencias. Esta clase se relaciona con el grado Medio de motivación, el cual constituye el 57,26% de las frecuencias de esta clase con el

80% de sus frecuencias. La segunda clase con el 11,67% del total de las frecuencias se relaciona con el NR en el grado de motivación, la cual representa el 57,14% con el 100% de sus frecuencias.

Las clases se muestran en la Figura 22 y los factores de motivación se ven mejor agrupados en el dendograma.

*Figura 66.* Relación entre los factores de motivación para ingresar a la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de motivación de los mismos

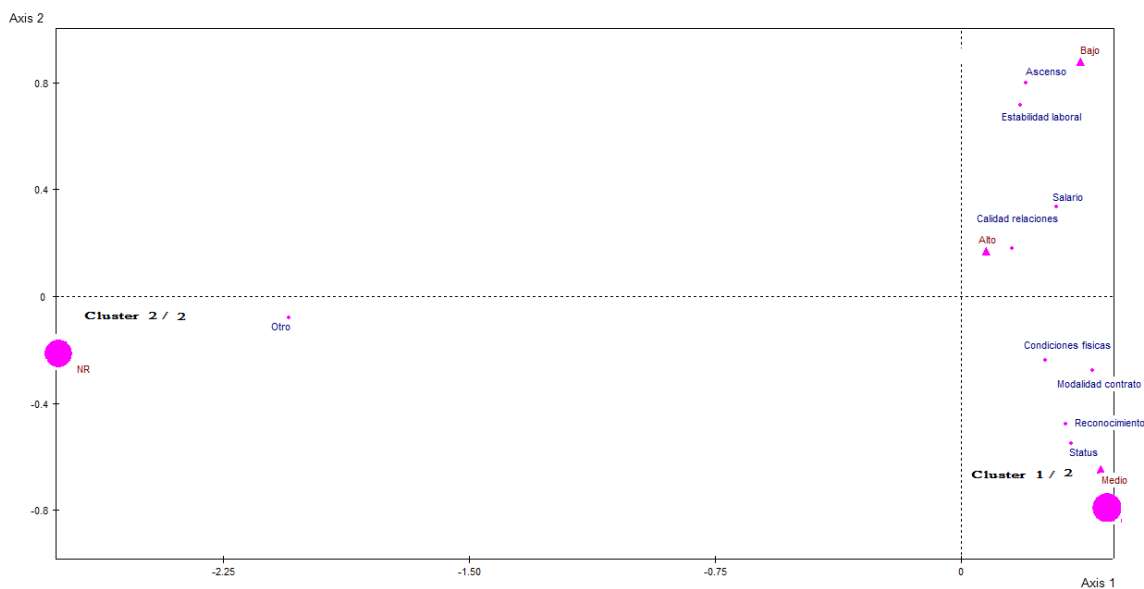
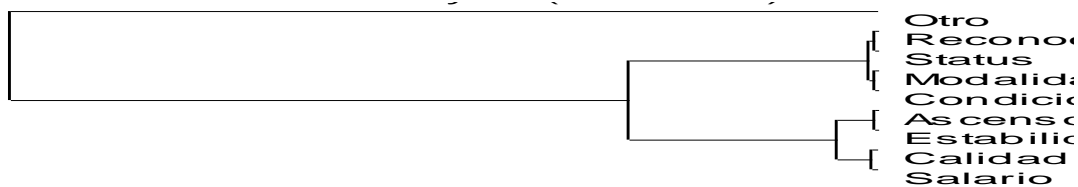
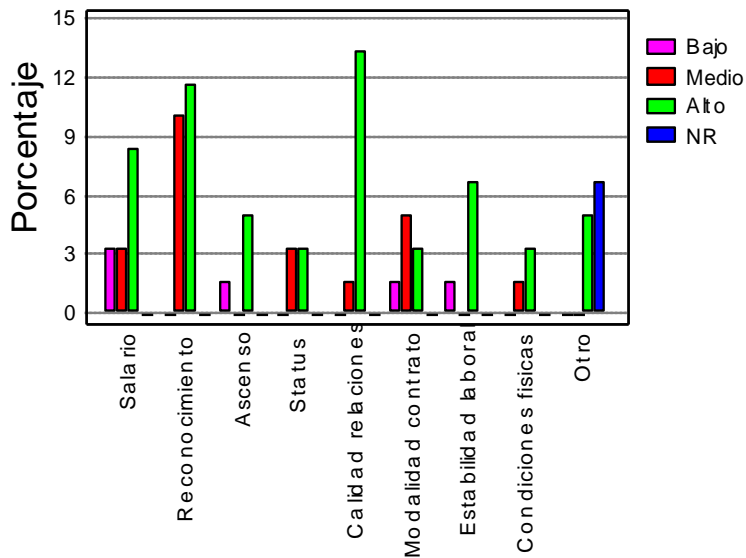


