

ANÁLISIS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LAS PERSONAS VINCULADAS A  
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO Y ASPROSALUD EN LA CIUDAD  
DE PEREIRA



ÁNGELA MARÍA LÓPEZ MARTÍNEZ



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL  
PEREIRA  
2.010

ANÁLISIS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LAS PERSONAS VINCULADAS A  
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO Y ASPROSALUD EN LA CIUDAD  
DE PEREIRA

ÁNGELA MARÍA LÓPEZ MARTÍNEZ

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DEL  
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

ASESORA:  
LUZ ESTELLA MONTOYA ALZATE

PSICÓLOGA,  
MAGÍSTER, EN PEDAGOGÍA Y DESARROLLO HUMANO  
MAGÍSTER, EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y  
ORGANIZACIONAL  
PEREIRA  
2.010

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Pereira, 19 de Noviembre de 2010

Dedicatoria:

A Dios por darme la vida, y mis capacidades físicas y mentales; a mis padres por darme su apoyo, su amor, su tolerancia y comprensión; a mi hermana por ser la persona que siempre me ha dado ánimo y fue la gestora de realizar esta maestría; a mi cuñado por aportar sus conocimientos, apoyo y paciencia; a María Paula un ser muy especial que llegó alegrar nuestras vidas, en especial la mía, quien con su mirada y su sonrisa me impulsa a ser mejor persona.

A mis tías, que siempre me apoyan y están presentes en todo momento de mi vida, por darme la fortaleza para continuar.

A todas aquellas personas que conocí en esta maestría, por ser mis compañeros, mis amigos, mis cómplices, se quedaron grabados en mi corazón y quisiera revivir todos aquellos momentos lindos compartidos.

A todos muchas gracias, porque de una u otra manera me dieron la fortaleza para alcanzar esta meta, que Dios los bendiga.

Agradecimientos:

A mis profesores quienes con sus conocimientos y paciencia, aportaron para la realización de este sueño.

A mi asesora de trabajo de grado, por iluminar algunos aspectos de mi vida con sus conocimientos y bella calidad humana.

A los médicos, odontólogos y enfermeras jefes, por los minutos de su tiempo que me dedicaron amablemente, y los cuales fueron de suma importancia para desarrollar este trabajo.

A la universidad, por tener un programa de calidad, y poner a la disposición del estudiante los recursos para la consecución de sus objetivos.

A mis padres, de nuevo, quienes me apoyaron económicamente para la culminación de mis estudios.

A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, muchas gracias. Que Dios derrame abundante bendiciones sobre ustedes.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 PREGUNTA PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 OBJETIVO GENERAL	5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. JUSTIFICACIÓN	6
4. MARCO REFERENCIAL	7
4.1 MARCO TEÓRICO	7
4.1.1 Teoría de las relaciones humanas	7
4.1.2 Motivación	8
4.1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	12
4.1.2.2 Teoría motivación - higiene de Herzberg	14
4.1.2.3 Teoría de McGregor	15
4.1.2.4 Teoría de Taylor	15
4.1.2.5 Motivaciones de logro de David McClelland	15
4.1.2.6 Teoría de la valencia— expectativa de Vroom	15
4.1.2.7 Motivación laboral	15
4.1.3 Economía Solidaria	24
4.1.3.1 Cooperativas	25
4.1.3.2 Asociación	27
4.1.4 Tercerización Laboral	28
4.2 MARCO CONCEPTUAL	31
4.3 MARCO LEGAL	33
4.3.1 Leyes y Decretos de las cooperativas de trabajo asociado	33
4.3.1.1 Decreto 4588 de 2006	33
4.3.1.2 Ley 1233 de 2.008	39
4.3.2 Aspectos jurídicos de las asociaciones	40
4.3.2.1 Constitución de asociaciones	40
4.3.2.2 Contenido de estatutos	41
4.3.2.3 Reglamento interno	41
4.3.3 Contrato por prestación de servicios	42

4.3.1 Sentencia C – 614 de 2.009	43
4.4 MARCO DEL ESTADO ACTUAL INVESTIGATIVO	36
5. DISEÑO METODOLÓGICO	53
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
5.2 POBLACIÓN	53
5.2.1 Muestra	53
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
5.3.1 Cuestionario	53
5.3.1.1 Confiabilidad	54
5.3.1.2 Validez	54
5.3.2 Entrevista	55
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	56
6.1.1 Resultado General – General	57
6.1.2 Resultado General - Cooperativas	59
6.1.3 Resultado General – Asprosalud	61
6.1.4 Análisis Resultado individual	63
6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS	81
7. DISCUSIÓN	88
8. CONCLUSIONES	91
9. RECOMENDACIONES	94
10. BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	
ANEXO A CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	97
ANEXO B ENTREVISTA	103





## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores Motivacionales en relación con las teorías de Maslow y Herzberg	19
Tabla 2. Matriz de Categorías	20
Tabla 3. Resultado de todos los participantes	56
Tabla 4. Calificación del perfil motivacional general	57
Tabla 3. Calificación del perfil motivacional de cooperativas	59
Tabla 4. Calificación del perfil motivacional de Asprosalud	61
Tabla 5. Calificación del perfil motivacional participante 1C	63
Tabla 6. Calificación del perfil motivacional participante 2C	65
Tabla 7. Calificación del perfil motivacional participante 3C	67
Tabla 8. Calificación del perfil motivacional participante 4C	69
Tabla 9. Calificación del perfil motivacional participante 5A	71
Tabla 10. Calificación del perfil motivacional participante 6A	73
Tabla 11. Calificación del perfil motivacional participante 7A	75
Tabla 12. Calificación del perfil motivacional participante 8E	77

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo básico de motivación	8
Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow	12
Figura 3. Ciclo motivacional de Idalberto Chiavenato	16
Figura 4. Ciclo motivacional con frustración o compensación	18
Figura 5. Diagrama del perfil motivacional general – general	57
Figura 6. Diagrama del perfil motivacional general – cooperativas	59
Figura 7. Diagrama del perfil motivacional general – asprosalud	61
Figura 8. Diagrama del perfil motivacional participante 1C	63
Figura 9. Diagrama del perfil motivacional participante 2C	65
Figura 10. Diagrama del perfil motivacional participante 3C	67
Figura 11. Diagrama del perfil motivacional participante 4C	69
Figura 12. Diagrama del perfil motivacional participante 5A	71
Figura 13. Diagrama del perfil motivacional participante 6A	73
Figura 14. Diagrama del perfil motivacional participante 7A	75
Figura 15. Diagrama del perfil motivacional participante 8E	77

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario de motivación para el trabajo	99
Anexo B. Entrevista	105
Anexo C. Categorización de entrevista	106

## GLOSARIO

**AFILIACIÓN:** Ingreso de una persona dentro de una corporación, como miembro de la misma.

**ASOCIACIÓN:** Grupo de personas (tres o más) unidas de manera voluntaria y libre para lograr, sin ánimo de lucro, una finalidad de interés general o particular. Para a tal fin, ponen en común sus conocimientos, actividades o recursos económicos. La asociación es autónoma, tiene personalidad propia y su organización interna y funcionamiento deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo.

**CICLO MOTIVACIONAL:** Proceso utilizado en la motivación para conocer si las necesidades producen satisfacción, frustración o compensación.

**COGNICIÓN:** Acción y resultado de conocer a través de las facultades intelectuales.

**COMPENSAR:** Neutralizar el efecto de una cosa con otra.

**COMPORTAMIENTO:** Es la manera como personas u organismos se conducen en relación con su entorno o mundo de estímulos. Éste puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

**COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO:** Organizaciones sin ánimo de lucro que asocian a personas naturales para ser dueñas, gestoras y trabajadoras con la finalidad de desarrollar actividades económicas o de servicios.

**EMPLEO:** Se refiere a la tasa de población ocupada, a la parte de la población que realiza un trabajo remunerado. Es la ocupación laboral que desempeña alguien para ganarse la vida; es el que realiza aquella persona ocupada en un cargo retribuido y, especialmente, dependiente asalariado, el cual trabaja en una oficina o establecimiento mercantil.

**ESTÍMULO:** Reacción positiva o negativa que presenta una persona frente a determinados factores externos o internos.

**FRUSTRACIÓN:** Fracaso de un deseo o esperanza.

**HOMBRE:** Visto desde la concepción administrativa y utilitaria, el hombre es un ser actuante, con el mayor grado de desarrollo biológico de los seres vivos, se comporta, aprende, se transforma, procesa y produce resultados positivos o negativos en el proceso de desarrollo.

**HOMEOSTASIS:** Proceso mediante el cual un organismo permanece en estado de equilibrio.

**MOTIVACIÓN:** Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

**NECESIDAD:** Sensación de carencia, unida al deseo de satisfacerla.

**SALARIO:** Remuneración que percibe una persona por su trabajo.

**SATISFACCIÓN:** Cumplimiento de los requerimientos establecidos para que un individuo obtenga un estado de gozo.

**SIN ÁNIMO DE LUCRO:** Cuando se trabaja sin beneficios económicos, esto es, que no se pueden repartir los excedentes económicos anuales entre los socios.

Dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

**TENSIÓN:** Fuerza interna, estrés.

**TERCERIZACIÓN LABORAL:** También planteada como la subcontratación, es un tercero que intermedia entre el trabajador y la empresa, con el propósito de abaratar la mano de obra, lo cual trae inestabilidad laboral y remuneración menor.

**TRABAJO:** Actividad consiente del ser humano, destinada a la transformación de la naturaleza para la satisfacción de sus necesidades de sobrevivencia y desarrollo como alimentación, vivienda, vestimenta y transporte, entre otras. El trabajo, en términos económicos, es uno de los factores productivos que junto con el capital y la tierra [medios de producción], permiten generar riqueza.

## RESUMEN

Se inicia la presente investigación con la pregunta ¿Cómo se afectan los componentes del ciclo motivacional laboral, en los profesionales del sector salud vinculados a tres cooperativas de trabajo asociado, y a los vinculados en la asociación de profesionales de la salud en la ciudad de Pereira? Dicho interrogante se hace debido a los antecedentes económicos que sufre el país en los últimos años, y al vertiginoso crecimiento del índice de desempleo en Colombia<sup>1</sup>, en el intento de contrarrestar esta grave situación, los gobernantes como empresarios han acogido las formas asociativas que brinda el sector solidario, pero al ser mal concebidas<sup>2</sup> se transforma en tercerización laboral, gracias a nuestras leyes y decretos esto se ha venido superando, pero quedan algunas empresas que solo disfrazan el contrato laboral.

Si una persona no cuenta con buenas condiciones laborales, sociales o familiares puede crear tensión que al ser reprimida busca salida por vías psicológicas como agresividad, aflicción, apatía y descontento; o por vías físicas como nerviosismo, insomnio, problemas cardiacos o desórdenes digestivos, todo ello con serias repercusiones en su rendimiento laboral.

Por esto se buscó comprender cómo se veía afectado los componentes del ciclo motivacional laboral en los asociados de cooperativas de trabajo asociado y la asociación objeto de estudio, identificando cuáles eran las condiciones de vinculación y si sus necesidades se encontraban satisfechas.

El estudio empleó el modelo cualitativo orientado a la observación e indagación, de los participantes, se les aplicó el cuestionario de motivación para el trabajo y se realizó a cada uno una entrevista semi estructurada, cuyos resultados mostraron que el ciclo motivacional para todos los participantes se cumple medianamente, y el factor motivacional interno de mayor interés es el logro; el externo es la supervisión; y la aceptación de autoridad es el medio más empleado para alcanzar retribuciones en el trabajo. Se concluyó que los participantes de este estudio no alcanzan la satisfacción laboral, aunque hay barreras tampoco hay insatisfacción. Lo que se da es la compensación, en tanto la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la necesidad no satisfecha, valoran estar ocupados y tener empleo, tener buenas relaciones con sus compañeros, y que se les brinde retroinformación sobre su rendimiento.

**PALABRAS CLAVES:** Ciclo motivacional, compensación, insatisfacción, motivación, necesidades, satisfacción, tercerización laboral.

---

<sup>1</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Índice de desempleo a 10.6% a septiembre de 2.010

<sup>2</sup> FORO SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. (1, 21 de mayo 2.010 Pereira). Comisión Regional de Moralización Risaralda

## ABSTRACT

This research starts with the question: What is affecting motivational cycle components work in the linked health professionals to three worker cooperatives, and linked to the association of health professionals in the city of Pereira? This question is due to the economic background affecting the country in recent years and the rapid growth of unemployment<sup>3</sup> in Colombia, in an attempt to counter this grave situation, as business leaders have embraced the forms of association that provides the solidarity sector, but as ill-conceived labor outsourcing becomes, thanks to our laws and decrees this has been overcome, but there are some companies that only mask the contract.

If a person doesn't have good working conditions, social or family can create tension that seeks to be repressed psychological exit routes such as aggression, grief, apathy and discontent, or physical ways such as nervousness, insomnia, heart problems or digestive disorders, all this with serious repercussions on their work performance.

For this was to understand how the components were affected labor motivational cycle partners worker cooperatives and association under study, identifying what were the conditions of attachment and whether their needs were met.

The study used the qualitative model oriented to the observation and inquiry, participants were administered the questionnaire of motivation to work and made everyone a semi-structured interview, the results showed that the motivational cycle for all participants met fairly, and internal motivational factor of interest is the achievement, the outer is the supervision, and acceptance of authority is the most used to achieve compensation at work. It was concluded that participants in this study are not enough job satisfaction, although there are barriers there is no dissatisfaction. What is given is the compensation, while the satisfaction of other needs is able to reduce or relieve unmet need, value being busy and having a job, have good relationships with their peers and give them feedback on their performance.

**KEY WORDS:** Cycle motivational, compensation, dissatisfaction, motivation, needs, outsourcing, satisfaction.

---

<sup>3</sup> National Bureau of Statistics indicate unemployment to 10.6% in September 2010

## INTRODUCCIÓN

El presente informe aborda las relaciones entre trabajo y empleo, asunto denso de tratar, dada la situación de Pereira, considerada por el DANE<sup>4</sup> como la ciudad con más desempleo en el país. La búsqueda de soluciones<sup>5</sup> para contrarrestar este flagelo no ha conseguido los resultados esperados, por el contrario se dio la llamada tercerización laboral que se deriva en la contratación de mano de obra a bajo costo y sin seguridad social. La contratación mediante empresas de servicios temporales, asociaciones y cooperativas de trabajo asociado, tal y como se apreciará en esta investigación deriva en que las personas vinculadas a ellas, sufran de estrés laboral y mermen su motivación, problemas que juntos ocasionan problemas físicos, familiares o mentales.

Dada la problemática de la tercerización laboral, se vio el interés de conocer cómo se encontraba la motivación de las personas vinculadas a tres cooperativas de trabajo asociado y en una asociación de trabajadores de la salud. Se indagó sobre los factores motivacionales internos, las condiciones motivacionales externas y los medios preferidos para obtener retribución y cómo esto alteraba el ciclo motivacional laboral y si les generaba satisfacción. O por el contrario, la necesidad no satisfecha se compensaba por otra, sí satisfecha.

Se utilizó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) realizado por psicólogo colombiano Fernando Toro Álvarez, así como una entrevista semi estructurada, donde participaron médicos generales, médico gastroenterólogos, enfermeras jefes y un odontólogo. Las limitaciones para su participación en la presente investigación fue el tiempo que los participantes pudieron dedicar a la entrevista por motivo de las consultas con sus pacientes.

Para directivos de clínicas, empresas prestadoras de salud, cooperativas de trabajo asociado y el gobierno en general, este estudio puede resultar de gran trascendencia en tanto les permitirá acercarse al importante fenómeno de la motivación en los empleados del sector salud, personas que a su vez cuidan del bienestar físico de la población, salvan vidas en momentos de crisis o de urgencias. Por todo ello, deberían tener un empleo con óptimas condiciones y un alto nivel de satisfacción laboral.

---

<sup>4</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Desempleo en Pereira 20.5 % octubre de 2.010.

<sup>5</sup> LONDOÑO, Israel. Palabras de bienvenida. En: FORO SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. (1, 21 de mayo 2.010 Pereira). Comisión Regional de Moralización Risaralda



## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para el ser humano es muy importante ocupar cuerpo y mente en algo productivo, utilizando todas sus capacidades (físicas y cognitivas) en la transformación de algo, para el mayor bienestar posible de él y de la sociedad, es decir trabajando. Mirando la definición desde el punto de vista económico marxista, el trabajo; es uno de los factores de producción junto con la tierra y el capital, siendo una fuente de progreso y riqueza.

Se dan en la economía de mercado dos formas de trabajo: el **independiente**, que es por cuenta propia; según la ley son contratistas independientes<sup>6</sup> y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlas con sus propios medios y con libertad o autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de las obras o base industrial, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

Y el **subordinado o dependiente**; en la segunda modalidad, la persona natural está ligada a un contrato de trabajo, entendiéndose por ello la forma por el cual presta un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.<sup>7</sup>

Se presentan diferentes modalidades de contratos de trabajo<sup>8</sup>, por la forma son: verbal o escrito; por la duración son: de duración inferior a un mes, para ejecutar un trabajo ocasional, por el tiempo que dure la realización de la obra o labor, a término fijo, y duración indefinida.

Cabe anotar que en esta investigación se habla de contrato por prestación de servicios, el cual, sin ser un contrato laboral, en términos jurídicos se encuentra respaldado por el código civil y comercial.

---

<sup>6</sup> COLOMBIA. SENADO DE LA REPUBLICA. Código Sustantivo del Trabajo. Bogota 1950. Artículo 34, modificado por el artículo. 3 del decreto 2351 de 1965.

<sup>7</sup> Ibid Artículo 22

<sup>8</sup> Ibid. Capítulo IV

Realizar un contrato laboral con una persona implica deberes y obligaciones por lo cual muchas empresas ceden esos deberes y obligaciones a otras llamadas intermediadoras, bolsas de empleo, cooperativas de trabajo asociado o asociaciones, entre otras. En consecuencia, se crea un nuevo problema de empleo, llamado hoy la “tercerización laboral”<sup>9</sup>, que deprecia el empleo en Colombia.

Estas intermediadoras<sup>10</sup> ni pagan lo justo ni cumplen con todas las normas de ley, como son el pago de primas, cesantías, intereses a las cesantías, vacaciones, aportes a salud, a pensión y riesgos profesionales. Las personas vinculadas a dichas empresas mediadoras reciben un “salario integral” compuesto además de la remuneración por el trabajo ordinario, las prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario, dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; lo que sería por lo menos 13 salarios mínimos legales.

Y así lo devengado como salario integral sea mucho menos, las personas lo aceptan con tal de conseguir un contrato. Tal es el caso de muchos trabajadores del área de la salud en la ciudad de Pereira, inmersos en el mercado de intermediación laboral que como dice Camargo de la Hoz<sup>11</sup> en manos de algunas cooperativas de trabajo asociado ilegalmente constituidas, que no cumplen con el decreto 4588 de 2.006. Igual ocurre en las asociaciones de trabajadores para la salud cuyos asociados ven reducida la remuneración, y el ingreso base de cotización al sistema general de salud, perdiendo los amparos constitucionales anteriormente descritos. Otra de las consecuencias graves, es la frustración profesional, laboral y familiar derivada de los trastornos de ansiedad, agresión, aflicción, nerviosismo, insomnio, apatía, desinterés y estrés laboral, los cuales se traducen en una desmotivación que afecta el ciclo motivacional del asociado.

## 1.1 PREGUNTA PROBLEMA

De acuerdo a lo anteriormente planteado para la presente investigación se genera la siguiente pregunta: ¿Cómo se afectan los componentes del ciclo motivacional laboral, en los profesionales del sector salud personas vinculadas a tres cooperativas de trabajo asociado y a los vinculados en la asociación de profesionales de la salud en la ciudad de Pereira?

---

<sup>9</sup> Tercerización y las estrategias sindicales directas ante el outsourcing. [en línea]. Brasil. Confederación Sindical de Trabajadores de Las Américas (CSA), 2.009. [citado 10 enero 2.010].disponible en Internet <<http://.csa-csi.org>>.

<sup>10</sup> BLANCO, Oscar. Empresas de servicios temporales en Colombia. Revista Latinoamericana de derecho social numero 5, julio – diciembre de 2.007, p. 231 -237.

<sup>11</sup> CAMARGO DE LA HOZ, Martha. Directora Jurídica de la Confederación Nacional de Cooperativas En: FORO SOBRE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. (1, 21 de mayo 2.010 Pereira). Comisión Regional de Moralización Risaralda

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo se afectan los componentes del ciclo motivacional laboral en los profesionales del sector salud, vinculados a tres cooperativas de trabajo asociado, y a los vinculados en la asociación de profesionales de la salud en la ciudad de Pereira (Asprosalud).

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Identificar cuáles son las condiciones de vinculación de los trabajadores de salud pertenecientes a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud.
2. Determinar cómo se afecta cada etapa del ciclo motivacional en los trabajadores de salud, asociados a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud.
3. Establecer si el ciclo motivacional laboral de los profesionales de la salud vinculados a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud logra la consecución de la satisfacción de las necesidades internas y externas de los participantes.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Con la realización del presente estudio, se pretende darle a conocer al personal de la salud objeto del presente estudio (médicos, odontólogos y enfermeros) cómo está su situación en cuanto a la motivación hacia su trabajo y específicamente, como se afecta su ciclo motivacional dada las condiciones de vinculación en sus respectivas entidades frente a otros profesionales que cuentan con la posibilidad de tener un contrato laboral, y todo el respaldo legal que esto implica. Con ello podrán aportar argumentos al momento de exigir en diferentes instancias unas mejores condiciones laborales conducentes a mantener su motivación hacia el trabajo y por ende su productividad.

De igual forma, resulta importante para los dueños de las cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud, conocer cómo se encuentra el personal que tienen vinculado, su grado de motivación, y qué tanto afecta este factor a su productividad y competitividad en el sector. De ahí que sea vital conocer los factores laborales que inciden en la motivación del trabajador y las repercusiones en su productividad.

También se pretende aportar elementos para la discusión con el gobierno y los directivos de empresas prestadoras de salud en clínicas y hospitales, sobre la urgencia de revisar la forma de contratación de los empleados del sector salud y los perjuicios que trae la tercerización laboral que padecen hoy en día, que ve afectado su motivación y la manera en que atienden a sus pacientes.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Desde que se comenzó a definir qué es una organización y cuáles son las formas de administrar a las personas que la conforman, aparecieron pensadores que dieron origen a diversas teorías, siendo las principales:

1. Teoría de La Administración Científica; centrada en las tareas y en la producción en masa.
2. Teorías basadas en la estructura, como la Clásica, la Neoclásica, la Burocrática, y la estructuralista.
3. Teorías basadas en las personas, como la de las relaciones humanas, la del comportamiento organizacional, y la del desarrollo organizacional.
4. Teorías basadas en el ambiente y las Tecnologías, como las estructuralistas y la de contingencias.