Figura 67. Dendograma de los factores de motivación para ingresar a la Universidad de Caldas según el grado de motivación de los mismos



La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor de 0,0012, determinando que los factores de motivación para ingresar a la Universidad de Calda no son independientes del grado de motivación de los mismos.

Figura 68. Factores de motivación al ingresar a la Universidad y grado de motivación





**Factores de motivación a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de motivación de los mismos.** Los factores de motivación a permanecer en la Universidad se organizan en tres clases principales. La primera la integran la calidad en las relaciones, la modalidad de contrato, las condiciones físicas del trabajo y el salario; la segunda el reconocimiento y la tercera clase el ascenso, la estabilidad laboral, el status y otros.

Del grado de motivación a permanecer en la Universidad, la categoría Medio se relaciona con la clase 1, esta clase representa el 50% del total de frecuencias; siendo el grado medio el 2,86% de la clase con el 10% de sus frecuencias. En la Figura 23 se muestra esta correlación y en el dendograma se presenta la agrupación de los factores de motivación a permanecer en la Universidad según el grado de motivación de los mismos.

*Figura 69.* Relación entre los factores de motivación a permanecer en la Vicerrectoría de Proyección de la Universidad de Caldas y el grado de motivación de los mismos

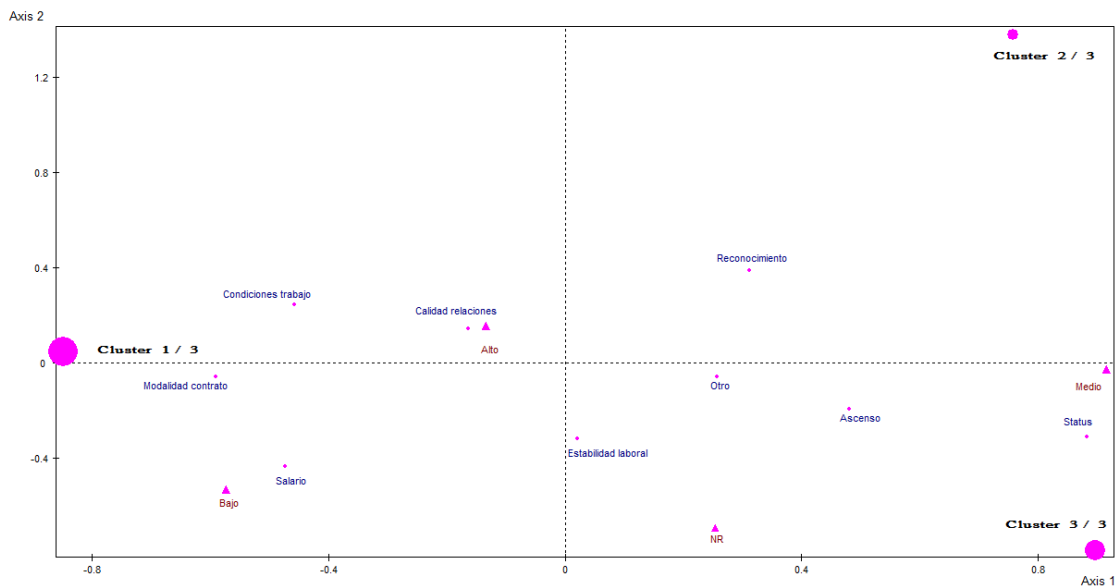
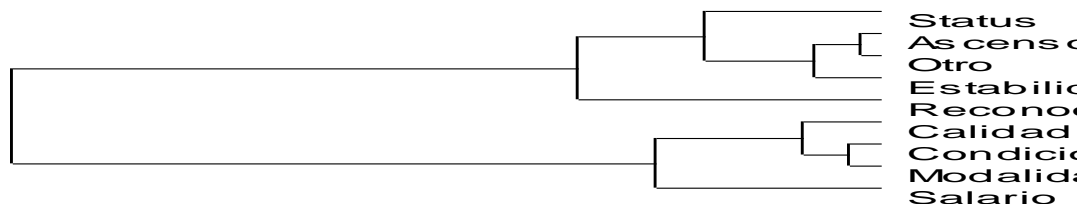
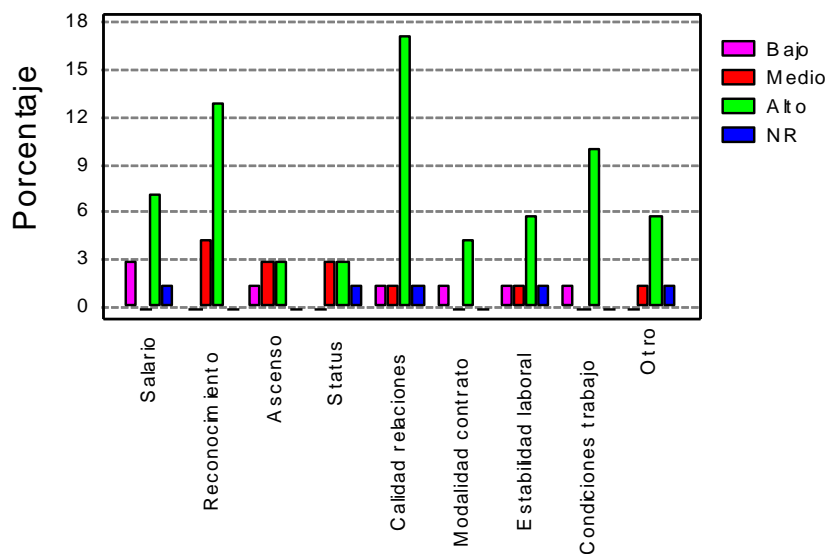


Figura 70. Dendograma de los factores de motivación a permanecer en la Universidad de Caldas según el grado de motivación de los mismos



La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor de 0,5843, determinando que los factores de motivación a permanecer en la Universidad de Calda son independientes del grado de motivación de los mismos.

Figura 71. Factores de motivación a permanecer en la Universidad y grado de motivación