El presente estudio se centrará en la teoría de las relaciones humanas a continuación se verán sus puntos centrales.

**4.1.1 Teoría de las Relaciones Humanas.** Esta escuela marca el camino a seguir de las nuevas teorías sociales frente a los conceptos de desarrollo, ya que toman un nuevo viraje alejándose un poco de la línea netamente economicista que marcó la teoría científica basándose sólo en la tarea, o exclusivamente en la estructura organizacional, como lo muestra la escuela clásica de la administración en su momento, ahora importan son las personas que trabajan o participan en la organización.

Estudiar el comportamiento de las organizaciones sociales significa también un punto muy alto en lo referente a las relaciones humanas y al trabajo en equipo. Y uno de los principios generales de la sociología “el hombre es social por naturaleza”<sup>12</sup>, según Aristóteles; el hombre se pierde en un proceso de automatización, que contrario a los que las personas piensan no es algo sólo de la actualidad, lo que nos importa es su aspecto psicológico y sociológico.

Esta escuela, nacida de las ciencias sociales, se basa en la psicología, y en particular en la psicología del trabajo; tiene como aspectos básicos de estudio dos campos de la psiquis:

---

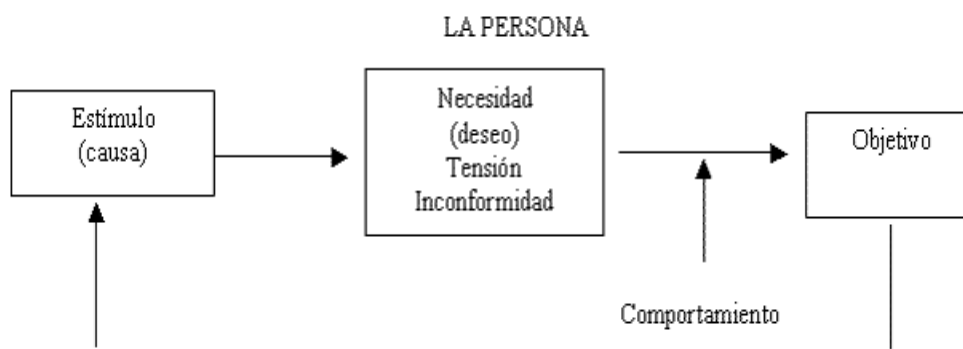
<sup>12</sup> MORAN. La dimensión social del hombre. [en línea] 2.000 [citado 3 febrero 2.010]. Disponible en internet <[http://armoran.netfirms.com/fl\\_u15.htm](http://armoran.netfirms.com/fl_u15.htm)>.

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:** Selección del personal, orientación profesional, métodos de aprendizaje y trabajo, fisiología del trabajo, estudios de accidente y de fatiga.
- **Adaptación del trabajo al trabajador:** estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, estudios de motivación, de incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Como uno de los puntos a estudiar en la Teoría de las Relaciones humanas es la motivación, se escoge este concepto para desarrollar el presente proyecto de investigación, dada la gran importancia del tema en el desarrollo de toda organización.

**4.1.2 Motivación.** El concepto de motivación ha sido un tema de gran discusión a lo largo de la historia y en su intento de conceptualizarlo surgen dos corrientes: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.

Figura 1. Modelo Básico de Motivación



Fuente: Harold J. Leavitt, Managerial Psychology. 5 ed. Chicago, University of Chicago Press, 1988, p 9.

Según, **Young** la psicología motivacional puede definirse como el estudio de todas las condiciones que suscitan y regulan la conducta de los organismos. En esta definición se ven reflejadas dos características: una, los factores o condiciones que determinan la activación de una conducta; y dos, el que toda conducta motivada denota una direccionalidad hacia determinados objetivos: es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> YOUNG, P. T. Motivación y emoción. En: ILIBARDO P. G. El control cognitivo de la motivación. Nueva York. Wiley, 1961. p. 111

Para el autor **De la torre**<sup>14</sup> la motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada. Cabe anotar que **Hellriegel y Slocum**<sup>15</sup> conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Desde la perspectiva de **Gibson, Ivancevich y Donelly**<sup>16</sup>, son las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta, definición en la cual se incorporan explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Para **Kinicki y Kreitner**<sup>17</sup>, la motivación es un proceso psicológico que produce despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias, orientadas a objetivos.

En conclusión, podemos decir que la motivación<sup>18</sup> está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, y de igual forma se puede definir como un proceso psíquico que alude a las fuerzas que actúan en un sujeto que inician y encauzan su conducta, confiriéndole distintos grados de intensidad a su esfuerzo o respuesta.<sup>19</sup>

La motivación<sup>20</sup> es un concepto que se emplea para:

1. Describir la energía que activa a un organismo para iniciar y dirigir su conducta (activación).
2. Explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (vigor y persistencia).
3. Explicar la dirección de la conducta (direccionalidad).

La motivación tiene componentes internos o intrínsecos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos o extrínsecos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso) a saber:

La motivación intrínseca<sup>21</sup> se basa en necesidades innatas de competencia y auto determinación. Es la conducta que se hace únicamente por el interés y el placer

---

<sup>14</sup> DE LA TORRE, F. Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas. 2.000 p 35.

<sup>15</sup> HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. Comportamiento organizacional 10 ed. México: Thomson Learning Editores. 2004 p. 117.

<sup>16</sup> GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 10 ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana. 2001 p. 145.

<sup>17</sup> KINICKI, A. y KREITNER, R. Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana. 2003 p. 142.

<sup>18</sup> HispaVista. Concepto de motivación. [en línea] 2.008 [citado en 12 marzo 2.010] disponible en internet en <<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>>.

<sup>19</sup> PETIT, Cristina y GRAGLIA, Soledad. Introducción a la Psicología Social. Brujas 2.005

<sup>20</sup> MARTIN, María Dolores y JIMÉNEZ María Pilar. Emoción y Motivación. Norma 2003. p. 32

de realizarla, basadas en la necesidad psicológica como la causación personal (\*), la afectividad y la curiosidad.

Es un energizador de una amplia gama de conductas y procesos psicológicos para los cuales la experiencia de competencia y autonomía constituyen los refuerzos primario que motivan un continuo proceso de búsqueda e intento de conquista de retos óptimos, es decir, Implica un proceso cíclico de búsqueda de situaciones con un grado óptimo de desafío y luego se intenta superar ese desafío.

La motivación extrínseca se halla presente en las conductas motivadas por consecuencias ambientales; recompensa, castigo e incentivos. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo dado luego de una secuencia de conducta y en la cual aumentan las probabilidades para su repetición. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo ocurrido luego de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de su repetición. Un incentivo es un objeto que induce al individuo a realizar o repeler una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas.

Las principales diferencias entre recompensas y castigos, por un lado, es que los premios y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen las probabilidades de repetirla, mientras que los incentivos ocurren antes de la conducta y energizan su comienzo.

De acuerdo a la motivación interna, los siguientes son los cinco factores que describen su comportamiento cognitivo o afectivo ante un hecho determinado.

- Motivación por logro, es el impulso para vencer desafíos, avanzar y crecer conducente a metas e impulsos más elevados, en tanto las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos sobresalientes.
- Motivación por reconocimiento, es el impulso para realizar trabajos con gran calidad. Los trabajadores que se guían por este tipo de motivación sobresalen por un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Se orientan a obtener de los demás atención, admiración por lo que son, hacen, saben o son capaces de hacer.
- Motivación por afiliación, es el impulso que mueve a relacionarse con las personas. Quienes están motivados por afiliación, laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración, de allí que sienten una satisfacción interna al rodearse de conocidos.

---

<sup>21</sup> DECY, E. L. y RYAN. R. M. La motivación intrínseca y la libre determinación en el comportamiento humano. New York: Plenum. 1985 p. 32

\* Conductas que se inician para producir cambios en el ambiente. CHARMS, R. Personal causation: The internal affective determinants of behaviour. New York: Academic press. 1968



- Motivación por autorrealización, es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Dicha necesidad se manifiesta por el yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.
- Motivación por poder, es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Corresponde a las personas que aceptan fácilmente el riesgo y son exitosas cuando encaminan el poder hacia el crecimiento organizacional y no tanto hacia el personal. Son personas caracterizadas por su liderazgo.

Los siguientes son los cinco factores externos<sup>22</sup> que influyen los comportamientos dirigidos a reforzar o incentivar la motivación en el trabajo:

- Supervisión: Comportamientos que demuestran darle valor a los reconocimientos o a la retroinformación que se le brinda por parte de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.
- Grupo de trabajo: Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender con los demás.
- Contenido de trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a quien lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.
- Salario: Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo, según el grado de la compensación puede generarle a la persona prestigio, seguridad para él y su familia.
- Promoción: Perspectiva de la persona que tiene la posibilidad de ascender jerárquicamente en un puesto de trabajo, dándole proyecciones de progreso, prestigio y mayor responsabilidad dentro de la organización.

Los cinco medios con los cuales se pueden obtener las retribuciones deseadas en el trabajo<sup>23</sup> son:

- Dedicación a la tarea: comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.
- Aceptación de autoridad: comportamientos en donde se demuestran acato, reconocimiento, y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuación de tales personas.

---

<sup>22</sup> TORO, Fernando. Cuestionario de motivación para el trabajo. Segunda edición. Cincel Ltda. Medellín 1992 p. 7.

<sup>23</sup> Ibid., p. 9

- Aceptación de normas y valores: comportamientos que hacen realidad creencias, valores, normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.
- Requisición: comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.
- Expectación: comportamientos que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante los diseños de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

Para abordar el fenómeno de la motivación se identificaron al menos seis perspectivas o enfoques teóricos en la bibliografía especializada, como son: la Jerarquía de necesidades de Maslow; la de la motivación-higiene, de Herzberg; la de Mc Gregor; la de Taylor; la de motivaciones al logro, de David McClelland, y la teoría de la valencia- expectativa de Vroom. A continuación se reseña cada una de estas perspectivas.

**4.1.2.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.** Muestra una serie de necesidades concernientes a todo individuo, organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades en determinado nivel, el individuo, más que tornarse apático, encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento; una vez consigue alimentarse y saber que no morirá de hambre, se preocupará por estar a salvo; al sentirse seguro, querrá encontrar un amor; y así sucesivamente.

Figura 2. Jerarquía de necesidades



Fuente: Maslow, Abraham H. Motivation and personality. 3 ed. Harper and Row. Universidad de Michigan. 1987

- Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada. También se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al temor a lo desconocido, a la anarquía.
- Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- Necesidades de auto superación: también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desplegar su talento al máximo.

Estas necesidades también se ven en el entorno laboral, cuando una persona labora y tiene una fuente de ingresos suple las necesidades fisiológicas, tener un puesto fijo brinda estabilidad laboral la cual suple las necesidades de seguridad, al estar rodeado de personas y tener que salir a trabajar permite ampliar el círculo de amigos y le brinda un reconocimiento social lo que le hace a esa persona pertenecer a grupos, y acrecienta su autoestima, satisfaciendo las necesidades de aceptación y estima porque según sea el buen desempeño laboral puede generar buena reputación y respeto por sí mismo, con esta necesidad alcanzada tendrá su autorrealización dejando huella por lo que hace, y acrecentando aún más sus talentos, también con el trabajo se pueden suplir las necesidades de

entendimiento, de participación, de ocio, de creación de identidad y de libertad que la provee la capacidad económica<sup>24</sup>.

**4.1.2.2 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.** El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación-higiene. Al creer que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta, "¿qué desea la gente de sus puestos?".

Este autor habló de los factores higienizantes, aquellos en cuya ausencia se produce insatisfacción y desmotivación, aunque su presencia no produce necesariamente lo contrario. Son factores higienizantes:

- el salario,
- las buenas relaciones con el jefe,
- las buenas relaciones con los compañeros,
- la organización de la empresa,
- las buenas condiciones de las instalaciones,
- la flexibilidad en el horario,
- el descanso y la recreación,

Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió enfatizar en los motivadores, aquellos factores con los cuales aumentan la satisfacción con el puesto, como el grado de autonomía, el reconocimiento a la responsabilidad, a la formación, al desarrollo de capacidades, a la iniciativa y a la creatividad.

Herzberg supuso una relación directa entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o auto – realización.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> MAX NEEF, M. Desarrollo de la escala humana. Barcelona Editorial Nordan - Comunidad. 1993 p. 41

<sup>25</sup> TORO, Fernando. Motivación para el trabajo. Cincel Ltda. 1985 p. 35

**4.1.2.3 Teoría de Mc Gregor.** Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial. Según McGregor, las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

**4.1.2.4 Teoría de Taylor.** Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor en proponer una organización del trabajo basada en la motivación. Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas.
- Contratar trabajadores hábiles y diestros.
- Realizar un análisis científico, esto es: analizar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

**4.1.2.5 Motivaciones de logro de David McClelland.** Está relacionada su perspectiva con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, pues confían en salir airoso de ellas.

**4.1.2.6 Teoría de la valencia - expectativa de Vroom.** Según este autor, la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de cumplir sus metas.

**4.1.2.7 Motivación laboral.** La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene. Toda conducta se encauza a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dieron origen. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales. Se puede definir la motivación en el trabajo como *un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.*<sup>26</sup>

Si definimos la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma, hay diferentes autores que han propuesto distintas formas de ver el ciclo de la motivación. Chiavenato<sup>27</sup>, Kast y Rosenzweig<sup>28</sup>,

---

<sup>26</sup> ROMERO, Daniel. Aproximación a la motivación en el trabajo. Gestipolis. 2005

<sup>27</sup> CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos 5 ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, p.70

Hellriegel y Slocum<sup>29</sup>, Davis - Newstrom<sup>30</sup> y Gibson<sup>31</sup>, presentan varios caminos para ilustrar el proceso motivacional, para mostrar en resumen los planteamientos básicos de estos autores, se muestra en siete etapas:

- Conciencia de la necesidad.
- Transformación de la necesidad en un deseo específico.
- Identificación del incentivo realizador del deseo.
- Selección del curso de acción conducente al incentivo.
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.
- Consecución del incentivo deseado.
- Satisfacción de la necesidad.

Figura 3. Ciclo motivacional desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 5 ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, p. 70.

Según Chiavenato, la satisfacción de una necesidad es una sucesión de etapas o pasos a las cuales llama ciclo motivacional. Éste comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

<sup>28</sup> KAST, F. y ROSENZWEIG, J. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia 4 ed. México: Editorial Trillas. 1996, p. 300

<sup>29</sup> HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. Comportamiento organizacional 10 ed. México: Thomson Learning Editores. 2004

<sup>30</sup> DAVIS, K. y NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo 11 Ed. México: McGraw Hill Interamericana. 2003 p. 122.

<sup>31</sup> GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. Op. cit., p. 147

Al aparecer, la necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo o desmotivación. Dicho desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio.

Los elementos del ciclo motivacional responden a cinco etapas: la homeostasis, o momento de equilibrio de un organismo humano; el estímulo, factor que genera la necesidad; la necesidad, provocadora del estado de tensión; el estado de tensión, o impulso desencadenante de comportamientos; el comportamiento, dirigido a satisfacer la necesidad que activa el comportamiento; y, finalmente, la satisfacción, que es logro del objetivo mediante el cual el organismo retorna al punto de equilibrio, a la espera de la aparición de otro estímulo.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del Comportamiento: la conducta de la persona frustrada se puede volver repentinamente ilógica y sin explicación aparente.
- Agresividad: El hombre frustrado se puede volver agresivo. La liberación de la tensión acumulada puede suceder a través de la agresividad, física, verbal o simbólica.
- Reacciones Emocionales: la tensión retenida por la no satisfacción de la necesidad puede provocar formas de reacciones como ansiedad, aflicción, estados de intenso nerviosismo, insomnio o problemas digestivos.
- Alineación y Apatía: El desagrado frente a la no satisfacción puede ocasionar reacciones de desinterés frente al alcance de los objetivos frustrados como forma de mecanismo de defensa.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

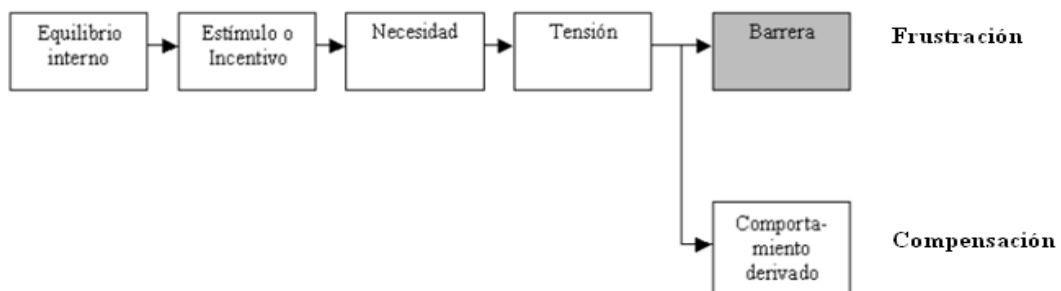
- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta, se produce un aprendizaje. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Para Chiavenato, la motivación laboral se podría definir como los estímulos que recibe la persona y le guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. Los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben originarse en su trabajo, también pueden provenir de su familia o amigos. La motivación o la forma de reaccionar estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias propios de la persona de allí que se requiera de un jefe capaz de distinguir entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas no se rendirá. E incluso debería saber cuál estímulo dar ante una situación difícil de la persona, de modo que pueda sobreponerse lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción. La satisfacción en el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades derivado del trabajo o que se experimenta en él. Sin embargo, cuando esto no ocurre pueden pasar dos cosas: una de ellas, como ya se dijo anteriormente, es que genere una insatisfacción desencadenante de reacciones físicas y psicológicas; pero en otras ocasiones, aunque la necesidad siga sin satisfacerse, puede causar compensación o transferirse, cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de una necesidad insatisfecha<sup>32</sup>, lo cual implica la transferencia del deseo hacia otro objetivo, persona o situación. El resultado del ciclo motivacional, puede variar entonces según la persona y aún en una misma persona para distintos momentos.

Figura 4. Ciclo motivacional con Frustración y compensación



Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos 5 ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000, p. 75.

<sup>32</sup> CHIAVENATO. Op. cit. p. 71



Las teorías sobre las cuales se sustenta el presente trabajo se enlazan y se mezclan con la teoría de necesidades de Maslow y las teorías higienizantes de Herzberg, buscando sustentar los factores motivaciones internos y externos y cómo se ven afectados dentro del ciclo motivacional de Idalberto Chiavenato. Para ello, se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Factores motivacionales en relación con las teorías de Maslow y Herzberg.

<b>Condiciones Motivaciones Internas</b>	<b>Condiciones Motivaciones Externas</b>
<b>VARIABLES FISIOLÓGICAS</b> Necesidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimento</li> <li>- Líquido y oxígeno</li> <li>- Intercambio sexual</li> <li>- Descanso</li> <li>- Abrigo</li> </ul>	<b>EVENTOS RELATIVOS A:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de trabajo</li> <li>- Contenido de trabajo</li> <li>- Salario</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Oportunidad de Promoción</li> </ul>
<b>VARIABLES PSICOLÓGICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Auto estima</li> <li>- Auto realización</li> <li>- Logro</li> </ul>	<b>AGENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegas</li> <li>- Subordinados</li> <li>- Jefes</li> </ul>
<b>VARIABLE PSICOSOCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Afecto</li> <li>- Poder</li> <li>- Afiliación</li> </ul>	

Se presenta la siguiente matriz donde se categorizan el objetivo general y los objetivos específicos, uniendo las necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg junto con las teorías de motivación para el trabajo de Fernando Toro Álvarez, este psicólogo colombiano busca entrelazar las dimensiones del puesto de trabajo como tecnología, factores organizacionales, situación económica y social, con variables internas como son las necesidades fisiológicas, psicológicas y psicosociales, (necesidades de Maslow) con variables externas ( factores higiénicos de Herzberg) combinando esfuerzo y desempeño de las personas Indagadas.

Tabla 2. Matriz de categorías

Objetivo General					
Determinar cómo se afectan los componentes del ciclo motivacional laboral en los profesionales del sector salud, afiliados a tres cooperativas de trabajo asociado, y a los vinculados en la asociación de profesionales de la salud en la ciudad de Pereira (Asprosalud).					
Objetivos Específicos	Macro categorías	Mezo categoría	Micro categorías	Preguntas	Instrumentos
Identificar cuáles son las condiciones de vinculación de los trabajadores de salud pertenecientes a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud.				¿Cuál es su tipo de contrato? Independiente, dependiente o proceso asociativo	Entrevista
Determinar cómo se afecta cada etapa del ciclo motivacional en los trabajadores de salud, asociados a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud.	Homeostasis	Estado de Equilibrio de un organismo biológico o social			
	Estímulo: "reacción positiva o negativa que presenta una persona frente a determinados factores externos e internos" (Chiavenato, 2000, p.)	Factores internos o motivadores: "variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo como tal, al contenido del trabajo" (Toro, 1992, p. 21)	Grupo de trabajo	LO MAS IMPORTANTE PARA MI ES: Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos?	Cuestionario
				Poder integrar a un equipo con gente dinámica	Cuestionario
				Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	Cuestionario
				Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.	Cuestionario
				Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.	Cuestionario
				Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.	Cuestionario
			Contenido de trabajo	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes	Cuestionario
				Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.	Cuestionario
				Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.	Cuestionario
				Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las labores.	Cuestionario
				Salario	Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.	Cuestionario				
Contar un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación	Cuestionario				
		Factores externos o higiénicos: "eventos o condiciones externas que acompañan el desempeño sin que necesariamente sean contingentes con él, es decir lo refuerzan o incentiven" (Toro, 1992,			

		p. 21)		Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.	Cuestionario	
				Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.	Cuestionario	
			Promoción	Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	Cuestionario	
				Tener ascensos para lograr un trabajo mas interesante e importante	Cuestionario	
				Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad	Cuestionario	
				Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación		
				Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.	Cuestionario	
				Condiciones de trabajo	Que conforma su salario?	Entrevista
				Que tipo de deducciones le realizan?	Entrevista	
				Esta cubierta su seguridad social?	Entrevista	
				Que tan difícil es su trabajo o labor?	Entrevista	
				Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o a mis intereses	Cuestionario	
				Ha permitido su trabajo sentirse autorrealizado profesionalmente?	Entrevista	
				Que meritos a obtenido en su trabajo?	Entrevista	
Necesidad: Condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar el comportamiento o en ciertas direcciones y con ciertos grados de intensidad (Maslow, 1943-1954).	Fisiológicas: "asociadas a la homeostasis o equilibrio normal y constante del organismo"		Alimento	En que rango salarial se encuentra usted?	Entrevista	
			Líquido			
			Oxígeno			
			Sexual			
			Descanso			
			Abrigo			
		Seguridad: "preferencia por la supervivencia estable en el mundo"	Seguridad		Cuál es su tipo de contrato?	Entrevista
				Cuanto tiempo lleva en la actual empresa?	Entrevista	
				Que conforma su salario?	Entrevista	
				Cuenta usted con la posibilidad de tener ascensos que le den autoridad y mayor responsabilidad?	Entrevista	
				Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad,	Encuesta	
				Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales	Cuestionario	
		Sociales: "de posesión o amor, ligadas al deseo del individuo de establecer relaciones afectivas con su entorno humano"	Logro		LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EL TRABAJO ES: Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	Cuestionario

			Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo	Encuesta
			Ser mejor en el trabajo que el común de las personas	Encuesta
			Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.	Encuesta
			Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.	Encuesta
		Poder	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.	Encuesta
			Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	Encuesta
			Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir, o estimular por su rendimiento	Encuesta
			Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	Encuesta
			Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	Encuesta
		Afilación	Saber que otras personas me aprecian	Encuesta
			Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	Encuesta
			Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.	Encuesta
			Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	Encuesta
			Estar con personas que se unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.	Encuesta
	Reconocimiento: evaluación que la persona hace de sí misma, con respecto a los otros	Reconocimiento	Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	Encuesta
			Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	Encuesta
			Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como personal	Encuesta
			Que las otras personas acepten mis méritos	Encuesta
	Auto superación: impulso del hombre a explicitar sus potencialidades creativas	Autorrealización	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	Encuesta
			Poderme ocupar de lo que verdaderamente se y puedo hacer	Encuesta
			Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos	Encuesta
			Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación	Encuesta
			Poder aplicar los conocimientos que poseo	Encuesta
Estado de tensión:	Expectativas: "es una anticipación (proceso cognitivo) en la que se espera que, bajo ciertas	Recencia: Grado de cercanía espacio-temporal de la experiencia.		

		circunstancias, una acción dada producirá un resultado particular" (Tolman, 1959)	Frecuencia: número de veces en que se experimenta la relación expectativa versus resultados.		
			Distribución de la ocurrencia: cantidad de veces que el resultado confirma la expectativa.		
Comportamiento	Preferencia		búsqueda o interés por obtener un resultado deseado	Que interés tiene usted que se activen los comportamientos descritos en el factor?	Resultado de encuesta
	Persistencia		cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de una actividad orientada a obtener un resultado deseado	Cuanto tiempo aplica usted en la activación del comportamiento de este factor?	Resultado de encuesta
	Vigor		Intensidad, fuerza o energía que caracteriza la acción	Con que intensidad manifiesta usted el agrado o desagrado por un comportamiento que active el factor?	Resultado de encuesta
Satisfacción:	satisfacción		cumplimiento de la necesidad	¿Qué necesidades fueron satisfechas al ser activadas por los factores motivadores e higiénicos?	Encuesta y Entrevista
	Insatisfacción		barrera u obstáculo	¿Qué necesidades no fueron satisfechas y encontraron una barrera infranqueable?	Encuesta y Entrevista
	compensación		satisfacción de otra necesidad reduce o calma la necesidad insatisfecha	¿Qué necesidades son compensadas por otras necesidades sí satisfechas?	Encuesta y Entrevista

Nota: se presenta el estado de tensión dentro de la matriz, como elemento activo del ciclo motivacional, pero para el presente estudio no se operacionalizan sus variables, por el factor tiempo.

Se reúnen, por lo tanto, los aspectos más importantes de cada teoría y se analizan dentro del ciclo motivacional para conocer si los objetos de estudio están satisfechos, encuentran una barrera para ello o si por el contrario se presenta compensación.

**4.1.3 Economía Solidaria.** La economía solidaria es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental integrado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias,

democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.

Dichas organizaciones tienen como principios comunes: la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado. Tienen características como:

- Estar organizadas como empresa, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo.
- Tener incluido en sus estatutos la ausencia del ánimo lucrativo.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles.
- Integrarse social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro.

Las organizaciones de economía solidaria se desarrollan simultáneamente en tres ejes:

- Económico, mediante actividades de producción de bienes y/o servicios.
- Social, atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad.
- Cultural, como dinamizador de los anteriores.

Existen dos grandes sistemas de organizaciones solidarias en Colombia que funcionan dentro del sector, conformadas por:

Organizaciones solidarias de desarrollo (vigiladas por las Gobernaciones):

- Asociaciones.
- Fundaciones.
- Corporaciones.
- Voluntariado.

Organizaciones de economía solidaria (vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria):

- Cooperativas.
- Fondos de Empleados.
- Mutuales.
- Cooperativas de Trabajo Asociado.
- Instituciones Auxiliares.

**4.1.3.1 Cooperativas.** Etimológicamente, el término cooperativa viene del latín cum (con) y operare (trabajar). Por tanto, podemos identificar el origen de la palabra como el “trabajo con” o el “co-trabajo”.

Una cooperativa<sup>33</sup> es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma acordada por los socios, generalmente en el contexto de una economía de mercado

De acuerdo con la Ley 79 de 1988, Capítulo VII, las cooperativas se clasifican en:

- Especializadas: Son aquellas organizadas para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica social y cultural. Estas Cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante convenios con otras entidades Cooperativas.
- Multiactivas: Son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola Cooperativa. En este caso, los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada actividad económica.
- Integrales: Son aquellas que en desarrollo de su objeto social realizan dos o más actividades conexas o complementarias entre sí, ya sean de producción, distribución consumo y prestación de servicios.

Las Cooperativas por su naturaleza y objetivos o fines, pueden organizarse para realizar diversas actividades; para tal efecto se pueden dividir en Cooperativas Productoras de Bienes o Cooperativas Prestadoras de Servicios.

- Cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras.
- Cooperativas de ahorro y crédito.
- Cooperativas de consumo.
- Cooperativas de educación.

---

<sup>33</sup> Cooperativa definición. Enciclopedia Libre. [en línea][citado 3 febrero 2.010] disponible en Internet, <<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>>.

- Cooperativas de trabajo asociado.
- Cooperativas de transportes.
- Cooperativas de vivienda.

Las cooperativas de trabajo asociado son una entidad sin ánimo de lucro, esto es: que los excedentes son reinvertidos en la misma cooperativa y en la cual varias personas se asocian y como tal, son dueños, son gestores, y son trabajadores, por lo cual reciben el nombre de Trabajadores Asociados.

A las personas vinculadas a las cooperativas de trabajo asociado, no se les aplica el código laboral colombiano, pues, como ya se dijo, este es un asociado, no vinculado por un contrato de trabajo, sino en calidad de dueño.

Las cooperativas de trabajo asociado tienen una característica importante: son autónomas; desarrollan actividades con independencia de terceros, pero eso sí: tienen que estar legalmente constituidas con escritura pública o un documento privado llamado acta de asamblea de constitución y registrarlo en la Superintendencia de economía solidaria, siendo esta una de las entidades reguladoras junto al Ministerio de la Protección Social.

La principal prohibición que tienen las cooperativas de trabajo asociado es realizar intermediación laboral o suplir a terceros de mano de obra temporal. Las cooperativas de trabajo asociado no pagan salarios sino “compensaciones”. Los asociados no reciben primas ni cesantías sino “compensaciones extraordinarias”, a las cuales no se les pueden hacer deducciones diferentes a lo correspondiente a salud y pensión, las cuales se dan en los mismos porcentajes deducibles a los trabajadores dependientes. De igual forma, las cooperativas cubren el total del porcentaje correspondiente a parafiscales y a las administradoras de riesgos profesionales.

Principios Cooperativos<sup>34</sup> estos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Los principios constituyen el núcleo de las cooperativas y están estrechamente ligados, de forma que si se ignora uno, se menosprecian los demás. Estos principios son:

- Adhesión abierta y voluntaria. Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades propias de estar asociado, sin discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo.

---

<sup>34</sup> Portal cooperativo. Confederación de cooperativas de Colombia. [en línea]Bogotá 2.010 [citado 5 marzo 2.010] disponible en Internet < <http://www.portalcooperativo.coop/simbolos.htm>>.



- Gestión Democrática por parte de los asociados. Las cooperativas son organizaciones administradas y organizadas con procedimientos democráticos por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los demás asociados.
- Participación económica de los asociados. Los asociados contribuyen equitativamente y controlan en forma democrática el patrimonio de su cooperativa. Así mismo, destinan excedentes para propósitos como el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; beneficios para los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y otras actividades que aprueben los asociados.
- Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas y controladas por sus asociados. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
- Educación, capacitación e información. Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, de forma tal que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Así mismo, informan a la comunidad, especialmente a los jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

**4.1.3.2 Asociación.** Son organizaciones sin ánimo de lucro con personería jurídica y se encuentran dentro de la categoría de Organización No Gubernamental. Están conformadas por personas que tienen un vínculo en común

y ponen este a disposición de un tercero. Las asociaciones pueden ser mixtas y cuando lo son, se consideran organizaciones solidarias.<sup>35</sup>

Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

Además, la asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo cual desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, con su propio patrimonio, en un principio dotado por los socios, y del cual puede disponer para perseguir los fines plasmados en sus estatutos.

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social).

**4.1.4 Tercerización Laboral:** Se entiende por tercerización la contratación de empresas para desarrollar actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; son responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores están bajo su exclusiva subordinación.

La tercerización se caracteriza por la contratación de una persona jurídica que ejecuta, con su propio personal, actividades complementarias al proceso productivo de la contratante, denominada usuaria. Los trabajadores de la tercerizadora no son trabajadores de la usuaria.

Esta forma de empleo<sup>36</sup> en Colombia tomo fuerza a finales de las década de 80's comienzo de los 90's, cuando las multinacionales no querían saber nada de la nomina de su empleados y preferían entregar el manejo a terceros, y así, se dedicarían a mejorar sus procesos productivos a ser eficientes, mejorando la competitividad.

El Régimen General de Trabajo Asociado surge desde el año de 1989 con la expedición de la Ley 79 de 1988; posteriormente los Decretos 1333 de 1989 y 468 de 1990 reglamentaron y le dieron respaldo legal a esta modalidad de empleo en Colombia; sin embargo, desde un comienzo muchas de las cooperativas de

---

<sup>35</sup>Colombia incluyente. Asociación [en línea] [citado 9 marzo 2.010 ] disponible en Internet <<http://www.colombiaincluyente.org>>

<sup>36</sup> GONZALEZ SOLER, Fernando. Trabajo asociado opción estratégico empresarial de tercerizacion laboral con flexibilidad[en línea] Bogota: Pontificia Universidad Javeriana. 2.005 [citado 4 noviembre 2.010] disponible en Internet <<http://www.javeriana.edu.co>>.

Trabajo Asociado se crearon sin el cumplimiento a cabalidad de las características que dictaban las normas y que les imprimían a éstas empresas asociativas su naturaleza propia especial y diferenciadoras de otro tipo de empresas y asociaciones, aún en el sector solidario cooperativo.

Lo más común fue hacer uso de la figura de cooperativas de trabajo asociado con fines de evitación, no solo, de pagos parafiscales y de seguridad social, sino de afectar el pago del salario mínimo legal y otros amparos constitucionales con el propósito de tercerizar o realizar un outsourcing de mano de obra, para competir con otros proveedores y ofrecer servicios, obras o productos con costos inferiores.

Luego surgieron las Empresas de Servicios Temporales quienes con total justificación, habían visto reducido su porcentaje en el mercado comercial dada la competencia de las cooperativas de trabajo asociado aún en el campo regulado de los trabajadores en misión; las temporales jugaron entonces un papel doble por un lado, insistían en la necesidad de salirle al paso a las cooperativas de trabajo asociado que intermediaran en la oferta de personal “temporal” pero a la vez crearon más cooperativas de trabajo asociado por lo tanto, el panorama laboral en estos sectores se tornó cada vez más difícil de manejar para las entidades de inspección y vigilancia, pues tampoco estaban preparadas para calificar más de 2.000 organizaciones de trabajo asociado en el país.

En el año 2004 los reclamos de las empresas temporales surtieron efecto en la normatividad laboral, al fomentar, por una parte, la expedición de la Circular Conjunta No 067, entre el Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de Economía Solidaria cuyo objetivo fue advertir a las Cooperativas de Trabajo Asociado que finalizaran con la intermediación laboral en servicios propios de las temporales, so pena a recibir sanciones, recordó expresamente la legislación vigente y la prohibición para las cooperativas de trabajo asociado de asociar trabajadores cuya realidad laboral es “ en misión”, esto es, reemplazando titulares en los cargos. Reconoció expresamente que las cooperativas de trabajo asociado son verdaderos contratistas de servicios, obras o producción a terceros, con régimen especial no sujeto a la legislación laboral ordinaria, reafirmo que las cooperativas de trabajo asociado deberán ser auto gestoras, con autonomía administrativa y organizadora directa de las actividades de los asociados, esto es, deberán demostrar en todo momento tales indicadores de gestión, que las diferencia de otras empresas y las reafirma como especiales dentro del ámbito laboral.

Por otra parte, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2879 de 2004 cuyo objetivo fundamental era no solamente poner en cintura a las organizaciones de trabajo asociado que desviaban sus objetivos naturales, sino acabar con todas ellas, tanto las buenas como las malas, pues establecía lineamientos que prácticamente hacían imposible que las organizaciones de trabajo asociado existieran, así como

desaparecía su única norma estructurada, como era el Decreto 468 de 1990; fue un Decreto que eliminaba a éstas entidades; fue derogado 15 días después por el Decreto 2996 de 2004, el cual se orientó únicamente a alinear a las cooperativas de trabajo asociado con respecto a los pagos parafiscales y a las bases de seguridad social, éstas últimas, reproduciendo la normatividad vigente durante casi 14 años, pero que no se había aplicado correctamente.

Luego llegó la ley 1233 de 2008 por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones en beneficio de los asociados. La legislación Colombiana al transcurrir los años ha llenado los vacíos de las normas y ha nombrado más inspectores de vigilancia, para ir superando la tercerización laboral y hacer respetar los derechos de los colombianos.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el contenido de esta investigación el término *trabajo* es de gran magnitud, por ser su punto de partida. Se define como la actividad consiente del ser humano, destinada a la transformación de la naturaleza para la satisfacción de sus necesidades de sobrevivencia y desarrollo como, alimentación, vivienda, vestimenta, transporte entre otras<sup>37</sup>. Pero también se puede ver, en términos económicos, siendo uno de los factores productivos que junto al capital y la tierra constituyen los medios de producción, necesarios para generar riqueza.

Aunque se habla mucho de trabajo y de empleo, ambos conceptos se diferencian. El *empleo* se refiere a la tasa de población ocupada, a la parte de la población que realiza un trabajo bien remunerado. Es la ocupación laboral desempeñada por alguien para ganarse la vida. Cuando se habla de empleo, hace referencia a la persona que ocupa un cargo retribuido y, especialmente, dependiente asalariado que trabaja en una oficina o establecimiento mercantil con óptimas condiciones.

También juega un papel importante quien realiza este trabajo o empleo y es el *hombre*, visto desde la concepción administrativa y utilitaria como un ser actuante, con el mayor grado de desarrollo biológico de los seres vivos, que se comporta, aprende, transforma, procesa y produce resultados positivos o negativos en el proceso de desarrollo. Los estímulos o la fuerza que mueve a este hombre a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación es la *motivación*.

Siendo el tema a tratar la *motivación laboral*, ésta se define como el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o externas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización

Una de las formas de mirar la motivación laboral es verificando cómo se encuentra el *ciclo motivacional*; el ciclo motivacional es el proceso que permite evidenciar el estado en el cual se encuentra la satisfacción de las necesidades. Está conformado por las siguientes etapas:

- Homeostasis: Cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: Reacción positiva o negativa de una persona frente a determinados factores externos, factores higiénicos o internos factores motivadores.
- Necesidad: Sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla
- Tensión: Fuerza interna, estrés

---

<sup>37</sup> HOCTRO, Jack. Que es el trabajo. Trabajo y seguridad Industrial. 2009

- Comportamiento: Manera como se conducen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- Satisfacción: Cumplimiento de los requerimientos establecidos. De satisfacerse la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión la cual permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Al pertenecer el hombre en una sociedad, y esta al estar inmersa en una economía cambiante con los pro y los contras propios de la globalización, se ve como llega la hoy llamada *tercerización laboral*. También planteada como la subcontratación, es la forma como un tercero intermedia entre el trabajador y la empresa, con el fin de abaratar la mano de obra, lo cual trae inestabilidad laboral y menor remuneración.

La tercerización laboral la conforman empresas como las empresas de empleo temporal, las cooperativas de trabajo asociado y algunas asociaciones. Las *cooperativas de trabajo asociado*, son organizaciones sin ánimo de lucro (\*) que vinculan a personas naturales para ser dueñas, gestoras y trabajadoras, a fin de adelantar actividades económicas o de servicios. Como dice Camargo de la Hoz<sup>38</sup> el propósito inicial y sus principios formulados no son el problema, porque el modelo es bueno ha funcionado y ha mostrado sus bondades, lo han utilizado para cosas ajenas a su naturaleza, bajo esta figura subcontratan o contratan con terceros, violando la ley sin respetar los derechos del trabajador.

*Asociación*; es un grupo de personas (tres o más) unidas de manera voluntaria y libre para lograr, sin ánimo de lucro, una finalidad de interés general o particular. Y a tal fin, ponen en común sus conocimientos, actividades o recursos económicos. La asociación es autónoma, tiene personalidad propia, una organización interna y un funcionamiento democrático, con pleno respeto al pluralismo. Al igual que las cooperativas de trabajo asociado, las asociaciones en sí, con su finalidad inicial, no son problemas. Las irregularidades surgen cuando se terceriza y denigra a sus asociados.

---

\* Sin ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, cabe aclarar que sí se puede tener excedentes económicos al finalizar el año, lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad

<sup>38</sup> CAMARGO DE LA HOZ. Op. cit.

### 4.3 MARCO LEGAL

Las cooperativas de trabajo asociado y las asociaciones están regidas por la economía solidaria y está respaldado en la constitución en los artículos 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”. Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. En las Leyes; Ley 79 de 1988: El objetivo fue dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental del cooperativismo, Ley 454 de 1998: El objetivo fue determinar el marco conceptual de la Economía Solidaria, transformar el DANCOOP en DANSOCIAL, crear la Supersolidaria y el FOGACOOOP y transformar el CONES. En Decretos; Decreto 1333 de 1989: precooperativas, Decreto 1480 de 1989: asociaciones mutualistas, Decreto 1481 de 1989: fondos de empleados, decreto 1482 de 1989: administraciones publicas cooperativas, Decreto 4588 de 2006 Cooperativas de trabajo asociado

En el presente estudio, aunque se habla de trabajo, no se rige por el código sustantivo de trabajo, puesto que las cooperativas de trabajo asociado son entidades en la cual varias personas se asocian y como tal, son dueños, y por lo tanto reciben el nombre de “Asociados”.

A las personas vinculadas a las cooperativas de trabajo asociado, no se le aplica el Código Laboral, pues como ya se dijo, este es un trabajador asociado, no vinculado por un contrato de trabajo, sino que en su calidad de asociado (*dueño*) las disposiciones que se le aplican son las del reglamento de asociación a la cooperativa de trabajo asociado y las leyes sobre esa materia.

#### 4.3.1 Leyes y Decretos de las cooperativas de trabajo asociado.

**4.3.1.1 Decreto 4588 de 2006.** Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado.

Artículo 3º. Naturaleza. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, en cuyo interior se asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son a portantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Artículo 4º. Las cooperativas de trabajo asociado se constituirán con un mínimo de 10 asociados, se constituirá por escritura pública o documento privado que es el

acta de asamblea de constitución, después de aprobado sus regímenes será registrada en la superintendencia de economía solidaria.

Artículo 5º. El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se precisará la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos definidos por los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia. Las cooperativas de trabajo asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad, es decir una cooperativa para las instituciones prestadoras de salud, otra cooperativa para los profesionales especializados en su misma rama, y otra para los procesos especializados o técnicos.

Artículo 8º. De los medios de producción y/o de labor de las Cooperativas de trabajo asociado. Estas deberán ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo.

Artículo 10º. Trabajo asociado cooperativo. El trabajo asociado cooperativo es la actividad libre, autogestionaria, física, material o intelectual o científica, que un grupo de personas naturales asociadas solidariamente, en forma autónoma y fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales auto gobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.

El trabajo asociado cooperativo se rige por sus propios estatutos; en consecuencia, no le es aplicable la legislación laboral ordinaria que regula el trabajo dependiente.

Artículo 11. Acuerdo cooperativo de trabajo asociado. Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada cooperativa de trabajo asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Este acuerdo debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación de la cooperativa de trabajo asociado, o posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Dicho acuerdo obliga al asociado a cumplir con los estatutos, el régimen de trabajo y de compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores materiales e intelectuales, sin que tal vínculo quede sometido a la legislación laboral.



Artículo 12. Actos cooperativos. Son actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados en desarrollo de su objeto social.

Artículo 13º. Naturaleza especial y regulación de la relación entre los asociados y la cooperativa. Las relaciones entre la cooperativa de trabajo asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el acuerdo cooperativo y el régimen de trabajo asociado y de compensaciones.

Artículo 14º. Condición especial para ser trabajador asociado. Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas. La entidad acreditada que les imparta el curso deberá presentar resolución expedida por el DANSOCIAL, que demuestre énfasis o aval en trabajo asociado. El curso de educación cooperativa podrá realizarse antes del ingreso del asociado y a más tardar en los tres (3) primeros meses, posteriores a dicho ingreso.

Artículo 15º. Excepciones para contratar personal no asociado. Las cooperativas de trabajo asociado no podrán vincular personas naturales no asociadas, salvo que se presente uno de los siguientes eventos:

- Para trabajos ocasionales o accidentales referidos a labores distintas de las actividades normales y permanentes de la cooperativa.
- Para reemplazar temporalmente al asociado que conforme a los estatutos o al régimen de trabajo asociado, se encuentre imposibilitado para prestar su servicio, siempre y cuando la tarea sea indispensable para el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.
- Para vincular personal técnico especializado, indispensable para el cumplimiento de un proyecto o programa dentro del objeto social de la cooperativa, que no exista entre los trabajadores asociados y no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

Artículo 17º. Prohibición para actuar como intermediario o empresa de servicios temporales. Las cooperativas de trabajo asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las empresas de servicios temporales, el tercero contratante, la cooperativa y de trabajo asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas causadas a favor del trabajador asociado.

Artículo 19°. Prohibición de actuar como entidades de afiliación colectiva. Las cooperativas de trabajo asociado sólo podrán afiliarse al sistema de seguridad social integral a sus trabajadores asociados y no podrán actuar como asociaciones o como agremiaciones para la afiliación colectiva de trabajadores independientes al sistema de seguridad social, ni como asociaciones mutuales para los mismos efectos.

Régimen de trabajo asociado y compensaciones. Artículo 22°. Obligatoriedad y autorización. Las cooperativas de trabajo asociado tendrán un régimen de trabajo y de compensaciones el cual será revisado y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la cooperativa. Corresponde a la asamblea general aprobar y reformar el régimen de trabajo asociado y de compensaciones y al consejo de administración establecer las políticas y procedimientos particulares requeridos para su debida aplicación.