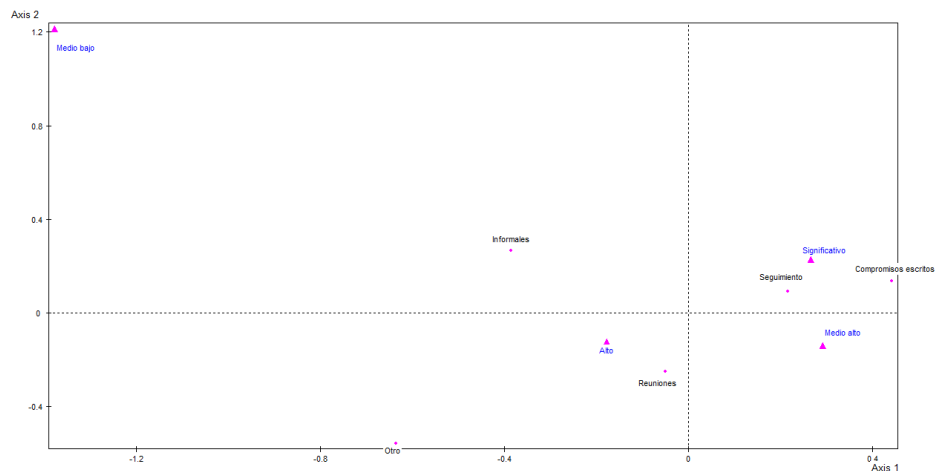


El análisis de correspondencia simple y clasificación establecen que las estrategias utilizadas por los coordinadores o jefes inmediatos para el desarrollo del trabajo no tienen correlación estadísticamente significativa con la frecuencia de uso de las mismas. Igualmente los mecanismos de seguimiento y control no presentan correlación significativa con la frecuencia de uso.

A continuación se presentan gráficamente las distribuciones de las estrategias de trabajo y los mecanismos de seguimiento con las frecuencias de uso. También se exponen los valores de la prueba *ji*-cuadrado de cada análisis

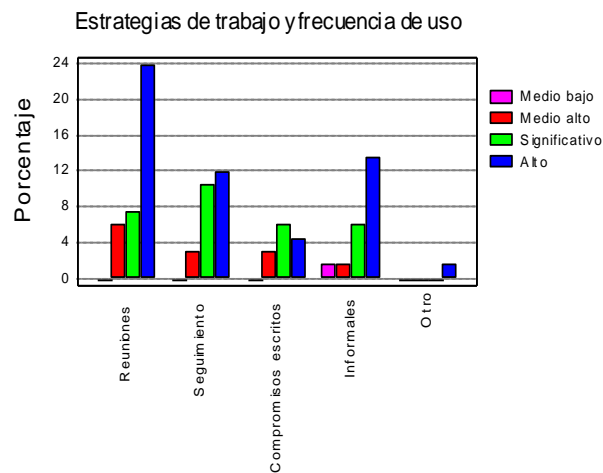
### **Estrategias utilizadas por los coordinadores o jefes inmediatos para el desarrollo del trabajo.**

*Figura 72.* Representación esquemática de las estrategias de trabajo y las frecuencias de uso de las mismas



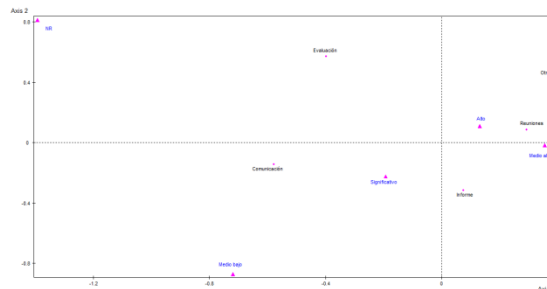
La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor de 0,6959, determinando que las estrategias de control empleadas por los coordinadores o jefes inmediatos son independientes de la frecuencia de uso.