Artículo 23°. Obligaciones de los asociados de acatar el régimen de trabajo y de compensaciones.

Artículo 24°. Contenido del régimen de trabajo asociado. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la cooperativa.

Aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la cooperativa.

Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.

Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.

Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.

Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.

Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

Artículo 25°. Régimen de compensaciones. Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario.

Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.
2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.
3. Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
4. La forma de entrega de las compensaciones.

Artículo 26°. Responsabilidad de las cooperativas frente al sistema de seguridad social integral. La cooperativa de trabajo asociado será responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al sistema de seguridad social integral y para tales efectos le serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes establecidas sobre la materia. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al sistema de seguridad social integral mientras dure el contrato de asociación.

Artículo 27°. Afiliación e ingreso base de cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales. Los trabajadores asociados son afiliados obligatorios al sistema de seguridad social integral; para efectos de su afiliación se tendrá en cuenta como base para liquidar los aportes, todos los ingresos que perciba el asociado, de conformidad con lo señalado en el parágrafo 1° del artículo 3° de la ley 797 de 2003 y normas que lo reglamenten.

El ingreso base de cotización no podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, excepto cuando existan novedades de ingreso y retiro.

Artículo 28°. Presupuesto de recursos para la seguridad social Integral.

Artículo 29°. Pago de la cotización en materia de salud, pensiones y riesgos profesionales.

Artículo 30°. Trámites administrativos de afiliación.

Artículo 31°. Participación de las cooperativas en los sistemas de Información del sistema de seguridad social integral.

Artículo 32°. Información a terceros sobre afiliación y pago de Aportes al sistema de seguridad social integral respecto de Trabajadores asociados.

Mecanismos de control, artículo 33°. Control concurrente.

- Superintendencia de la economía solidaria y las demás superintendencias de acuerdo con la actividad ejercida por la cooperativa de trabajo asociado.
- El ministerio de la protección social, en los términos del decreto 205 de 2003 y de las normas que lo modifiquen o adicionen, está igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la regulación y condiciones de trabajo desarrollado por los asociados.
- Los inspectores de trabajo y seguridad social atenderán las reclamaciones que se presenten en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociativo y podrán actuar como conciliadores en las eventuales discrepancias que se presenten.

Artículo 34°. Control de prácticas no autorizadas o prohibidas. Si desarrollan actividades que sean contrarias a su naturaleza, previa investigación será sancionada por parte de la superintendencia de economía solidaria, o la superintendencia competente conforme a lo previsto en el artículo 36 de la ley 454 de 1998 y demás normas vigentes o que la modifiquen o sustituyan, y para tales efectos podrán imponer sanciones administrativas personales y multas entre otras sanciones.

Artículo 35°. Multas. El ministerio de la protección social a través de las Direcciones territoriales, impondrá multas diarias sucesivas hasta de cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes, a las cooperativas de trabajo asociado que incurran en las conductas descritas como prohibiciones en el artículo 17 del presente decreto, de conformidad con lo previsto en la ley 50 de 1990.

Artículo 36°. Sanción para usuarios o terceros beneficiarios del trabajo prestado por las cooperativas de trabajo asociado. El ministerio de la protección social a través de las direcciones territoriales, impondrá las sanciones

Artículo 38°. Formas de solución de conflictos de trabajo. Las diferencias que surjan entre las cooperativas de trabajo asociado y sus asociados en virtud de actos cooperativos de trabajo, se someterán en primer lugar a los procedimientos de arreglo de conflictos por vía de conciliación estipulados en los estatutos. Agotada esta instancia, si fuera posible, se someterán al procedimiento arbitral de que trata el código de procedimiento civil, o a la jurisdicción laboral ordinaria.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado llegaron al país como otra salida para el desempleo que estaba en la década de los 90's por encima del 15%, por lo que se dio el cooperativismo laboral como mecanismo mediante el cual un grupo de personas con un conocimiento común (en salud, en construcción, en educación, entre otras), se agrupaban y prestaban un servicio a un tercero que requiriera de tal labor; por lo tanto, no existía subordinación entre el tercero contratante y los Trabajadores Asociados de la CTA.

Con el tiempo, se empezó a desfigurarse el sentido de este trabajo asociado y se empezaron a crear y a utilizar indebidamente a las cooperativas de trabajo asociado, aprovechando esta figura para crear intermediación laboral, no contratar directamente y así pagar menos del salario mínimo legal y evadir el pago de seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales, por este motivo se dictó la ley 1233 de 2.008.

**4.3.1.2 Ley 1233 de 2.008:** por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, (ICBF), y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente.

Requisitos:

1. **Parafiscales:** Obliga a las Cooperativas y Precooperativas a realizar aportes a parafiscales (Sena, ICBF y Cajas de Compensación) por los trabajadores asociados que tenga.

El valor del aporte a parafiscales (9% de la nómina), **será a cargo** de la Cooperativa y Precooperativa y por ningún motivo será sufragado por el trabajador asociado. Este porcentaje corresponde a 2% Sena, 3% ICBF y 4% de Caja de Compensación.

2. **Derechos Mínimos Irrenunciables:** Ningún trabajador asociado a la cooperativa de trabajo asociado podrá recibir menos de un salario mínimo legal vigente si labora durante el mes la jornada ordinaria establecida en el Código Laboral para todos los empleados en Colombia.

3. **Seguridad Social:** Es la Cooperativa y Precooperativa la que debe hacer la afiliación a salud, pensión y administradora de riesgos profesionales, sino también de hacer los pagos según las normas laborales para los trabajadores dependientes, esto significa aportar el 8.5% de los 12.5% en salud, el 12% del 16% en pensión y el 100% en ARP. La base para los aportes a seguridad social será la compensación ordinaria y extraordinaria que perciba mensualmente el Trabajador Asociado.

4. La persona que quiera vincularse a la cooperativa de trabajo asociado debe hacer un Curso Básico de Economía Solidaria con un mínimo de 20 horas. Quien dicte el curso debe estar acreditado por DANSOCIAL.

**Prohibiciones:**

1. Las Cooperativas y Precooperativas no pueden;

- Actuar como Empresas de Intermediación Laboral,
- No puede disponer del trabajo del trabajador asociado para suministrar mano de obra temporal a terceros, ni
- remitirlos como trabajadores en misión, como hacen las empresas de servicios temporales

De hacerlo, tanto el tercero contratante de la cooperativa de trabajo asociado como ésta, se vuelven solidarios en el pago de salarios, prestaciones e indemnizaciones.

2. La empresa contratante o tercera de los servicios de la cooperativa de trabajo asociado le queda prohibido participar en la selección del trabajador asociado que prestará el servicio.

3. Las cooperativas de trabajo asociado, no pueden actuar como ente para poder agrupar a trabajadores independientes con el fin de pagar seguridad social y nada más.

4. El tercero contratante no puede ejercer actos disciplinarios contra el trabajador asociado que le presta el servicio; de hacerlo se convierte automáticamente en empleador junto con la cooperativa de trabajo asociado, siendo entre el tercero contratante y la cooperativa solidarios respecto al pago integral de salarios, prestaciones e indemnizaciones.

Con los requisitos y prohibiciones se vio beneficiado el trabajador asociado, por lo que la ley hizo respetar sus derechos. La ley se ha ido ajustando para acabar con la intermediación laboral.

Las cooperativas deben trabajar con los procesos de las empresas (especie de outsourcing) pero a todo costo. Es decir que la cooperativa maneje el proceso completo, desde los trabajadores hasta los insumos, de este modo las empresas no tienen nada que ver con los trabajadores ya que estos son de la cooperativa.

#### **4.3.2 Aspectos jurídicos de las asociaciones**

##### **4.3.2.1 Constitución de asociaciones**

Por reunión de los interesados, que recibe el nombre de comisión gestora, en la reunión se deberán adoptar como mínimo los siguientes acuerdos:

- Constituir una asociación, aprobando su denominación, el lugar donde tendría su domicilio y los fines a perseguir
- Aprobar los estatutos que regirán a la asociación.
- Designar a las personas que se ocuparán de llevar a cabo los trámites administrativos necesarios para la constitución de la asociación.

Se elabora el acta de la asamblea preliminar de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, entre otros). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, debe ser reconocida ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por el Presidente o Secretario de la reunión.

**4.3.2.2 Contenido de estatutos.** Para la aprobación de los estatutos de la asociación estos deben contener:

- El domicilio
- Denominación
- La duración
- Los fines y actividades de la asociación
- El régimen de admisión y el régimen disciplinario
- Los derechos y obligaciones de los asociados
- El régimen democrático de funcionamiento
- Los órganos de control y representación: son la asamblea general y la junta directiva. Se debe, pues, especificar su composición, las reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones, duración de los cargos, causas de su cese, la forma de deliberar, adoptar y ejecutar sus acuerdos y las personas o cargos con facultad para certificarlos y requisitos para que los citados órganos queden válidamente constituidos, así como el número de asociados necesario para poder convocar sesiones de los órganos de gobierno o proponer asuntos en el orden del día.
- El régimen de administración, contabilidad y documentación así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo.
- El patrimonio inicial y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso.
- Causas de disolución y destino del patrimonio

**4.3.2.3 Reglamento interno**

- Emblema de la organización
- Forma de Interpretar los estatutos
- Modo de constituir las comisiones de trabajo y regular su funcionamiento
- Cómo se llevan a cabo las votaciones en la asamblea general
- Forma de redactar las actas de la asamblea general
- El reglamento electoral
- Procedimiento a seguir para inscribirse como socio de la asociación
- Establecer el sistema de infracciones y sanciones

- El procedimiento disciplinario.

Para las asociaciones como para las cooperativas de trabajo asociado, cuando se vincula una persona nueva se realiza un proceso de asociación, sin relación laboral alguna.

**4.3.3 Contrato por prestación de servicios<sup>39</sup>:** el contrato de prestación de servicios se celebra cuando se requiere que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada.

La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general.

El contrato de trabajo se diferencia del de prestación de servicios independientes en el sentido que en el primero se requiere la existencia de la prestación personal del servicio, la continuada subordinación laboral y la remuneración como contraprestación del mismo. En cambio, en el contrato de prestación de servicios, la actividad independiente desarrollada puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia, consistente en la capacidad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.

Es decir, este tipo de contratos no genera relación laboral ni prestaciones sociales y se celebran por el término estrictamente indispensable. Puede ser civil o comercial, dependiendo del encargo (sí se deriva un contrato mercantil se regirá por la legislación comercial, en cambio, la prestación de servicios inherentes a profesiones liberales se regirá por la legislación civil), en cuanto al sistema general de seguridad social se regirá así:

**Sistema General de Seguridad Social en Salud:** En los contratos en donde esté involucrada la ejecución de un servicio en favor de una persona natural o jurídica de derecho público o privado y cuya duración sea superior a tres meses, la parte contratante debe verificar la afiliación y pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud. En los contratos de vigencia indeterminada, el ingreso

---

<sup>39</sup> Formas minerva. Así se contrata por prestación de servicios u honorarios. [en línea] Bogota. 2007 [citado 6 noviembre de 2.010] Legis S.A. disponible en Internet <[http://www.formasminerva.com/BancoConocimiento/A/asi\\_se\\_contrata\\_por\\_prestacion\\_de\\_servicios\\_u\\_honorarios.asp?CodIdioma=ESP](http://www.formasminerva.com/BancoConocimiento/A/asi_se_contrata_por_prestacion_de_servicios_u_honorarios.asp?CodIdioma=ESP)>.



base de cotización es el equivalente al cuarenta por ciento (40%) del valor bruto facturado mensualmente. (Decreto 1703/2002, artículo 23).

**Sistema General de Pensiones:** Las personas naturales que prestan directamente servicios al Estado o a las entidades o empresas del sector privado, bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios o cualquier otra modalidad de servicios que adopten, deben estar afiliados al Sistema General de Pensiones y su cotización debe corresponder a los ingresos que efectivamente perciba el afiliado.

**Sistema General de Riesgos Profesionales:** Se aplica a los trabajadores independientes que realicen contratos de carácter civil, comercial o administrativo con personas naturales o jurídicas y que cumplan los siguientes requisitos:

- Que el trabajador independiente realice de manera personal y por su cuenta y riesgo la actividad contratada.
- Que en el contrato que se suscriba con el trabajador independiente, cuando es escrito, se establezca específicamente la actividad y el lugar sede de la empresa o centro de trabajo donde va a desarrollar sus funciones. En el evento en que el contrato sea verbal, dichas circunstancias se harán constar en el formulario de afiliación al que se refiere el presente decreto.
- Que en el contrato se determine el valor de los honorarios o remuneración por los servicios prestados y el tiempo o período de la labor ejecutada. El plazo antes señalado para la afiliación al Sistema de Riesgos Profesionales, deberá ser como mínimo igual al indicado en el artículo 23 del Decreto 1703 de 2002 y demás disposiciones que lo modifiquen, adicionen o sustituyan, para la afiliación de trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social en Salud (Decreto 2800/2003, artículo 1º).
- La afiliación de los trabajadores independientes al Sistema General de Riesgos Profesionales se hace a través del contratante, en las mismas condiciones y términos establecidos en el Decreto-Ley 1295 de 1994, mediante el diligenciamiento del formulario que contenga los datos especiales que para tal fin determine la Superintendencia Bancaria, en el cual se debe precisar las actividades que ejecutará el contratista, el lugar en el cual se desarrollarán, la clase de riesgo que corresponde a las labores ejecutadas y la clase de riesgo correspondiente a la empresa o centro de trabajo, así como el horario en el cual deberán ejecutarse. Esta información es necesaria para la determinación del riesgo y definición del origen de las contingencias que se lleguen a presentar.

La afiliación al Sistema General de Riesgos Profesionales no configura ni desvirtúa posibles relaciones laborales (Decreto 2800/2003, artículo 3º).

**4.3.3.1 Sentencia C - 614 de 2.009:** La jurisprudencia colombiana permite establecer algunos criterios que definen el concepto de función permanente como

elemento, que sumando a la prestación de servicios personales, subordinación y salario, resulta determinante para delimitar el campo de la relación laboral y el de la prestación de servicios a saber:

- I. Criterio funcional; la ejecución de funciones que se refiere al ejercicio ordinario de las labores constitucional,
- II. Criterio de igualdad; si las labores desarrolladas son las mismas que la de los servidores públicos vinculados en planta de personal de la entidad y, además se cumplen los tres elementos de la relación laboral debe acudir al contrato laboral y no a la contratación pública.
- III. Criterio de temporalidad o de la habitualidad; si las funciones contratadas se asemejan a la constancia y a la cotidianidad, que conlleva el cumplimiento de un horario de trabajo o a la realización frecuente de la labor, surge una relación laboral y no contractual.
- IV. Criterio de la excepcionalidad; si la tarea acordada corresponde a actividades nuevas y estas no puede ser desarrollada por el personal de planta o se requiere de conocimientos especializados, o que recargue las labores de personal de planta, puede acudir a la contratación pública.
- V. Criterio de continuidad; si la vinculación se realizó mediante contratos sucesivos de prestación de servicios pero para desempeñar funciones del giro ordinario de la administración, es decir, para desempeñar funciones de carácter permanente, la verdadera relación existente es de tipo laboral.

Así mismo la corte señaló que tanto la forma asociativa de las precooperativas y cooperativas de trabajo como el contrato de prestación de servicios, se utilizan de forma contraria a los lineamientos señalados en la ley, estas prácticas fueron rechazadas la corte constitucional por ser abiertamente contrarias a los derechos constitucionales de los trabajadores. Al respecto, el citado fallo indica:

De hecho, esta corporación reitera de manera enfática la inconstitucionalidad de todos los procesos de deslaborización de las relaciones de trabajo que, a pesar de que utilizan formas asociativas legalmente válidas, tienen como finalidad última modificar la naturaleza de la relación contractual y falsear la verdadera relación de trabajo. Por ejemplo, en muchas ocasiones, las cooperativas de trabajo asociadas, que fueron creadas por la ley 79 de 1988, modificadas por la ley 1233 de 2.008 y reglamentadas por el decreto 3553 de 2.008, para facilitar el desarrollo asociativo y el cooperativismo, se han utilizado como instrumentos para desconocer la realidad del vínculo laboral, a pesar de que expresamente el artículo 7º de la ley 1233 de 2008 prohíbe su intermediación laboral.<sup>40</sup>

Es pertinente resaltar que en la mencionada sentencia de constitucionalidad, al abordar los límites del cooperativismo, se depositó en los jueces y en las autoridades administrativas de control, la responsabilidad de exigir la protección de los derechos laborales. Por tanto, cuando se discuta la legalidad del vínculo

---

<sup>40</sup> COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C – 614. (14 de enero de 2010). Bogotá

laboral de un asociado, el juez debe actuar de manera inquisitiva para establecer si la cooperativa asociativa de trabajo funciona conforme a la ley o, por el contrario, hay una simulación en perjuicio del principio del *contrato realidad*, para desconocer las obligaciones laborales propias de un contrato de trabajo. En ese contexto se adujo:

Para ese efecto, en el estudio puntual, deberá averiguarse si las formas legales como las cooperativas de trabajo, o los contratos de prestación de servicios, o los contratos celebrados por empresas de servicios temporales realmente tuvieron como verdadero objeto social o finalidad contractual el desarrollo de las actividades permitidas en la ley o si fueron utilizadas como instrumentos para disimular relaciones de trabajo.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid.

#### 4.4 MARCO DEL ESTADO ACTUAL INVESTIGATIVO

##### **Criterios para evitar el abuso de la tercerización<sup>42</sup>**

El abogado laboral Oscar Andrés Blanco Rivera hace referencia a la conferencia de la OIT realizada en el año el 2.006 sobre el cambio de los mercados que trae consecuencias como la tercerización laboral.

El autor señala que aunque desde 1.997 este tema se ha tratado en varias conferencias en la OIT no se ha logrado un convenio que ayude a los países miembros a contar con las directrices a seguir para mermar el impacto que la flexibilización laboral está produciendo a los trabajadores. Y de igual forma señala que dicho estamento debe vigilar las relaciones laborales, y estar muy pendiente de que dicha relación no se vea disfrazada, como lo están realizando economías menos estructuradas o desarrolladas que a la larga perjudican a la misma sociedad

En Colombia se trató de mermar este impacto con la ley 50 del 1.990, esta ley fue una ayuda jurídica que en su momento les sirvió a los trabajadores para hacer respetar sus derechos, pero se vio opacada por las “nuevas formas de empleo”. El autor señala varios factores críticos dada la coyuntura económica que atraviesa el país.

- El Tratado de Libre comercio, que exigiría reducir los costos de mano de obra para ser competitivo, pero que sería ambiguo porque el país del norte, vigilaría el cumplimiento de las mínimas reglas laborales.
- El deterioro del mercado laboral interno (malos puestos de trabajo, con menores ingresos)
- Asalariados informales, que aceptan las “nuevas formas de empleo” ante la desesperanza de conseguir empleo o una ocupación formal.
- El trabajo independiente que como cita el autor es un trabajo sin “tutela” o sin protección del estado, porque carece de subordinación y no está protegida por el derecho laboral, no cuenta con seguridad social, remuneración mínima, ubicación privilegiada de los créditos, quedando reducido a la prestación de servicios o a otras modalidades, que lo disfrazan o lo vuelve difusa.

El trabajador sin tutela está regido por disposiciones civiles, comerciales o la ley del cooperativismo. Uno de los elementos característicos, es que carece de subordinación y por esto mismo, no tiene la protección del estado. No se le obliga a pagar seguridad social, esta es a su voluntad y capacidad de pago; no tiene prestaciones económicas, indemnización en caso de la ruptura de la relación laboral.

---

<sup>42</sup> BLANCO, O. Criterios para evitar el abuso de la tercerización. Vol.11, No.2. 2005, p.253-273.

Parecido a lo anterior es el caso de las cooperativas de trabajo asociado, que en su caso sus compensaciones en cierto modo se asimilan a los trabajadores dependientes, pero a su exclusivo cargo, estos es porque las empresas contratantes no asumen ningún costo de las obligaciones establecidas por ley.

Definición por la Ley 79 de 1988, en su artículo 70, en los siguientes términos: “Las cooperativas de trabajo asociado son aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios”.

El Autor sugiere como conclusión que se debe vigilar más las empresas colombianas para que no violen la ley laboral y para esto se deben contratar más inspectores para abarcar la población cooperativa. También reflexiona que se debe dar un equilibrio entre flexibilidad y protección, para evitar efectos perversos entre la economía y el trabajador.

Este artículo es un aporte muy importante que realiza el abogado Laboral Oscar Andrés Blanco para el presente estudio, donde muestra jurisprudencia, sobre cooperativas, habla sobre leyes laborales y las formas de disfrazar la tercerización laboral, queda claro que se debe trabajar sobre nuevas leyes laborales que dignifiquen el empleo en Colombia buscando como dice Mayo en su teoría de las relaciones humanas el hombre es un ser social y merece respeto y dignidad como persona y profesional.

**La flexibilización y la desregulación laboral de los trabajadores del área de enfermería en Brasil**<sup>43</sup>. En Brasil, Baraldi y Car se propusieron analizar el proceso de flexibilización de las relaciones del trabajo en la implementación del Proyecto de Profesionalización de los Trabajadores del Área de Enfermería (PROFAE). Desde un estudio cualitativo, que tiene como marco teórico y metodológico el materialismo histórico y dialéctico, fueron realizadas 39 entrevistas dirigidas con cuestiones abiertas y sometidas al procedimiento de análisis del discurso.

Se analizó cómo estaba el sector salud, dentro del mercado laboral y como la globalización los estaba afectando, se realizó la investigación y como conclusión, se encontraron diferentes aspectos:

- Compensación por producción;
- División fragmentada del trabajo;
- Criterios de remuneración salarial variable;
- Profesionales calificados y polivalentes;

---

<sup>43</sup> BARALDI, Solange y CAR, Marcia Regina. Revista Latino Americana de Enfermería 2.008. marzo – abril 16(2)

- Sensación de libertad profesional;
- Reducida gobernabilidad y de poder de decisión;
- Múltiples vínculos; laborales;
- Programación de actividades substituyendo modelos de planificación;
- Masiva operacionalización sistemática.

Y como recomendaciones proponen políticas públicas de humanización de las relaciones laborales, se alejan de la perspectiva teórica dialéctica en tanto reduce el campo de análisis a las relaciones empleado/obrero y empleador/burgués y retoman la perspectiva humanista por ofrecer una visión del ser humano desde la integralidad, más allá de la condición de clase del trabajador.

Una de las afirmaciones en este apartado, es que tanto en Colombia como en muchos países de Latino América se adoptó la tercerización laboral afectando así la calidad de vida de sus empleados y ciudadanos.

Los profesionales de la salud son afectados paulatinamente por la desregulación del mercado de trabajo. A fines del año 1980 e inicio del año 1990, a través de la tercerización de los servicios de salud, muchas veces realizada a través de cooperativas, la desregulación de las relaciones del trabajo en el área de la salud entraron definitivamente en la agenda del Sistema Único de Salud. Actualmente, en el inicio del siglo XXI, el proceso de desregulación del mercado de trabajo afecta a la Constitución Brasileña y a las Consolidaciones de las Leyes del Trabajo<sup>44</sup>

**Recursos humanos en salud. Bases para una agenda impostergable<sup>45</sup>.** El Doctor Mario Rovere y la Licenciada Mónica Abramzóm, docentes de la Universidad de Buenos Aires, son Investigadores del área de la salud del Instituto de Investigaciones Gino Germani, FSOC, UBA. Ambos muestran los resultados de sus investigaciones después de haber utilizado el estudio cualitativo, cuyo marco teórico y metodológico es el materialismo histórico y dialéctico. Las siguientes son algunas de sus conclusiones en temas de salud pública y estado del sector:

Argentina y el sector salud se ha visto afectados por la coyuntura económica que vivió este país en la década de los 90´ y como las políticas para sacarla de allí afectaron a la población. Argentina optó por la política de semi-privatización del sector salud lo cual trajo nuevas formas de contratación de prestaciones, como es el pago per-capital esto es sobre facturas o pagos por honorarios, evitando las responsabilidades emanadas a las relaciones contractuales. Todo ello trajo consigo la reducción a la autonomía profesional o la despersonalización médico-paciente y la

<sup>44</sup> BARALDI, Solange y CAR, Marcia Regina. Revista Latino Americana de Enfermería 2.008. marzo – abril 16(2)

<sup>45</sup> ROVERE, Mario y ABRANZOM, Mónica. Recursos Humanos en Salud en 2004. Publicación N° 62. Representación OPS en Argentina.

sobrecarga laboral. También se ha visto la tercerización de los servicios donde la gestión de los recursos humanos se ha subestimado y olvidado en las agendas de la autoridad Sanitaria.

La problemática a tratar sería: la desaparición de departamentos, divisiones o áreas de recursos humanos en algunos países o el achicamiento de sus funciones; la ausencia de políticas de recursos humanos en salud; la desaparición de mecanismos regulatorios como las comisiones específicas por profesiones o niveles de formación (comisiones de residencias médicas, de técnicos, etc.); y las continuas divergencias y conflictos entre los ministerios de salud y educación u otros organismos (gremios, asociaciones, colegios) interesados en el control y evaluación de la formación profesional y técnica, los modos de contratación del trabajo, los nuevos escenarios de práctica.

Como recomendación plantean, entre otras acciones, promover el desarrollo de estudios acerca de las necesidades de recursos humanos en salud; crear instancias para la construcción de consensos para encarar procesos de planificación, proponer y aplicar mecanismos de regulación y control de la práctica profesional, implementar sistemas de información permanentes y sistemáticos para sustentar la toma de decisiones; establecer mecanismos fluidos de interacción entre entidades formadoras y empleadoras de recursos humanos; impulsar la redefinición de la formación en ciencias de la salud, salud pública y campos afines, incluyendo la preparación de cuadros técnicos para las funciones directivas, en el marco de carreras profesionales claras y transparentes; implementar programas de des precarización laboral y adecuar los niveles de remuneración a fin de generar condiciones de trabajo dignas.

### **Impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional.**

La licenciada en administración de empresas, Germania Figueroa G., realizó su proyecto de grado en la República Dominicana en el año 2.007. Utilizando los métodos deductivo e Inductivo. La técnica utilizada fue la encuesta, utilizándola como instrumentos para aplicar las mismas a los empleados y así poder afirmar el tipo de motivación que estos reciben.

El objetivo era determinar el nivel de motivación de los empleados y su influencia en el desempeño laboral. Se demostró que la motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para su desarrollo, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo mismo el tema de liderazgo, esté bien entendido no debería confundirse con la dominación y el

ejercicio del poder; porque los verdaderos líderes deben respetar la integridad de los demás, y deben saber despertar el entusiasmo en sus colaboradores.

De acuerdo con la investigación realizada fue posible, determinar que es una obligación, un compromiso y una necesidad motivar a los empleados, en tanto influye directamente en el desempeño laboral, y por ende en beneficios sociales para la institución.

El impacto de la motivación en los empleados de la Unidad de Atención y Prevención de la Violencia de Fiscalía del Distrito Nacional, ha sido positivo, los resultados de las encuestas aplicadas así lo demostraron. Entre los aspectos positivos hallados están los siguientes:

- Mejoría en la calidad del trabajo.
- Mayor rendimiento laboral.
- Fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Reducción del número de ausentismo.
- Organización en el trabajo.
- Planificación.
- Capacidad para medir resultados.
- Liderazgo.
- Responsabilidad por trabajo asignado.
- Creatividad.
- Comunicación.

Esta investigación utilizó varias teorías de motivación, entre ellas el ciclo motivacional, y mostró estrategias para alcanzar los objetivos esperados.

### **La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica.**

Los jefes del servicio de salud, de la Ciudad de México; Salinas<sup>46</sup>, Laguna<sup>47</sup> y Mendoza<sup>48</sup> interesados en analizar los Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal, ya con más de 80 años de existencia, urgidos de cambios y modificaciones acordes con el crecimiento, desarrollo y transformación de su

---

<sup>46</sup> SALINAS, C. Jefe de la Unidad Departamental de Investigación de Servicios de Salud, Subdirección de Investigación. Dirección General de Servicios de Salud del Departamento del Distrito Federal.

<sup>47</sup> LAGUNA, J. Subdirector de Investigación. Dirección de Enseñanza e Investigación.

<sup>48</sup> MENDOZA, M. Jefe de la Oficina de Estudios en Desarrollo Organizacional. Departamento de Investigación de Servicios de Salud.



ciudad. Su organización está dada por las políticas existentes, normas establecidas, estilo de dirección y manejo de conflictos, entre otros aspectos por los cuales se vieron en la necesidad de realizar un estudio completo de desarrollo humano para conocer cómo se encontraba y cuál era su percepción frente a los usuarios.

El modelo metodológico de este estudio propuso un enfoque de proceso resultado en la evaluación de la calidad, desde una perspectiva multidimensional (descriptivo- transversal) para la valoración de la satisfacción laboral y el desempeño, a través de la perspectiva del personal en un hospital de atención pediátrica de la Dirección General de Servicios de Salud del DDF.

Los objetivos a valorar fueron los siguientes:

- Determinar el papel del desempeño y de la satisfacción laboral, como factores que apoyan la calidad de los procesos y sus resultados en una unidad hospitalaria.
- Conocer las percepciones, satisfacciones y expectativas que, en relación al desempeño laboral, manifiesta el personal directivo, los trabajadores y los pacientes de los servicios de hospitalización y consulta externa.
- Identificar el grado de relación entre las percepciones del personal directivo, los trabajadores y los pacientes valorados.
- Contribuir en el desarrollo de experiencias que permitan mejorar la calidad de los servicios de salud.

Se utilizó el modelo dual de motivación de Herzberg, y a los factores de motivación intrínsecos del trabajo: importancia de las tareas, participación en la toma de decisiones, rendimiento, clima laboral, formación de equipos, claridad de objetivos y metas, reconocimiento y aplicación de sanciones, eficacia y motivación.

La evaluación de satisfacción laboral arrojó resultados así: el personal médico manifestó el mayor grado de satisfacción, mientras que el personal administrativo fue el menos satisfecho.

Los factores donde se encontró mayor motivación en los grupos fueron, la satisfacción laboral, sobre todos en los médicos y menos en el área administrativa, dándole mayor puntuación a la importancia de las tareas desarrolladas y al rendimiento; Se encontró insatisfacción en el clima interno con resistencia al cambio, e insuficiente reconocimiento al trabajo.

En este estudio se halló una relación secundaria entre factores como satisfacción- rendimiento, con trabajadores satisfechos que manifestaron su motivación en el trabajo, pero cuyo desempeño y aptitudes no sobrepasaron el promedio. Es

necesario determinar si las aptitudes evaluadas se vinculan con la satisfacción, o con otros factores como su preparación básica, capacitación para el desempeño, actualización o nivel sociocultural, lo cual podría ser la base para futuros estudios sobre el tema.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación de tipo cualitativa, descriptiva orientada a la indagación que busca describir e interpretar, cómo se desarrolla el ciclo motivacional en las personas vinculados a tres cooperativas de trabajo asociado y una asociación de trabajadores para la salud.

### 5.2 POBLACIÓN

Se toman tres cooperativas de trabajo asociado que tienen afiliados a personal de salud en la ciudad de Pereira como son Gastrocoop CTA, Coopsalud CTA, Coodontologos y una asociación de profesionales de salud (ASPROSALUD), y una empresa con contrato directo para su personal, Saludtotal EPS.

**5.2.1 Muestra.** La muestra es homogénea, se estudiaron ocho casos, donde los participantes poseen el mismo perfil que son trabajadores de la salud y de la misma característica, que es estar vinculados a una entidad sin ánimo de lucro. En la cooperativa Gastrocoop, un médico especialista en gastroenterología; en Coodontologos un odontólogo; en Coopsalud, dos enfermeras jefes; en Asprosalud dos médicos generales y una enfermera jefe; y en Saludtotal EPS, un médico general.

### 5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**5.3.1 Cuestionario.** Se aplicó el Cuestionario de Motivación para el trabajo del psicólogo Colombiano Fernando Toro Álvarez que como se sustento en el marco teórico, enlazan las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higienizantes de Herzberg; este es un instrumento psicológico diseñado para valorar cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo, estos son: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

Con este instrumento se busca explorar como se relacionan y articulan cada uno de los factores y que patrón de interacción forman, junto con el ciclo motivacional de Idalberto Chiavenato.

En total son 75 ítems integrados a 15 factores motivaciones, cada uno de los cuales operacionaliza un factor de motivación, se debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo a la importancia atribuida a cada uno visto en conjunto y en relación con los otros cuatro, dando calificación de 5 al más importante y uno al de

menos. Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone resolver un conflicto de interés y de valoración que permite identificar las prioridades personales reales (ANEXO A).

**5.3.1.1 Confiabilidad.** En lo relativo a confiabilidad, Uribe<sup>49</sup> calculó coeficientes de correlación producto-momento de Pearson (\*), se obtuvo así una confiabilidad promedio, para todo el cuestionario de 0.72, según Gilford<sup>50</sup> el rango (0.70 – 0.90) es alta.

Para realizar los coeficientes de confiabilidad se estudio un grupo heterogéneo de 508 personas, un grupo de contadores públicos de 100 personas, un grupo de técnicos medios de 129 personas, de ingenieros agrónomos de 125 personas y un grupo de secretarías de 168 personas con un total de 1030 personas.

**5.3.1.2 Validez.** Se exploró la validez, mediante el análisis factorial, por el método de análisis de factor (\*\*). Para determinar el número de factores se empleo el criterio Scree- Test\* y para definir el valor significativo aceptable para cada carga factorial se utilizó la formula de Burt Banks. Cada uno de los ítems del cuestionario operacionaliza una de cada una de las 15 variables definidas.

Los estudios factoriales realizados con el CMT muestran variaciones importantes en varios factores, en función de categorías como la educación, el nivel socio económico y la ocupación.

Para la aplicación del cuestionario dice Toro<sup>51</sup>, que se puede aplicar a adolescentes y adultos con un nivel de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.

La interpretación se hace sobre la siguiente escala:

0 – 20            Baja posibilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

---

<sup>49</sup> URIBE, L. C. Evaluación de la confiabilidad y de la validez de una prueba de motivación para el trabajo Revista psicológica ocupacional.1982 p. 1, 3-18.

\* La correlación producto-momento es conocida como r de Pearson en virtud de que el estadístico Karl Pearson desarrollo este procedimiento. Se define como la media de los productos.

<sup>50</sup> GILFORD, J. P. y FRUNCHTER, B. Fundamentos estadísticos en psicología y educación. 6 ed. McGraw Hill. 1978.

\* \* Es un método estadístico multivariado, reduce una matriz en pedazos más grandes, indica que las variables van juntas

\* una matriz de correlación se descompone en combinaciones independientes de las variables originales. Cada una tendrá algunas variaciones asociadas a ellas y si un factor es importante tendrá alguna varianza.

<sup>51</sup> Toro, Fernando. Características generales. En: Manual de instrucciones. Medellín. 1992. 2 ed. Cincel Ltda. p 6.

21 – 40	Posibilidad limitada de que se active el comportamiento como los obtenidos en el factor.
41 – 60	Interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio.
61 – 80	Interés relativamente alto, con posibilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor.
81 – 100	Alta probabilidad de ocurrencia de algunos de los comportamientos descritos en el facto.

**5.3.2 Entrevista.** Se utilizó la entrevista semi estructurada, donde el entrevistador marca la pauta y el entrevistado tiene la palabra. Tiene como objetivo profundizar sobre un determinado tema y es útil contar con una guía de conversación, aunque pueden resultar nuevas preguntas al interactuar con el entrevistado, siempre y cuando no se aparte del tema a tratar. (ANEXO B).

Fue tomada con base al cuestionario de motivación para el trabajo, buscando ampliar la información de cada una de las variables.

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1 ANÁLISIS DE RESULTADO DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO (CMT).

El análisis se realiza desde una perspectiva general que implica agrupar los resultados de los cuatro participantes de las tres cooperativas de trabajo asociado, con el resultado de los tres participantes de la asociación Asprosalud. Paso seguido, se analiza el resultado general – cooperativa que es la suma de los resultados de los cuatro participantes de las tres cooperativas de trabajo asociado. Luego el análisis general de la asociación Asprosalud que es la suma de los resultados de los tres participantes de la asociación y por último el análisis individual de cada participante, incluyendo el participante contratado directamente por la empresa EPS Salud Total. La nomenclatura utilizada es el numeral ascendente seguido por la letra C, A y E, correspondientes a *Cooperativas*, *Asociación* y *Empresa directa*, respectivamente.

Tabla 3. Resultado de todos los participantes

FACTORES participantes	P <sub>1</sub> C	P <sub>2</sub> C	P <sub>3</sub> C	P <sub>4</sub> C	P <sub>5</sub> A	P <sub>6</sub> A	P <sub>7</sub> A	GG	GC	G-A
<b>LOGRO</b>	47	55	53	77	51	69	49	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>56</b>
<b>PODER</b>	38	53	53	36	41	46	36	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>41</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	51	54	69	48	51	42	66	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>53</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN</b>	63	60	34	19	63	63	56	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>61</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	62	43	56	51	59	38	59	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>52</b>
<b>DEDICACIÓN A LA TAREA</b>	46	72	41	1	41	37	55	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
<b>ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD</b>	61	65	61	73	69	65	69	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>68</b>
<b>ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES</b>	59	55	47	51	63	59	55	<b>56</b>	<b>53</b>	<b>59</b>
<b>REQUISICIÓN</b>	47	30	56	47	33	44	50	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>42</b>
<b>EXPECTACIÓN</b>	59	59	64	98	74	69	40	<b>66</b>	<b>70</b>	<b>61</b>
<b>SUPERVISIÓN</b>	48	61	64	77	61	61	67	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	60	63	60	33	69	51	51	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
<b>CONTENIDO DE TRABAJO</b>	62	52	22	28	56	62	68	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>62</b>
<b>SALARIO</b>	70	56	64	75	54	59	51	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>55</b>
<b>PROMOCIÓN</b>	28	35	52	50	30	35	33	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>33</b>

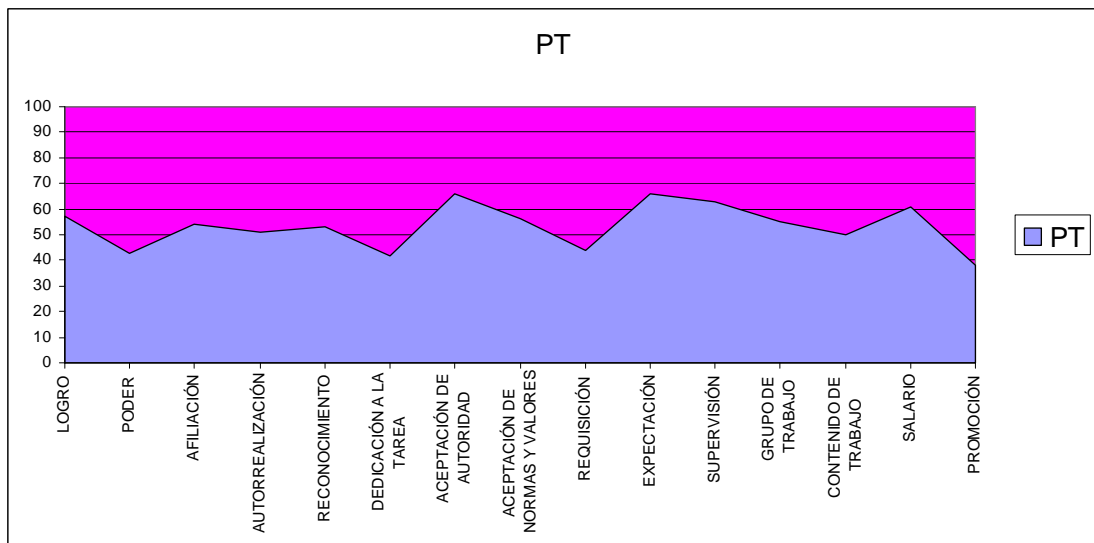
### 6.1.1 Resultado General – General

Tabla 4. Calificación del perfil motivacional general

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT*</b>
1	LOGRO	57
2	PODER	43
3	AFILIACIÓN	54
4	AUTORREALIZACIÓN	51
5	RECONOCIMIENTO	53
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	42
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	66
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	56
9	REQUISICIÓN	44
10	EXPECTACIÓN	66
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	63
12	GRUPO DE TRABAJO	55
13	CONTENIDO DE TRABAJO	50
14	SALARIO	61
15	PROMOCIÓN	38

\*PT, significa puntaje total.

Figura 5. Diagrama del perfil motivacional general



En el conglomerado general de los resultados de la aplicación de la prueba realizada a todos los participantes se encontró:

En las tres dimensiones que mide la prueba: condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas los puntajes de la mayoría de factores aparecen en una valoración de 40 a 60 que los ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

En las condiciones de motivaciones internas, el factor que presenta mayor puntaje es el de logro (57) seguido de la afiliación, el reconocimiento, la autorrealización y el poder (43) lo cual significa que para los participantes en las condiciones internas en promedio logran desarrollar formas más eficientes para hacer el trabajo que aventajan a otros con la calidad de los resultados y pueden resolver, con más éxito que otros, los problemas difíciles del trabajo. Y desarrollan menos los comportamientos tendientes a lograr el poder como es tener personas a cargo, poder persuadir o convencer a otros para llevar actividades relacionadas con el trabajo y poder llegar a dirigir las actividades de los demás.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el puntaje máximo lo ocupan dos factores con igual valor de 66, son aceptación de autoridad y expectación, seguidos por la aceptación de normas y valores, requisición y de menor puntaje dedicación a la tarea con (42), mostrándonos que los participantes, se encuentran entre dos rangos (de 40-60) con interés promedio a dichos factores, y con un interés relativamente alto (de 61-80), lo cual indica acato, reconocimiento, aceptación, tanto de las personas de mayor jerarquía como las decisiones que ellas toman. De igual forma muestran expectativa, confianza ante los designios de la empresa y reaccionan en promedio al hecho de dedicar tiempo, esfuerzo, calidad o responsabilidad en su trabajo.

Y en las condiciones motivacionales externas el factor con mayor puntaje es la supervisión (con 63) seguido del salario, grupo de trabajo, contenido de trabajo y por último con un puntaje bajo la promoción con (38), como en el análisis anterior también se encuentran entre los rangos de interés alto e interés promedio, los participantes valoran que se les demuestren consideración, reconocimiento y se les retroalimente su trabajo, pero ven baja la posibilidad de ascender dentro de sus organizaciones.

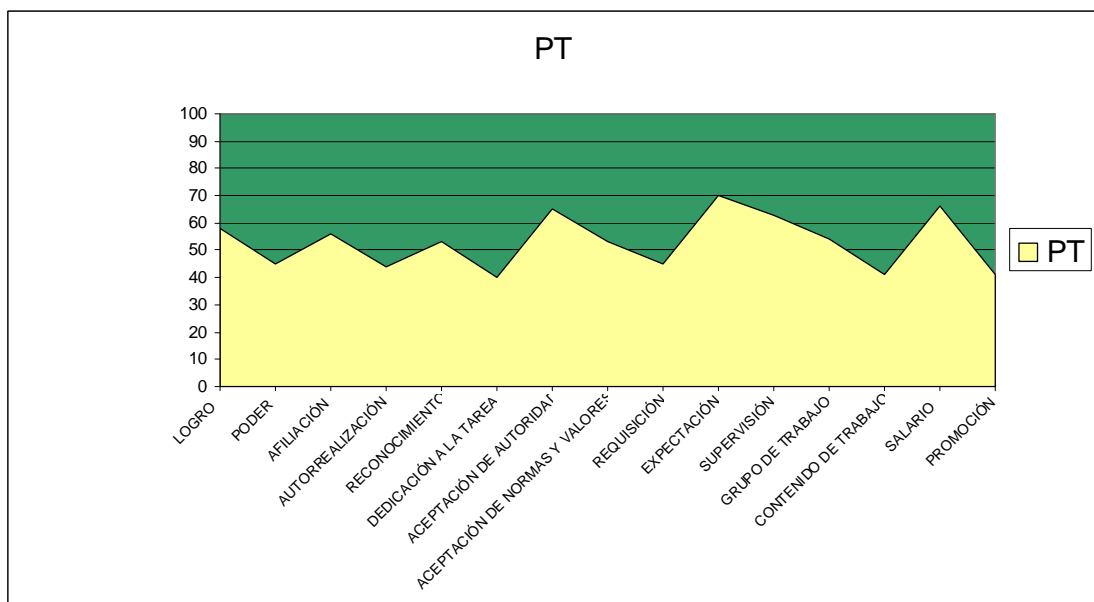


### 6.1.2 Resultado General - Cooperativas

Tabla 5. Calificación del perfil motivacional general cooperativas

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	<b>58</b>
2	PODER	<b>45</b>
3	AFILIACIÓN	<b>56</b>
4	AUTORREALIZACIÓN	<b>44</b>
5	RECONOCIMIENTO	<b>53</b>
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	<b>40</b>
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	<b>65</b>
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	<b>53</b>
9	REQUISICIÓN	<b>45</b>
10	EXPECTACIÓN	<b>70</b>
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	<b>63</b>
12	GRUPO DE TRABAJO	<b>54</b>
13	CONTENIDO DE TRABAJO	<b>41</b>
14	SALARIO	<b>66</b>
15	PROMOCIÓN	<b>41</b>

Figura 6. Diagrama del perfil motivacional general cooperativas



En este grupo, general de cooperativas los resultados de la aplicación de la prueba a todos los participantes se encontró:

En las tres dimensiones que miden la prueba: condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas, sacando la media de los factores, da un resultado de (52.93), siendo los puntajes de la mayoría de los factores en una valoración de (40-60), que los ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a la ocurrencia de los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del resultado general de las cooperativas, el factor con mayor puntaje es el logro, (con 58 puntos), seguido por afiliación, reconocimiento, autorrealización, finalizando con autorrealización (con 44 puntos), situados en un solo rango, donde los participantes tienen un interés promedio de crecer o a aventajar a otros y valoran poco las actividades que les permiten desarrollar habilidades, conocimientos personales y superarlas ellos mismos.