Figura 73. Estrategia de trabajo y frecuencia de uso



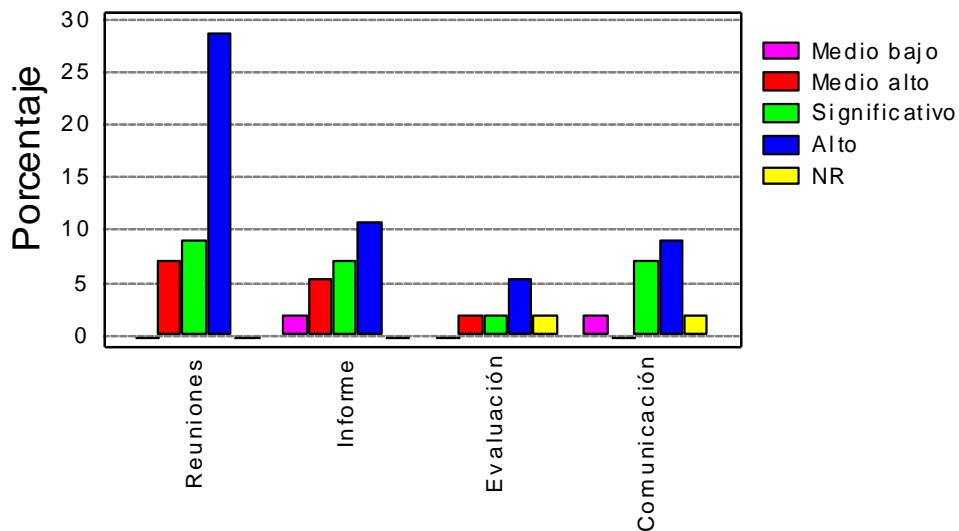
**Mecanismos de evaluación y seguimiento y su frecuencia de uso.**

Figura 74. Representación esquemática de los mecanismos de evaluación y seguimiento y frecuencias de uso



La prueba estadística *ji-cuadrado* presenta un P-valor de 0,4523, determinando que los mecanismos de evaluación y seguimiento son independientes de la frecuencia de uso.

Figura 75. Mecanismos de seguimiento y frecuencia de uso



### Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios

- Documento escrito que recoge el marco conceptual y los resultados de la aplicación en un caso empresarial específico.
- Generación de un artículo para se publicará en revista especializada indexada.

Tabla 4

*Impactos Esperados*

<b>Impacto esperado</b>	<b>Largo, corto y mediano plazo</b>	<b>Indicador verificable</b>	<b>Supuestos*</b>
Obtener un metodología para la cuantificación de los costos de agencia para ser aplicada en otras organizaciones	Mediano y Largo Plazo	Nuevas Investigaciones	Generación de una comunidad académica interesada en la aplicación de la teoría Principal – Agente.
Publicación de un artículo resultado de investigación	Mediano Plazo	Artículo publicado en revista indexada	El artículo es aceptado para publicación en revista indexada
Participación mediante ponencia nacional con los resultados de investigación.	Mediano Plazo	Ponencia presentada	Realización de congresos o foros de carácter nacional que estén en relación con el tema de investigación.

## CONCLUSIONES

- Los factores que explican la relación entre principal y agente en la Universidad de Caldas están dados, en los agentes, por factores tales como el estatus y en menor proporción la supervisión y evaluación del trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales. Entre los principales se encuentra el Amor por la institución, el desarrollo regional, la posibilidad de progreso y la estabilidad.

- El salario no explica la relación entre principal y agente, y no se encuentra representado estadísticamente dentro de los factores motivacionales en la Vicerrectoría de Proyección.

- Entre los factores intrínsecos, la motivación se explica por el Reconocimiento y el Logro y en menor proporción por la posibilidad de progreso y la responsabilidad. La posibilidad de ascenso es un factor que no fue citado como fundamental entre los funcionarios.

- Para los agentes, el crecimiento personal, fue la principal razón de ingreso a la Universidad de Caldas, seguido por el Reconocimiento. Entre las razones menos citadas se encuentran el salario y el ascenso.

- Se puede concluir que para los funcionarios de la Vicerrectoría de Proyección son tan importantes las variables extrínsecas como las intrínsecas para ingresar y permanecer en la Universidad. Para esta última, son más importantes el ambiente laboral y el reconocimiento.

- Entre los motivos de retiro de la Universidad, tanto principales como agentes, citan con mayor frecuencia nuevas oportunidades laborales que generalmente implican un mejor salario.

- Uno de los factores que mas desmotivan a los agentes de la Vicerrectoría de Proyección es la modalidad de contrato. Si se analiza la forma de contratación podemos concluir que los principales están contratados como Docentes de Planta y están en encargos administrativos, otros jefes están como provisionales (renovable cada 4 meses) y de carrera. Los agentes están en su mayoría contratados por medio de una empresa temporal. Esto impacta negativamente en la estabilidad laboral.