Analizando los medios referidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, el factor con más alto puntaje es la expectativa (con 70), seguido por aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y por ultimo dedicación a la tarea con un puntaje de (40), mostrando esto una posibilidad alta de que los participantes valoren los designios de la empresa, las retribuciones que se les dan siendo sólo por iniciativa y cuenta del patrono que por meritos personales, y muestran interés a los comportamientos como dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo, valoran poco poner recursos, medios o condiciones personales al servicio de su trabajo.

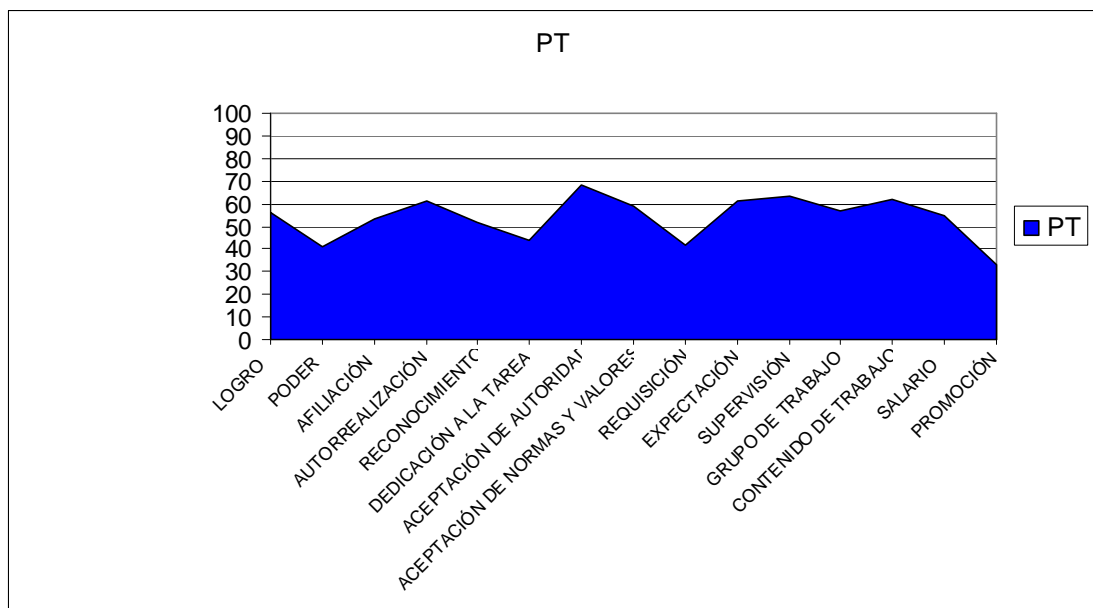
Mirando las condiciones motivacionales internas, el factor de más alta puntuación es el salario con (66), seguido por supervisión, grupo de trabajo y con un mismo bajo puntaje de (41) contenido de trabajo y promoción, los participantes demuestran un interés relativamente alto a su salario y creen que este recompensa su esfuerzo, por otra parte demuestra solo interés en los ascensos, son pocas las posibilidades de ascender jerárquicamente en el contexto organizacional y tener mayores responsabilidades así mismo las condiciones intrínsecas de su trabajo, el grado de autonomía, la variedad y sus contribuciones a los procesos de la organización solo les interesan en promedio.

### 6.1.3 Resultado General – Asprosalud

Tabla 6. Calificación del perfil motivacional general de Asprosalud

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	56
2	PODER	41
3	AFILIACIÓN	53
4	AUTORREALIZACIÓN	61
5	RECONOCIMIENTO	52
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	44
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	68
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	59
9	REQUISICIÓN	42
10	EXPECTACIÓN	61
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	63
12	GRUPO DE TRABAJO	57
13	CONTENIDO DE TRABAJO	62
14	SALARIO	55
15	PROMOCIÓN	33

Figura 7. Diagrama del perfil motivacional general de Asprosalud



En este grupo, general de Asprosalud, los resultados de la aplicación de la prueba a todos los participantes permitió encontrar lo siguiente:

En las tres dimensiones que mide la prueba: condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas, sacando la media de los factores, da un resultado de (53.8), siendo los puntajes de la mayoría de los factores en una valoración de(40 - 60), que los ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas de Asprosalud, el factor con mayor puntaje es la autorrealización con (61) puntos, seguido por el logro, afiliación, reconocimiento finalizando con poder de (41) puntos, donde los participantes tienen un interés relativamente alto a las actividades que les permitan la utilización de sus habilidades, conocimientos personales y así puedan superarse a ellos mismos. Y están menos interesados en lograr el poder como es tener personas a cargo, persuadir o convencer a otros para llevar actividades relacionadas con el trabajo y llegar a dirigir las actividades de los demás.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la aceptación de autoridad con (68) puntos, seguidos por la expectativa, la aceptación de normas y valores, dedicación a la tarea y de menor puntaje requisición, con (42), los participantes demuestran un interés relativamente alto a la manifestación de acato, aceptación y reconocimiento a las personas revestidas de poder como a las decisiones que ellas toman, y dan menos importancia a los comportamientos que buscan obtener retribuciones propias, no utilizan la persuasión o la confrontación personal.

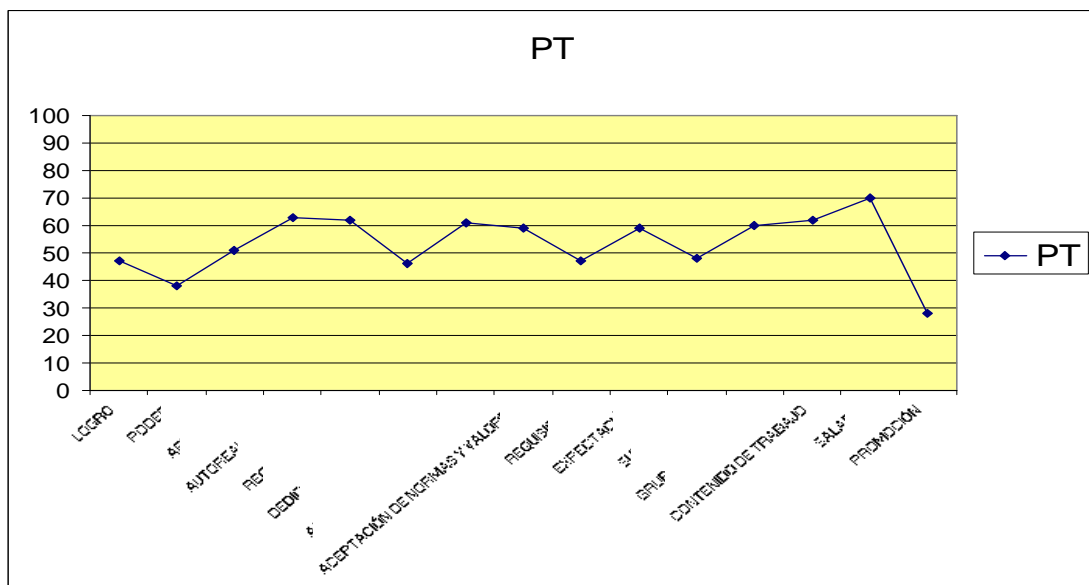
En las condiciones motivacionales externas el factor con mayor puntaje es la supervisión con (63) seguidos por el contenido de trabajo, grupo de trabajo, salario y por ultimo con un puntaje muy bajo la promoción con (38), los participantes valoran que se les demuestran consideración, reconocimiento y que se les retroalimente su trabajo, pero ven poca la posibilidad de ascender dentro de sus organizaciones o no les interesa.

### 6.1.4 Análisis Resultado individual

Tabla 7. Calificación del perfil motivacional del participante 1 - C

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	47
2	PODER	38
3	AFILIACIÓN	51
4	AUTORREALIZACIÓN	63
5	RECONOCIMIENTO	62
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	46
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	61
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	59
9	REQUISICIÓN	47
10	EXPECTACIÓN	59
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	48
12	GRUPO DE TRABAJO	60
13	CONTENIDO DE TRABAJO	62
14	SALARIO	70
15	PROMOCIÓN	28

Figura 8. Diagrama del perfil motivacional participante 1 – C



Analizando el participante 1C en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), encontramos que sacando la media de los factores, da un resultado de (53.4), encontrándose en el rango de (40 - 60), ubicándose en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 1C, se encontró que el factor con mayor puntaje es la autorrealización con (63) puntos, seguido por reconocimiento, afiliación, logro y finalizando con poder de (35) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten la utilización de sus habilidades, conocimientos personales y así poder superarse así mismo con menos interés en lograr el poder como es tener personas a cargo, persuadir o convencer a otros para llevar actividades relacionadas con el trabajo y llegar a dirigir las actividades de los demás.

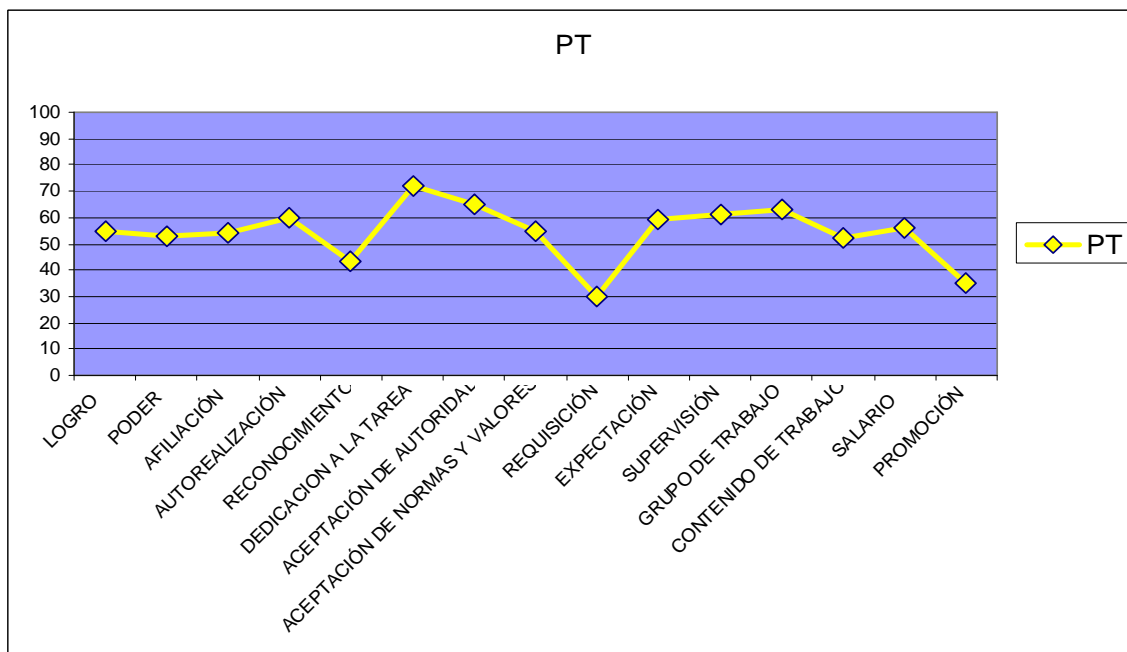
Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la aceptación de autoridad con (61) puntos, seguidos por la expectación, la aceptación de normas y valores, requisición y por ultimo dedicación a la tarea con menor puntaje, de (46), el participante demuestra un interés relativamente alto a la manifestación de acato, aceptación y reconocimiento a las personas revestidas de poder como a las decisiones que ellas toman, y con menor importancia a los comportamientos como dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo, valora poco poner recursos, medios o condiciones personales al servicio de su trabajo.

En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es el salario con (70) puntos, seguidos por el contenido de trabajo, grupo de trabajo, supervisión, y por ultimo con un puntaje muy bajo la promoción con (28) puntos donde el participante, ve como su salario recompensa su esfuerzo, le da prestigio, seguridad para él, como para su familia, en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización.

Tabla 8. Calificación del perfil motivacional del Participante 2 - C

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	55
2	PODER	53
3	AFILIACIÓN	54
4	AUTORREALIZACIÓN	60
5	RECONOCIMIENTO	43
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	72
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	65
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	55
9	REQUISICIÓN	30
10	EXPECTACIÓN	59
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	61
12	GRUPO DE TRABAJO	63
13	CONTENIDO DE TRABAJO	52
14	SALARIO	56
15	PROMOCIÓN	35

Figura 9. Diagrama del perfil motivacional del participante 2 – C



Analizando el participante 2C encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas, sacando la media de los factores, da un resultado de (54.2), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 2C, se encontró que el factor con mayor puntaje es la autorrealización con (60) puntos, seguido por logro, afiliación, poder y finalizando con reconocimiento con (43) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten la utilización de sus habilidades, conocimientos personales y así poder superarse así mismo, por el contrario valora promedio las actividades orientadas a obtener de los demás atención o admiración, por la persona que es, o por lo que representa.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es dedicación a la tarea con (72) puntos seguido por aceptación de autoridad, expectación, aceptación de normas y valores y por ultimo con menor puntaje, requisición con (30) puntos, donde el participante muestra un interés relativamente alto por la dedicación de tiempo, esfuerzo, iniciativa, responsabilidad y calidad en la ejecución de su trabajo, y no le interesa los comportamientos que buscan obtener retribuciones, no persuade, ni confronto a las personas revestidas de poder para realizar algún tipo de solicitudes.

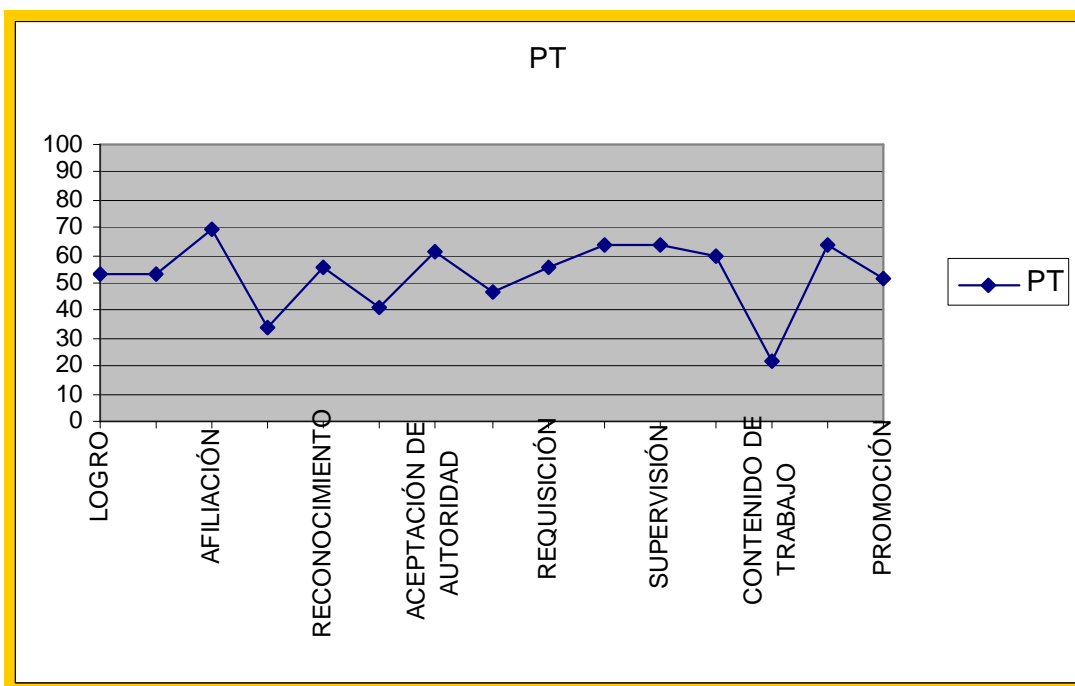
En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es grupo de trabajo con (63) puntos seguidos por supervisión, salario, contenido de trabajo, y por ultimo con un puntaje bajo la promoción con (35) puntos donde el participante, le agrada las condiciones sociales de su trabajo, estas le proveen posibilidades de estar en contacto con otros, compartir y aprender de ellos, en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización.



Tabla 9. Calificación del perfil motivacional del participante 3- C

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	53
2	PODER	53
3	AFILIACIÓN	69
4	AUTORREALIZACIÓN	34
5	RECONOCIMIENTO	56
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	41
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	61
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	47
9	REQUISICIÓN	56
10	EXPECTACIÓN	64
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	64
12	GRUPO DE TRABAJO	60
13	CONTENIDO DE TRABAJO	22
14	SALARIO	64
15	PROMOCIÓN	52

Figura 10. Diagrama del perfil motivacional del participante 3C



En el participante 3C encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (53), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 3C, se encontró que el factor con mayor puntaje es la afiliación con (69) puntos, seguido por el reconocimiento, poder, logro y finalizando con autorrealización de (34) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, la calidez de esas relaciones juega un papel muy importante, por el contrario no muestra interés por actividades orientadas a obtener de su trabajo mayores habilidades y conocimientos, que permita mejorar sus capacidades.

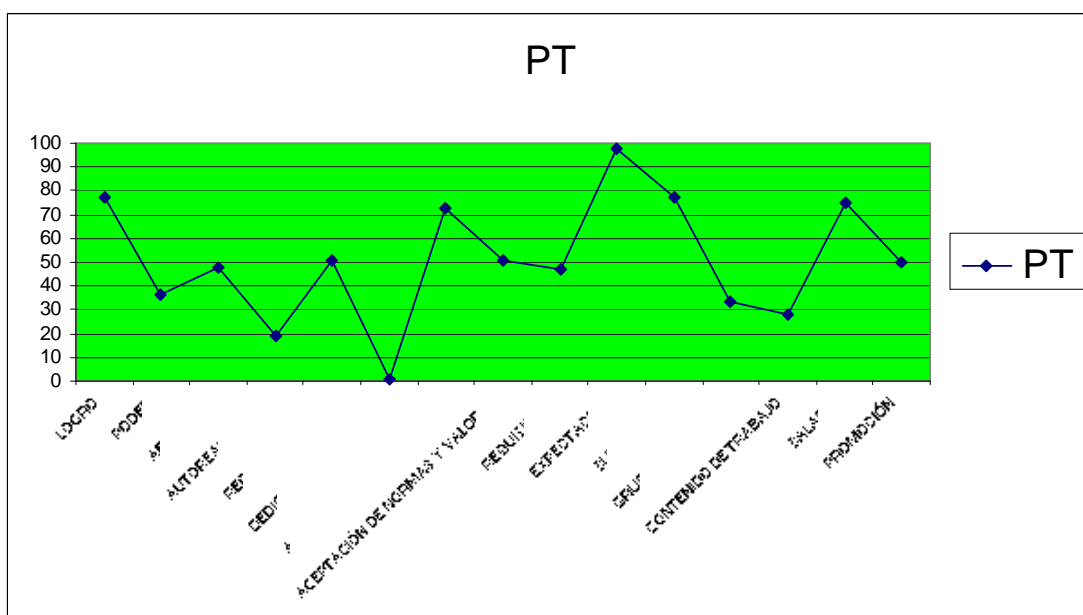
Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la expectativa con (64) puntos, seguidos por la aceptación de autoridad, requisición, aceptación de normas y valores, y por ultimo dedicación a la tarea con menor puntaje, de (41), el participante tiene un interés relativamente alto a los designios de la empresa, le da confianza las decisiones del patrono y cree que puede recibir retribuciones de su parte y con menos importancia a los comportamientos como dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo, valora poco poner recursos, medios o condiciones personales al servicio de su trabajo.

En las condiciones motivacionales externas para este participante encontramos que son dos los factores de mayor puntaje que son el salario y supervisión ambos con (64) puntos, seguidos por el grupo de trabajo, promoción y por ultimo con un puntaje muy bajo contenido de trabajo con (22) puntos donde el participante, tiene un interés relativamente alto a la consideración, reconocimiento y retroinformación de sus jefes a la vez ve como su salario recompensa su esfuerzo, le da prestigio, seguridad para él, como para su familia, en cambio no cuenta con autonomía, ni con variedad, no le gusta las condiciones intrínsecas de su trabajo.

Tabla 10. Calificación del perfil motivacional del participante 4 – C

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	77
2	PODER	36
3	AFILIACIÓN	48
4	AUTORREALIZACIÓN	19
5	RECONOCIMIENTO	51
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	1
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	73
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	51
9	REQUISICIÓN	47
10	EXPECTACIÓN	98
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	77
12	GRUPO DE TRABAJO	33
13	CONTENIDO DE TRABAJO	28
14	SALARIO	75
15	PROMOCIÓN	50

Figura 11. Diagrama del perfil motivacional del participante 4C



En el participante 4C encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (50.9), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 4C, se encontró que el factor con mayor puntaje es el logro con (77) puntos, seguido por el reconocimiento, afiliación poder, y finalizando con autorrealización con (19) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten crear, inventar o hacer algo donde pueda mejorar los procesos en su trabajo, y así aventajar a sus compañeros por otro lado no muestra interés por actividades orientadas a obtener de su trabajo mayores habilidades y conocimientos, que permita mejorar sus capacidades.

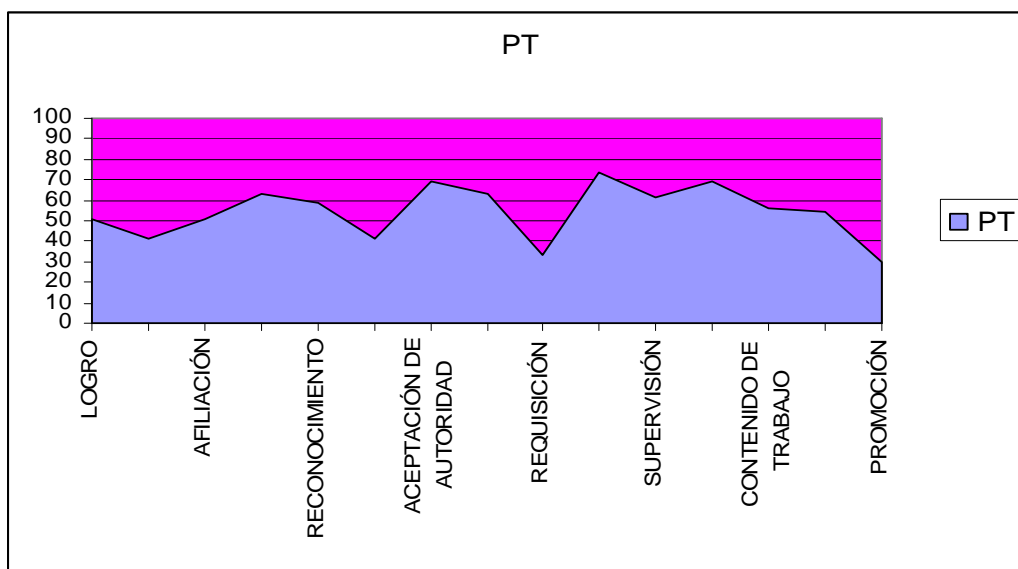
Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la expectativa con (98) puntos, seguidos por la aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y por ultimo dedicación a la tarea con menor puntaje, de (1), el participante tiene un interés relativamente alto a los designios de la empresa, le da confianza las decisiones del patrono y cree que puede recibir retribuciones de su parte y con menos importancia a los comportamientos como dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo, valora poco poner recursos, medios o condiciones personales al servicio de su trabajo.

En las condiciones motivacionales externas el factor de mayor puntaje es la supervisión con (77) puntos, seguidos por el salario, promoción, grupo de trabajo, y por ultimo con un puntaje muy bajo contenido de trabajo con (28) puntos donde el participante, tiene un interés relativamente alto a la consideración, reconocimiento y retroinformación de sus jefes en cambio no cuenta con autonomía, ni con variedad, no le gusta las condiciones intrínsecas de su trabajo.

Tabla 11. Calificación del perfil motivación del participante 5 - A

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	51
2	PODER	41
3	AFILIACIÓN	51
4	AUTORREALIZACIÓN	63
5	RECONOCIMIENTO	59
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	41
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	69
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	63
9	REQUISICIÓN	33
10	EXPECTACIÓN	74
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	61
12	GRUPO DE TRABAJO	69
13	CONTENIDO DE TRABAJO	56
14	SALARIO	54
15	PROMOCIÓN	30

Figura 12. Diagrama del perfil motivacional del participante 5 – A



Analizando el participante 5A encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (54.3), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 5A, se encontró que el factor con mayor puntaje es la autorrealización con (63) puntos, seguido por reconocimiento, afiliación, logro y finalizando con poder, con (41) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten la utilización, conocimientos personales y así poder superarse así mismo, y mostrando solo interés en lograr el poder, como es tener personas a cargo, persuadir o convencer a otros para llevar actividades relacionadas con el trabajo y llegar a dirigir las actividades de los demás.

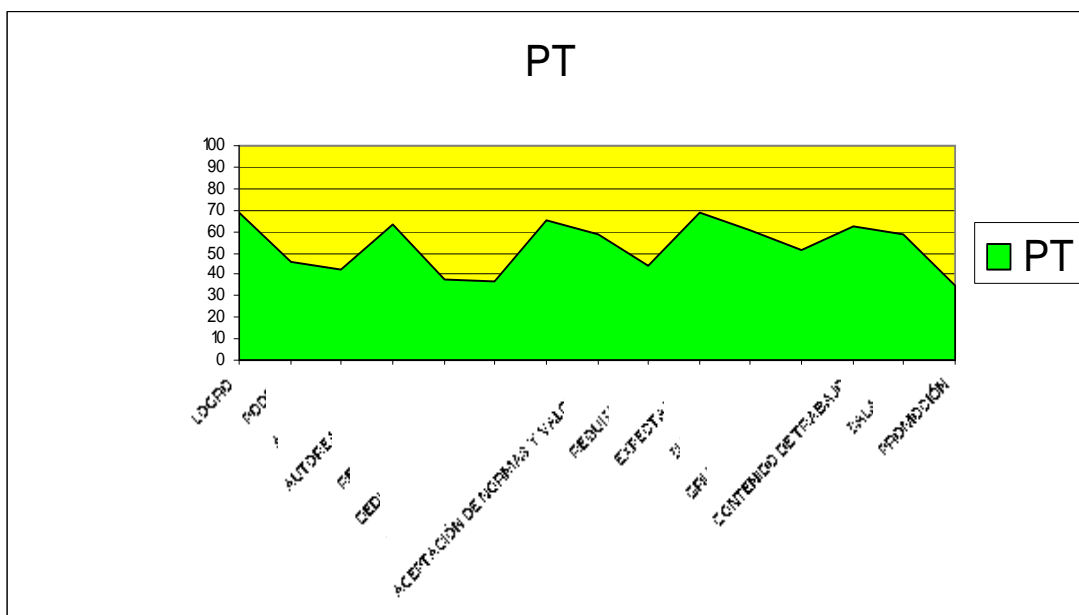
Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la expectación con (74) puntos, seguidos por la aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, dedicación a la tarea y por ultimo con menor puntaje la requisición con (33) puntos, el participante demuestra un interés relativamente alto a los comportamientos que muestran expectativas, confianza ante los designios de la empresa, esperando alguna retribución, por el contrario tiene posibilidad limitada de persuadir, a confrontar y a realizar solicitudes personales directas, para su propio beneficio, como para sus compañeros.

En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es grupo de trabajo con (69) puntos seguidos por supervisión, contenido de trabajo, salario y por ultimo con un puntaje bajo la promoción con (30) puntos donde el participante, le agrada las condiciones sociales de su trabajo, estas le proveen posibilidades de estar en contacto con otros, compartir y aprender de ellos, en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización.

Tabla 12. Calificación del perfil motivacional del participante 6 - A

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	69
2	PODER	46
3	AFILIACIÓN	42
4	AUTORREALIZACIÓN	63
5	RECONOCIMIENTO	38
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	37
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	65
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	59
9	REQUISICIÓN	44
10	EXPECTACIÓN	69
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	61
12	GRUPO DE TRABAJO	51
13	CONTENIDO DE TRABAJO	62
14	SALARIO	59
15	PROMOCIÓN	35

Figura 13. Diagrama del perfil motivacional del participante 6 – A



En el participante 6A encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (53.3), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 6A, se encontró que el factor con mayor puntaje es el logro con (69) puntos, seguido por la autorrealización, poder, afiliación y finalizando con el reconocimiento, con (38) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten crear, inventar o hacer algo excepcional mejorando procesos en su trabajo, y así aventajar a sus compañeros, por otro lado no muestra interés en realizar actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que es, o sabe hacer.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la expectativa con (69) puntos, seguidos por la aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y por ultimo dedicación a la tarea con menor puntaje, de (37) puntos, el participante tiene un interés relativamente alto a los designios de la empresa, le da confianza las decisiones del patrono y cree que puede recibir retribuciones de su parte y con menor interés a los comportamientos como dedicación de tiempo, esfuerzo o iniciativa al trabajo, valora poco poner recursos, medios o condiciones personales al servicio de su trabajo.

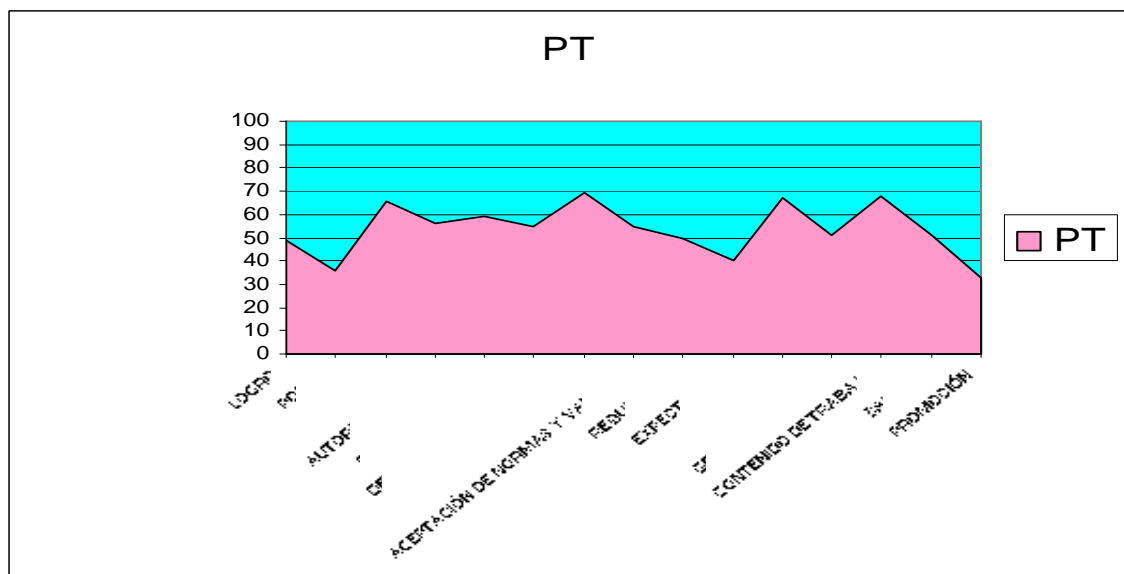
En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es contenido de trabajo con (62) puntos seguidos por supervisión, salario, grupo de trabajo y por ultimo con un puntaje bajo la promoción con (35) puntos donde el participante, le agrada las condiciones intrínsecas de su trabajo, tiene autonomía y le gusta las actividades que realiza, en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización.



Tabla 13. Calificación del perfil motivacional del participante 7 – A

<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>		<b>PT</b>
1	LOGRO	49
2	PODER	36
3	AFILIACIÓN	66
4	AUTORREALIZACIÓN	56
5	RECONOCIMIENTO	59
<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>		
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	55
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	69
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	55
9	REQUISICIÓN	50
10	EXPECTACIÓN	40
<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>		
11	SUPERVISIÓN	67
12	GRUPO DE TRABAJO	51
13	CONTENIDO DE TRABAJO	68
14	SALARIO	51
15	PROMOCIÓN	33

Figura 14. Diagrama del perfil motivacional del participante 7 – A



En el participante 7A encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (53.6), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 7A, se encontró que el factor con mayor puntaje es la afiliación con (66) puntos, seguido por el reconocimiento, autorrealización poder y finalizando con logro de (36) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permiten obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, la calidez de esas relaciones juega un papel muy importante, por el contrario no muestra interés por actividades orientadas a obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros por la búsqueda de resultados, con intención de crecer.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la aceptación de autoridad con (69) puntos, seguidos por la dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, requisición y por ultimo por la expectación con menor puntaje, de (40), el participante demuestra un interés relativamente alto a la manifestación de acato, aceptación y reconocimiento a las personas revestidas de poder como a las decisiones que ellas toman, y demuestra pasividad ante los designios de la empresa, no tiene confianza, ni expectativas frente a ella.

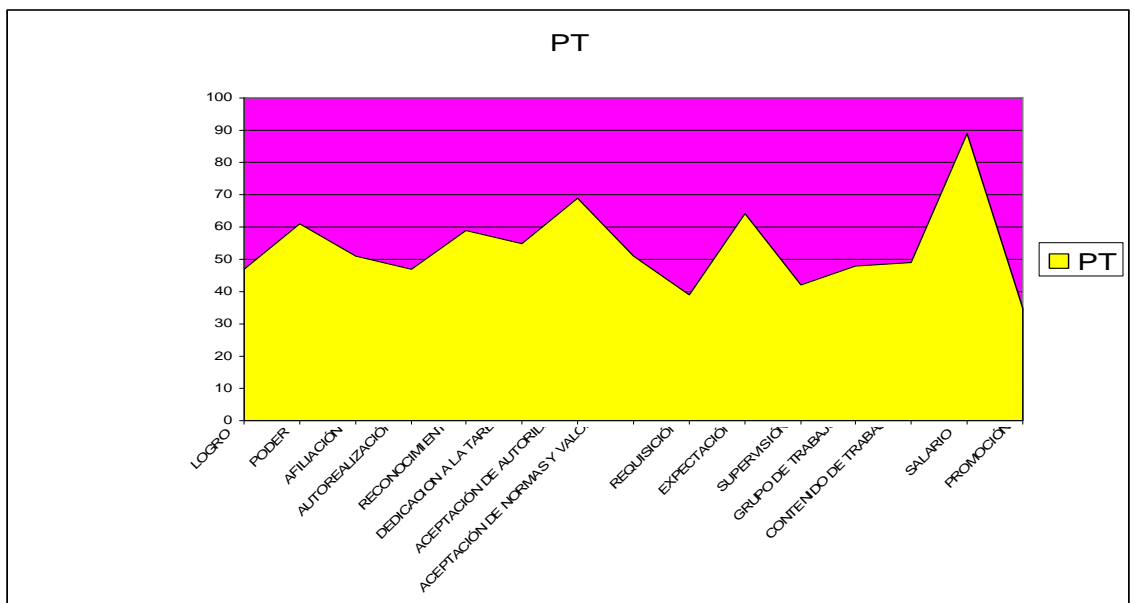
En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es contenido de trabajo con (68) puntos seguidos por supervisión, salario, grupo de trabajo y por ultimo con un puntaje bajo la promoción con (33) puntos donde el participante, le agrada las condiciones intrínsecas de su trabajo, tiene autonomía y le gusta las actividades que realiza, en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización

Prueba aplicada a un trabajador contratado directamente por la empresa como valor agregado para realizar la comparación entre los participantes.

Tabla 14. Calificación del perfil motivacional del participante 8 - E

	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES INTERNAS</b>	<b>PT</b>
1	LOGRO	47
2	PODER	61
3	AFILIACIÓN	51
4	AUTORREALIZACIÓN	47
5	RECONOCIMIENTO	59
	<b>MEDIOS REFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN DESEADA EN EL TRABAJO</b>	
6	DEDICACIÓN A LA TAREA	55
7	ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	69
8	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	51
9	REQUISICIÓN	39
10	EXPECTACIÓN	64
	<b>CONDICIONES MOTIVACIONES EXTERNAS</b>	
11	SUPERVISIÓN	42
12	GRUPO DE TRABAJO	48
13	CONTENIDO DE TRABAJO	49
14	SALARIO	89
15	PROMOCIÓN	35

Figura 15. Diagrama del perfil motivacional del participante 8 – E



En el participante 8E encontramos, que en las tres dimensiones que mide la prueba: (condiciones de motivaciones internas, condiciones medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones de motivaciones externas), sacando la media de los factores, da un resultado de (53.7), encontrándose en el rango de (40 - 60), que lo ubica en el nivel promedio o sea, una tendencia a reaccionar o a que ocurran los comportamientos propios para la satisfacción de los factores motivacionales en un nivel medio, por tanto se puede decir que el ciclo motivacional se logra en un nivel promedio para los factores motivacionales evaluados en las tres dimensiones.

Interpretando las condiciones motivacionales internas del participante 8E, se encontró que el factor con mayor puntaje es el poder con (61) puntos, seguido por el reconocimiento, afiliación y finalizando con logro y autorrealización ambos factores con (47) puntos, donde el participante tiene un interés relativamente alto a las actividades que le permita ejercer dominio, influenciar a personas o grupos, teniendo el control de la situación, por el contrario no muestra interés por actividades orientadas a obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros por la búsqueda de resultados, con intención de crecer, tampoco le gusta, inventar o crear cosas que le permita mejorar los procesos en su trabajo.

Analizando los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encontró que el factor de mayor puntaje es la aceptación de autoridad con (69) puntos, seguidos por la expectación, dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores y por ultimo por la requisición con un menor puntaje, de (39), el participante demuestra un interés relativamente alto a la manifestación de acato, aceptación y reconocimiento a las personas revestidas de poder como a las decisiones que ellas toman, por el contrario no le gusta confrontar, ni persuadir a las personas revestidas de poder, para obtener algo para sí o su grupo de trabajo.

En las condiciones motivacionales externas el factor que tiene mayor puntaje es el salario con (89) puntos seguidos por contenido de trabajo, grupo de trabajo, supervisión y por ultimo con un puntaje bajo la promoción con (35) puntos donde el participante tiene un alto agrado sobre las retribuciones económicas, asociadas a su desempeño, esta compensación le da prestigio, seguridad y puede atender las demandas personales como familiares en cambio ve como pocas las posibilidades de ascender dentro de su organización.

**ANÁLISIS COMPARATIVO:** Realizando un análisis comparativo de la calificación general - general con la calificación, general cooperativa, se puede deducir que en los factores motivacionales internos se encuentra en la tendencia de reaccionar promedio, el factor de mayor puntaje en ambos es el logro, con puntaje de 57 y 58 los otros factores tienen un comportamiento similar, excepto la autorrealización, que para la calificación general – general es de 51 y para la general – cooperativa

es de 44, se puede apreciar que a los participantes de las cooperativas, crean, inventan cosas para mejorar sus procesos, teniendo menos interés en dirigir las actividades de otras personas; en los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, el factor de mayor puntaje es la expectativa con 66 y 70 puntos respectivamente, donde los participantes de este estudio tienen posibilidad alta, de que se activen modos de comportamientos incluidos en el factor, los otros factores siguen la misma pauta con una diferencia máxima de 3 puntos, el último factor para esta comparación es la dedicación a la tarea con 42 y 40 puntos respectivamente, encontrándose en el rango de interés o valoración promedio, indicando que los participantes de las cooperativas tienen confianza en las determinaciones de sus empresas, pero por el contrario no dedican tiempo, ni esfuerzo en beneficio de su trabajo.

En los factores motivacionales externos la escala de puestos si es un poco diferente aunque la calificación de 63 puntos para supervisión es igual para los dos comparativos, en la calificación general – general ocupa el mayor puntaje, para general cooperativa ocupa el segundo puesto, donde el mayor puntaje es para salario con 66 puntos, los puesto 3, 4 y 5 son iguales para ambos, siendo la promoción la calificación más baja con 38 y 41 puntos respectivamente; analizando el comportamiento de los participantes de las cooperativas se infiere que le dan importancia a su salario y su esfuerzo es compensado, a su vez no ven posibilidad de ascensos dentro de sus organizaciones. Cumpliéndose en forma promedio el ciclo motivacional para este comparativo.

Siguiendo con el análisis general – general contra general – Asprosalud, en las condiciones motivacionales internas, se puede apreciar que en cuanto a valores los dos están muy parejos, pero en cuanto a la clasificación jerárquica, el mayor puntaje para la calificación general – general es el logro con 57 puntos, en cambio para la calificación general – Asprosalud, es para la autorrealización con 61 puntos, encontrándose también en dos rangos diferentes, el logro en una valoración promedio y la autorrealización en un interés alto, el último puesto o de menor valor para ambos comparativos es para poder con 43 y 41 puntos respectivamente, deduciendo que los participantes de Asprosalud expresan que sus actividades mejoran sus capacidades y conocimientos sintiéndose autorrealizados, pero por el contrario no se le es permitido crear o inventar, en mejora de los procesos internos que permita optimizar su trabajo. Para los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, en ambos comparativos se encuentra el mayor puntaje en la aceptación de autoridad con 66 y 68 puntos, con un interés relativamente alto a este modo de comportamiento, con el menor puntaje para la calificación general – general de 42 puntos para dedicación a la tarea, pero para general – Asprosalud igual con 42 puntos, para requisición, mostrando los participantes de Asprosalud modos de comportamientos que manifiestan acato, aceptación y reconocimiento de autoridad de sus jefes, por el contrario no utilizan la persuasión directa o la confrontación para solicitar retribución deseada. Para las condiciones motivacionales externas el

mayor puntaje para ambos es supervisión, con 63 puntos, estando en el rango de interés relativamente alto, el segundo puesto, para la calificación general – general, es para salario con 61 puntos, para general Asprosalud, es para contenido de trabajo con 62 puntos, el tercer puesto para ambos es igual el grupo de trabajo para general – general es de 55 puntos y para general Asprosalud es de 57 puntos, el cuarto puesto para la calificación general – general, es el contenido de trabajo con 50 puntos, para general – Asprosalud, es el salario con 55 puntos, y el quinto puesto o ultimo de menor calificación es la promoción para ambos comparativos, de 38 y 33 puntos, diciendo esto que los participantes de Asprosalud aprecian la consideración, el reconocimiento o la retroinformación por parte de sus jefes, aunque no ven alguna posibilidad de ascensos dentro de la organización. El ciclo motivacional para este comparativo tiene un cumplimiento promedio.

Comparación de la calificación general – general con el participante 8E, participante contratado directamente por la empresa, en los factores condiciones motivacionales internas, encontramos que solo tiene similitud el 4 lugar en la clasificación jerárquica, que es el factor autorrealización con 51 y 47 puntos respectivamente, el valor más alto de los 5 factores lo tiene el participante 8E, siendo el poder el mayor con 61 puntos, y el del menor valor de 47 puntos para los factores logro y autorrealización, encontrándose en el rango de valoración promedio o de interés, lo que quiere decir es que este participante tiene la oportunidad de dirigir las actividades de otras personas o grupos de trabajo, pero aún no se siente autorrealizado profesionalmente, por el contrario los participantes de las cooperativas tienen la oportunidad de crear, inventar o renovar sus procesos, siendo el logro el de mayor valor con 57 puntos, a su vez no tienen personas a cargo o no les interesa dirigir su actividades, pues el poder tiene 43 puntos. Para los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo coinciden con el factor de mayor puntaje, con 66 y 69 puntos la aceptación de autoridad, en el factor de menor puntaje para el participante 8E es la requisición con 39 puntos y para la calificación general – general es la dedicación a la tarea con 42 puntos, lo que quiere decir es que para ambas comparaciones les interesa acatar las órdenes de sus jefes, pero para el participante 8E no le interesa utilizar su persuasión para obtener retribuciones y para general - general, solo tienen un valor promedio a dedicar tiempo y esfuerzo al servicio de su trabajo. Para las condiciones motivacionales externas se puede deducir que para el participante 8E el salario con una valoración alta de 89 puntos, siendo el puntaje más alto dado para este factor en todo el estudio, por ser este participante contratado directamente por una empresa pagándosele todas las prestaciones de ley, el factor de menor puntaje para ambos es la promoción con 35 y 38 puntos, siendo un valor muy limitado o con probabilidad baja de que todos los participantes tengan ascensos que les genere mayor responsabilidad. El puntaje mayor de la calificación general – general es de 63 puntos para supervisión, donde se aprecia que a todos los participantes les agrada que sean tenidos en cuenta y se le

retroalimente su rendimiento. Para esta comparación el ciclo motivación se cumple de forma promedio.

## **6.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS**

Se entrevistó a un médico especialista en gastroenterología, de la cooperativa de trabajo asociado Gastrocoop, dos enfermeras jefes de Coopsalud, una odontóloga, de Coodontologos, de Asprosalud una enfermera jefe y dos medicas generales.

El tipo de contrato que tienen las personas encuestadas, son variados el médico especialista en gastroenterología, pertenece a una cooperativa real y en el modelo cooperativo la forma de contratación se llama, acto cooperativo, es donde el afiliado se compromete a desarrollar funciones inherentes a la naturaleza propia de la empresa, donde no hay contratos. Tres personas dijeron que fueron contratados por prestación de servicios, dos que fueron contratadas, a término fijo a un año y una a termino indefinido.

El tiempo que llevan vinculados al modelo de tercerización laboral, oscilan entre uno y diez años, donde el promedio es de 4 años.