- Las condiciones físicas del puesto de trabajo son pocas veces mencionadas tanto en principales como en agentes.

- Entre los principales, se evidencia una gran afinidad por el Desarrollo Regional y el legado que éstos pueden dejar de su trabajo. Estas variables no estaban contempladas en el trabajo inicial, pero fueron mencionadas por la mayoría de Principales.

- El Amor por la institución se hizo evidente en las entrevistas a los principales, que junto con la posibilidad de progreso, evidenciaron el deseo de continuar trabajando en la institución. Lo anterior se corrobora con la estabilidad que manifiestan en la Universidad con sus testimonios.

- El salario fue un factor que fue mencionado con el fin de llamar la atención frente a la necesidad de proveer mejores condiciones laborales para los agentes.

- Un rasgo muy positivo que fue mencionado por todos los principales, fue la posibilidad de estudio que ofrece la Universidad a sus empleados.



- El Desarrollo regional fue mencionado por el cien por ciento de los principales entrevistados, este factor está íntimamente relacionado con la parte misional de la Vicerrectoría por lo que se concluye una total coherencia entre los funcionarios.

- La variable emergente Amor por la Institución fue descrita por todos los principales. Se evidencia una profunda relación de este factor con el Desarrollo Regional, el estatus y la posibilidad de progreso.

## RECOMENDACIONES

- Presentar esta modalidad de trabajo para estudiar su posible implementación en las demás Vicerrektorías para sacar un perfil completo para la Universidad de Caldas.

- En la Vicerrektoría de Proyección se podrían revisar las modalidades de contratación y los salarios, especialmente los provisionales y contratistas (que desempeñan funciones en la Universidad, sin tener un vínculo laboral con esta), ya que se demuestra un impacto negativo en la motivación de los funcionarios y por consecuencia se pueden afectar el alcance de los objetivos.

- Realizar un estudio de las condiciones físicas del puesto de trabajo para definir posibles mejoras que impacten en la productividad y el logro de los objetivos institucionales.

- Desde Gestión Humana podrían desarrollarse talleres para informar al personal de la Vicerrektoría de las oportunidades de capacitación que tienen como funcionarios de la Universidad de Caldas. Es necesario que el plan de capacitación se realice de acuerdo con las necesidades de la Vicerrektoría y con el plan de vida del trabajador.

- Es importante fortalecer la estructura de la Vicerrektoría de Proyección, no solo en personal que es necesario para el desarrollo de las actividades normales de su función misional, sino también en el fortalecimiento de los factores motivacionales, diferentes al salario, que llevan a las personas a trabajar y a permanecer en la dependencia. Entre los factores motivacionales están el trabajar por el desarrollo regional, el amor por la institución, la posibilidad de progreso y la estabilidad.

- El reconocimiento juega un papel fundamental en la Vicerrectoría, se recomienda implementar mecanismos para que este factor esté presente en las actividades cotidianas de la dependencia.

- Es importante realizar actividades de seguimiento y control tanto por áreas de trabajo como en conjunto para dinamizar y reforzar el trabajo en equipo.

- Se deben revisar las variables motivacionales que están afectando la relación principal-agente. Desde Gestión Humana se pueden realizar diferentes estrategias para entender estas situaciones y evitar el retiro, reteniendo a las personas valiosas que aportan al alcance de los objetivos organizacionales.

- Es necesario que se estudie y revise la modalidad de contratos al interior de la dependencia, ya que esto está causando inconformidad que impacta negativamente la estabilidad laboral.

- El evidente que el *amor por la institución y la posibilidad de progreso* expresados por los funcionarios son un motivador importante en la dependencia. Se recomienda realizar una reunión en la Vicerrectoría para categorizarlos e incluirlos en las actividades realizadas cotidianamente.

- Se recomienda aplicar la teoría Principal- Agente en las demás Vicerrectorías para definir un perfil para la Universidad de Caldas que sirva como base y sustento en la estrategia de desarrollo del personal de Gestión Humana.

## REFERENCIAS

- Azofra, V., Santamaría, M. (2002). El gobierno de las cajas de ahorro españolas. *Universia Business Review*. Actualidad económica.
- Castañó, G. (1999). Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones. *Revista Decisiones Administrativas, I*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1), 92-117. Disponible en:  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258888?uid=6218464&uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=36958&uid=3&uid=67&uid=62&sid=21100864485311>
- Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm. *Económica*, N.S., 4(16), pp. [386-405](#)
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 ( 4), 532-550.
- Fama, E. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. 26, disponible en: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94034](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034)
- Fama, E. (2007). *Agency problems and the theory of the firm*. Universidad de Chicago. 88 (2), 288-307.
- García, M. (2004). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. ISBN: 84-689-3571-9 disponible en  
<http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>
- Gorbaneff , Y. (2003). Teoría del agente - principal y el mercado. *Revista Universidad*

- Eafit*, 129, 75-87. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21512907.pdf>
- Grossman, G., Helpman, E., Dixit, A. (1999). *Common agency and Coordination: General theory and application to tax policy*. Princeton University, Tel Aviv University.
- Disponible en: <http://www.princeton.edu/~dixitak/home/dghwp.pdf>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2001). *Metodología de la Investigación*. (2a ed). México: McGraw-Hill.
- Hill, C., Jones, T. (1996). Stakeholder Agency-Theory. *Journal of Management Studies*. 29 (2), 131-154. Disponible en
- <http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/stakeholder-agency.pdf>
- <http://sig.uCaldas.edu.co/gestionDocumental/SII/resultadosIndicadoresControlador.php?accion=nuevo&tipo=Indicadores#>
- Jaffe, A. y Stavins, R. (1994). The energy-efficiency gap What does it mean? *Energy Policy*, 22 (10), 804-810. Disponible en
- [http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Papers/Energy\\_Efficiency\\_Investments.PDF](http://www.hks.harvard.edu/fs/rstavins/Papers/Energy_Efficiency_Investments.PDF)
- Jensen, M. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*. 7(2). Disponible en:
- [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5566](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5566)
- Jensen, M., Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4). 305-360.
- Krause, M. (2000). Teoría del Agente y el Principal en la Estructura de la Empresa.
- Krishna, V., Morgan, J. (2008). Contracting for information under imperfect commitment. *The Rand Journal of Economics*, 39 (4). Disponible en:
- <http://faculty.haas.berkeley.edu/rjmorgan/Contracts.pdf>

- Mascareñas, J. (1999). *Contratos Financieros: Principal – Agente*. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/mon/13.pdf>
- Max Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Disponible en <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/DesEscalaHumana.pdf>
- Putterman, L. (1986). *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Madrid: Alianza Economía. *Revista Libertas 33*. Instituto Universitario. Disponible en: [http://works.bepress.com/martin\\_krause/21/](http://works.bepress.com/martin_krause/21/)
- Sappington, D. (1991). Incentives in Principal-Agent Relationships. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 45-66.
- Universidad de Caldas (s.f.) recuperado en septiembre 21, 2011, de
- Valencia, J. (2008). El Empresario en el Análisis Económico: Características y Funciones. *Revista Ánfora*, (15), 338 - 347.
- Vargas, A. (2002). *La Teoría de la Agencia versus la Teoría del Servidor: Una Aplicación a las sociedades cooperativas agrarias del país de Gales*. Universidad de Huelva. Disponible en: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01 vargas\\_garcia\\_moreno.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/01 vargas_garcia_moreno.pdf)
- Vergés, J. (2000). Privatisations in Spain: Process, Policies and Goals. *European Journal of Law and Economics*, 9 (23), 255-280.

ANEXOS