El tiempo que llevan los participantes en su actual empresa en promedio son de dos años, de las ocho personas entrevistadas cinco llevan un año, una lleva cinco años y otra persona cuatro años.

El salario de los participantes está conformado por remuneración fija en dinero, solo una, que es el médico de Gastrocoop le pagan, aparte de la compensación fija, otra compensación extraordinaria representada en auxilios y beneficios como son: auxilio de gasolina, de alimentación, de vestuario, comunicación de celular, el colegio de los hijos, y si queda un remanente va para la pensión voluntaria.

A los participantes vinculados a cooperativas de trabajo asociado, se les deduce el porcentaje por ley, el 4% a salud, 4% a pensión y lo correspondiente a prestamos si lo tienen, los participantes socios de Asprosalud deben pagar por cuenta propia el 100% de salud, pensión y a la administradora de riesgos profesionales, sobre el total del salario, el 10% de retención en la fuente, el 2% de donación a Colsalud otra entidad que apoya a niños, el 2% Asprosalud como cuota de administración, no tienen derecho a los beneficios que presta las cajas de compensación familiar porque si lo quieren lo tienen que pagar también por cuenta propia.

El rango de compensaciones de los participantes es variado, uno contesto de 4 a 5 millones, cuatro de 2 a 3 millones y dos entre 1 y 2 millones.

A tres de los participantes no les parece difícil su labor, lo que si requiere es concentración, a cuatro participantes les parece difícil por el hecho de trabajar con

personas y en especial con la salud, requiere de mucha responsabilidad y conocimientos.

Tres de los participantes contestaron que no han podido crear o inventar nada en sus trabajos, porque se tienen que seguir a los protocolos o a las normas establecidas en sus empresas, los cuatro restantes han mejorado los procesos y procedimientos volviéndose más eficientes y eficaces en sus labores.

Todos los participantes han perfeccionado la manera de realizar su labor, gracias a los años de experiencia que tienen en sus profesiones.

Cinco de los siete participantes contestaron que no realizan sus labores mejor que sus compañeros, porque consideran que son pares, tienen el mismo conocimiento y por el contrario se complementan. los otros dos contestaron que sí, una de estas personas complemento; que si realiza su labor mejor que sus compañeros, dado el mayor conocimiento que le dio su posgrado en promoción a la salud, y la otra por su responsabilidad y entrega a la profesión.

Cinco de los participantes contestaron que no resuelven problemas difíciles mejor que sus compañeros, ellos en conjunto con sus compañeros, en un trabajo en equipo resuelven los problemas difíciles, uno contesto que si resuelve los problemas mejor que sus compañeros por ser parte inherente de su cargo como líder de grupo y la otra persona contesto que sí, porque es muy perspicaz y buena en lo que hace.

Todos los participantes dijeron haber presentado sugerencias y posibles soluciones a sus superiores, han sido escuchados y se han tenido en cuenta sus recomendaciones, por lo que se sienten orgullosos y respaldados.

Los mayores logros alcanzados en el trabajo de los participantes, siendo las respuestas variadas, en términos generales ha sido: satisfacción personal por cuidar la salud del paciente, reconocimiento y estabilidad laboral.

Seis de los siete participantes dijeron no tener personas a cargo, solo uno dijo que si, tiene bajo su responsabilidad 10 personas entre secretarias y auxiliares de enfermería.

Todos dijeron que no era tanto persuadir sino hablar con los compañeros, para complementarse y ser un grupo de trabajo sólido, y sacar con óptimos resultados ya sea el proceso en que trabajan, como la atención de un paciente.

Cuatro de los participantes dijeron que podrían administrar las actividades de otras personas o bien dirigir las actividades del personal de apoyo para sacar adelante la atención del paciente, mientras que las otras tres personas dijeron que no.



Los participantes en su mayoría han recibido como merito en su labor el reconocimiento al trabajo bien hecho por parte de sus superiores, colegas y pacientes. Uno de ellos fue tenido en cuenta para un ascenso y otro recibió el premio de ir a un congreso por parte de la cooperativa en la cual trabaja.

Seis de los participantes identifican a sus jefes directos y colegas como fuentes de reconocimiento a sus meritos; y de manera verbal, otro afirma que nadie le reconoce su trabajo, ni siquiera los pacientes.

Todos expresan tener muy buena relación con sus compañeros, un equipo fluido y con buen entendimiento, necesario para el óptimo desempeño del trabajo.

Todos los participantes afirman que pueden contar con la compañía y el apoyo de sus compañeros de trabajo, pues se cubren ante eventualidades y se respaldan.

Cinco de los siete participantes dijeron sentirse muy unidos y vinculados a sus compañeros de trabajo. Dicha afinidad genera apoyo que va de lo personal a lo laboral. Sólo dos dicen que sólo son compañeros de trabajo y se apoyan nada más para lo laboral.

Todos los participantes contestaron que en el trabajo se necesitan de las dos cosas: tanto de la experiencia laboral dejada por los años de trabajo, como del conocimiento adquirido en la universidad. Por lo tanto, en el trabajo se necesita de lo que saben hacer y de lo que han estudiado.

Tres de los personas se sienten plenamente realizadas profesionalmente, una siente la necesidad de una especialización para sentirse plena. Las otras tres no se sienten auto realizadas profesionalmente por ser un trabajo muy rutinario o porque sus conocimientos no son tenidos en cuenta en su desempeño.

Dos del participante piensan que el salario recompensa su esfuerzo y les brindan la estabilidad económica necesaria. Los otros cinco participantes creen que no recompensa el esfuerzo que hacen, pues el salario está muy por debajo de lo que merecen o representa su profesión. Afirman que es muy delicado tratar la salud de las personas, y no se sienten respaldados por la forma de contratación.

Tres de los participantes contestaron que el salario que devengan es menor, ya sea por antigüedad o porque no se valora el grado de estudio, otros tres participantes contestaron que el salario que devengan es igual en todas las entidades, solo un participante contesto que es mayor, por su mejor desempeño.

Dos participantes contestaron que sí cuentan con la posibilidad de tener ascensos para ejercer autoridad y mayor responsabilidad, pero los otros cinco contestaron que a largo plazo no ven la posibilidad de ascender en sus organizaciones.

Todos coinciden en que les gustaría ascender en la empresa donde laboran actualmente, aunque tampoco se los han propuesto. Si así fuera, no ven hacia dónde podría darse dicha promoción, dado el nivel jerárquico en sus organizaciones.

Para corroborar la forma de vinculación de los asociados a cooperativas y a Asprosalud, se hablo con las personas encargadas de personal, en las entidades que formaron parte de este estudio. Se realizaron dos preguntas incluidas en la entrevista semiestructurada que se le realizo a cada uno de los participantes.

Se pregunto por el tipo de contrato que tienen los asociados a la entidad.

En la cooperativa Gastrocoop, no se firma un contrato, en el momento de que forma libre y voluntaria, se conformo la cooperativa, cada uno de las personas pertenecientes a ella firman un proceso asociativo, llamado acto cooperativo, y después deben realizar un curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas. En las cooperativas Coopasalud y Coodontologos realizan un convenio de asociación de tipo abierto, que tiene su equivalente en el código sustantivo del trabajo con el contrato de trabajo a término indefinido. En la asociación para profesionales de la salud Asprosalud, se firma cada año un contrato por prestación de servicios.

La segunda pregunta fue que conforma el salario o las compensaciones de los asociados a esta entidad y se indagó sobre las deducciones que se les realizan a los sujetos objeto de estudio. En la cooperativa Gastrocoop, lo conforman las compensaciones fijas y la extraordinaria y se deduce solo el porcentaje correspondiente al asociado a seguridad social en salud y pensión y en las coopeativas Coopsalud y Coodontologos se da una compensación fija con las deducciones de ley a salud y pensión.

En la asociación Asprosalud, se paga un salario fijo pactado y cada uno de los participantes debe pagar por cuenta propia la salud, la pensión y la ARP a un 100% del ingreso base de cotización, lo mismo si quieren los beneficios de la caja de compensación familiar.

Analizando las respuestas de los participantes junto con las respuestas de los encargados de personal en las cooperativas de trabajo asociado, se deduce que hay mala comunicación entre las cooperativas y sus asociados, porque solo un participante el medico de Gastrocoop sabe realmente que firmo un acto cooperativo, dos de los participantes vinculados a cooperativas creen que tienen contrato laboral escrito, uno dice que fijo a un año, el segundo indefinido y el cuarto participante cree que firmo un contrato por prestación de servicios. A estos participantes se les hacen las deducciones correspondientes a ley 1233 de 2.008

así que las cooperativas de trabajo asociado objeto de estudio, si cumplen con la ley.

La asociación Asprosalud, debe firmar un proceso asociativo, no hacer contratos civiles como es el contrato por prestación de servicios, por que esta confundiendo a sus asociados, estos participantes, llevan en promedio tres años en esta asociación, cumplen horarios de trabajo y están sujetos a subordinación o a dependencia, disfrazan este contrato como dice la jurisprudencia de la sentencia C -614 a qui descrita pagina 45, para que ellos mismos tengan que cubrir con todo el porcentaje de seguridad social.

### **Entrevista al participante 8E, trabajador contratado directamente por la empresa en Salud Total EPS.**

Esta participante tiene un contrato a término indefinido. Lleva 7 años de experiencia laboral, realizó el rural, y luego trabajó en el seguro social, donde fue contratada por medio de una cooperativa por prestación de servicios. En ese entonces pagaba salud, pensión y una cuota de administración, pero luego, fue contratada en Saludcoop a término indefinido, con todas las prestaciones de ley. Ahora está vinculada a Salud Total como auditora medica, lleva 4 meses a la fecha.

El salario de esta participante es un 70% en dinero, siendo la base de liquidación para los aportes de seguridad social y el 30% restante lo abonan a una modalidad de pensión voluntaria, el cual puede retirarlo cada mes.

El participante piensa que si ha perfeccionado la manera de realizar su labor, cree que la curva de aprendizaje es alto y optimiza mas el tiempo.  
El participante no siente que realiza mejor las labores que sus compañeros, cree que todos lo hacen bien.

El participante no cree que resuelva los problemas mejor que sus compañeros, siente satisfacción consigo mismo pero no se compara.

El participante si ha presentado sugerencias y posibles soluciones a problemas en su trabajo, que se ha tenido en cuenta y cree que hay receptibilidad.

El participante considera que el mayor logro alcanzado en su trabajo es haber cumplido con sus metas y objetivos.

El participante tiene una persona a cargo, y se la llevo muy bien con ella.

El participante si persuade a otros, influye positivamente en la toma de decisiones sobre el manejo de pacientes, para lograr los resultados establecidos, conciliar

logar un gana – gana es su lema, porque es un trabajo de mucha negociación e interrelación con las personas.

El participante si dirige las actividades de una persona que tiene a cargo.

El participante piensa que el mayor logro alcanzado en su trabajo es el reconocimiento moral por el esfuerzo, por el trabajo bien hecho y esto lo hace sentir bien.

Al participante le reconoce sus meritos y esfuerzos el jefe directo de manera verbal.

El participante describe su relación con los compañeros de trabajo como buena, no hay diferencia entre unos y otros, hay colaboración entre todos.

El participante si puede contar con la compañía y apoyo de sus compañeros de trabajo, considera que se apoyan mutuamente.

El participante siente que solamente son compañeros en lo laboral no trasciende afinidad, por lo tanto no se siente muy vinculado con ellos.

El participante piensa que se necesita tanto de lo que sabe hacer como de lo que ha estudiado, de los dos componentes por igual porcentaje.

El participante cree que como médico general sise siente autorrealizado profesionalmente, pero en el cargo que actualmente desempeña como auditor médico no, siente que todavía le falta mucho por aprender.

El participante cree que no, que el salario no recompensa su esfuerzo, porque la carga laboral es mucho más alta que la compensación.

El participante considera que el salario que devenga es menor al de las otras personas que trabajan en su misma ocupación, como de 500.000 pesos por lo menos.

El participante no cuenta con la posibilidad de ascender, no por el momento.

Al participante no le gustaría ascender en esta empresa la carga administrativa es muy alta y el ascender implicaría mucho más, por el contrario ya renuncio.

**ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS:** el participante 8E, como un solo participante que es el médico gastroenterólogo, tiene clara su situación laboral, o su estado de contratación con su actual empresa, el participante 8E está contratado directamente por una empresa, que le pagan todas las prestaciones de ley, las deducciones que le realizan también son las de ley y le pagan más que el

promedio de los participantes, aunque esto no significa que esté de acuerdo con su salario y crea que es menor al de sus compañeros que realizan su misma labor.

El participante 8E tiene la misma respuesta que los participantes de esta investigación a preguntas como, si han perfeccionado la manera de realizar su labor, si han presentado sugerencias y posibles soluciones a problemas en sus trabajos; para todos el mérito alcanzado en su trabajo es la satisfacción de un trabajo bien hecho; todos tienen como herramienta el dialogo para alcanzar los objetivos propuestos; todos tienen reconocimiento de manera verbal por parte de sus jefes; buena relación con sus compañeros de trabajo y trasciende afinidad y se respaldan y apoyan; para todos es igual de importante lo que saben hacer como lo aprendido en las universidades; y a todos nos les gustaría ascender en sus empresas.

El participante 8E como a cinco de los participantes no creen que realizan mejor sus labores respecto a sus compañeros y en la misma proporción no se creen capaces de resolver mejor los problemas que sus mismos compañeros, pues cada uno se concentra en su labor y no se compara con nadie.

El participante 8E como un solo participante tiene personas a cargo, ósea que él tiene mayor autoridad y mayor responsabilidad que los participantes de esta investigación aunque esto no sea de su agrado y no le gustaría tener más de la que ya tiene, porque su respuesta de que si le gustaría ascender en esta empresa es negativa. Y de igual forma como la mayoría de los participantes no se siente autorrealizado con lo que está haciendo actualmente.

## 7. DISCUSIÓN

La motivación es la fuerza que impulsa la persona a desarrollar una serie de comportamientos orientados hacia una meta, existiendo previamente una necesidad. En términos laborales, dichos comportamientos deben ser los adecuados para cumplir con los objetivos organizacionales.

El objeto de analizar el ciclo motivacional, era saber si se contaba con empleados satisfechos, en tanto el individuo experimenta sensaciones satisfactorias al restablecer el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las limitan. Si bien la satisfacción de una necesidad es transitoria y pasajera, la motivación humana es cíclica y el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. Por eso, las empresas deben conocer en forma permanente cómo se encuentra la motivación de sus colaboradores para apoyarlos y mantener un buen clima laboral. A la par, también se debe medir el rendimiento<sup>52</sup> laboral, como uno de los factores que determinan la satisfacción en el trabajo.

El rendimiento laboral está influenciado sobre las recompensas reales obtenidas por el trabajador. Pero las recompensas van de acuerdo a la percepción del colaborador respecto a ellas. O en otras palabras: lo que el individuo cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Para todos los casos analizados en el presente estudio y en todas las modalidades formuladas, las necesidades no siempre se satisfacen. Cuando la tensión provocada por una necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, se produce la insatisfacción, pero en otras ocasiones, la necesidad no queda satisfecha, ni frustrada o insatisfecha, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o amortigua la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

Al analizar los resultados se vio que los participantes en el estudio no tenían en su ciclo motivación la satisfacción, pero tampoco estaban frustrados. Tenían, eso sí, necesidades compensadas. Mirando la situación económica del país y sobre todo la de Pereira, se aprecia en ellos gratitud por estar vinculados a una entidad, llámese cooperativa de trabajo asociado o asociación, poder ejercitar sus capacidades físicas e intelectuales, aunque esto no significa que lo hagan motivados o se encuentren satisfechos con la remuneración de su labor.

Los profesionales le dan importancia al logro a poder hacer, crear o inventar algo, a mejorar sus procesos, porque todos consideran que han perfeccionado la

---

<sup>52</sup> LAWLER Y PORTER. Teoría de las recompensas. En: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 5 ed. España. Esic Editorial. 2008. p 89.

manera de realizar su labor y son escuchados cuando presentan sugerencias para ello.

Agradecen tener una vinculación laboral porque la inactividad continuada es más negativa y desagradable que un trabajo intenso. Lo dicho confirma lo encontrado en el estudio de Friedmann y Havighurst<sup>53</sup>, según los cuales una gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos; les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en sus quehaceres, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.

Esto es cierto aunque se vio que los participantes sacaron puntuación baja de 42 puntos a dedicación de tiempo y esfuerzo a su trabajo y 50 puntos a contenido de trabajo, tienen trabajo, están ocupados pero les falta algo que los motive.

Este estudio también reflejó que el factor afiliación era importante. Las personas trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de labores, con sus supervisores o jefes, van a trabajar porque es importante estar en compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos, disfrutando de su mismo estatus, teniendo iguales intereses, actitudes y obligaciones. Todos los participantes del estudio sienten que tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, trascendiendo del compañerismo a algo más como afinidad o amistad, dándose apoyo, compañía y respaldo, pasándose entonces los límites laborales.

Las causas que mueven al hombre a trabajar pueden explicarse de forma simple: no trabajan sólo por dinero o satisfacer las necesidades creativas; se trabaja por dinero, por la necesidad de actividad, por tener interacción social, para lograr estatus social, y por sentir que es un ser eficiente. Puede sentirse orgulloso de su trabajo, aunque no se tenga todas las necesidades plenamente satisfechas. Y si algunas necesidades no se logran satisfacer, habrán otras a las cuales cada colaborador le dará un valor suplementario.

Al incluir en este estudio el participante 8E, se pretendía mostrar cómo sería la diferencia de una persona contratada directamente por una empresa y otras afiliadas a cooperativas de trabajo asociado y a asociaciones. Al comienzo se llegó a pensar que el participante 8E teniendo ventajas salariales, respaldo y seguridad de una empresa sólida, tendría un ciclo motivacional completo sin barreras, donde alcanzaría la satisfacción. Pero el análisis no llegó a esta conclusión, pues aunque el participante obtuvo la mayor puntuación en salario (de 89 puntos, el más alto de todos los participantes y de todos los factores), al entrevistarle manifestó que su salario (contrato indefinido) no recompensa el

---

<sup>53</sup>FRIEDMANN, E, Y HAVIGHURST, R El significado del trabajo y la jubilación. Universidad de Chicago. 1954

esfuerzo, en tanto es menor al de otros profesionales que realizan la misma labor en otras entidades. Al no sentirse auto realizado profesionalmente, elude mayores responsabilidades, ni busca ascender o continuar en esta empresa. El participante, que está por terminar una especialización en auditoría médica, manifiesta que su trabajo no era lo que quería (así sea con un mejor salario). Lo que él deseaba seguir siendo era un médico general en un contacto sano y mayor con sus pacientes. La consulta asistencial –afirma- era lo suyo.

Es de aclarar que a lo mejor los participantes en el presente estudio no estén plenamente satisfechos, pero tampoco están insatisfechos pues hay otras necesidades compensatorias de las que no lo están, sean cuales sean, llámese amor a la profesión, afinidad en su sitio de trabajo, o simplemente sentirse orgullosos de ellos mismos. O bien por tener un trabajo, dada la economía difícil de la región.

Para dar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales se deben tener colaboradores motivados, Se mejoraría mucho más la motivación laboral si se respetaran las leyes normas y decretos colombianos, como es el caso de los asociados a la asociación Asprosalud. Esta asociación está disfrazando el contrato por prestación de servicios solo con el fin de no asumir como empresa lo correspondiente a salud, pensión, ARP en su totalidad igual que los parafiscales, si esta asociación cumpliera con la ley y se firmara realmente el proceso asociativo, los participantes tendrían sentido de pertenencia por su asociación, mejoraría la visión respecto a que su salario si recompensa su esfuerzo y otros factores como reconocimiento, autorrealización y expectativa lo que los llevaría a alcanzar la satisfacción y al cumplimiento del ciclo motivacional laboral.



## 8. CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas en este estudio están sujetas a los objetivos específicos planteados al comienzo de esta investigación.

Analizando las condiciones de vinculación de los trabajadores de salud pertenecientes a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud, podemos concluir:

- Al vincularse la persona en una cooperativa de trabajo asociado, debe realizar un curso en cooperativismo básico. Luego de aprobado esto, se asocia mediante un acto cooperativo en el cual se declaran dueños y gestores de su cooperativa. Pues bien, al momento de realizar las entrevistas se encontró que sólo un participante siguió estos pasos. Los otros creían que tenían un contrato sujeto al código laboral, ya sea contrato fijo, indefinido y hasta algunos supusieron que tenían contratos por prestación de servicios. Esto evidencia lo mal informados que están los participantes de su estado de vinculación laboral, y la mala comunicación con sus respectivas cooperativas, y al ignorar esto desconocen sus derechos y deberes como asociados a cooperativas de trabajo asociado.
- Respecto a las asociaciones, ellos firman un contrato por prestación de servicios, no un proceso asociativo como debería ser, los participantes están cumpliendo horario, sujetos a subordinación y por un periodo prolongado, que como dice la ley, este sería ya un contrato laboral con prestaciones y demás garantías que esto abriga.
- De igual forma también Asprosalud está faltando al decreto 1703/2002, artículo 23 para los contratos de prestación de servicio por vigencia indeterminada, el ingreso base de cotización al pago de salud es el equivalente al cuarenta por ciento (40%) del valor bruto facturado mensualmente, y para los socios de Asprosalud esto no se cumple, su base de cotización para el sistema de seguridad social en salud, exigida por la asociación es del 100% donde al asociado le queda menos dinero para suplir sus necesidades básicas y sociales.

Las etapas del ciclo motivacional en los trabajadores de salud, asociados a tres cooperativas de trabajo asociado y en Asprosalud se vieron afectadas de la siguiente manera:

- Después que aparecen las necesidades internas y externas y recae sobre ellas los estímulos motivadores y/o factores higiénicos los participantes tienen comportamiento de preferencia media hacia los factores motivacionales

internos de logro y afiliación valoran medianamente crear, inventar o hacer actividades que permitan mejorar la forma de realizar su trabajo, aprecian las relaciones afectivas satisfactorias que les proporcionan sus compañeros o jefes.

- Las necesidades de autorrealización y reconocimiento encontraron una barrera y no fueron satisfechas, al igual que la necesidad de poder, pero dado la característica del cargo no se vera satisfecha dado las funciones de los participantes, o del perfil del cargo, que sólo tienen una relación directa con el usuario final, en este caso pacientes; a los participantes no les interesa el poder, o el mando que en otras palabras es el hecho de ejercer dominio sobre personas o grupos, es decir, por las condiciones intrínsecas de su trabajo no tienen la oportunidad de dirigir las actividades de otras personas.
- En los factores motivacionales externos los participantes tienen comportamientos de interés alto a que los supervisen y se les retroalimente información de cómo ellos están realizando la labor por la cual fueron contratados, para la cual valoran medianamente la autoridad de las personas revestidas de ellas.

Aunque se llego a pensar que el salario era un factor que iba a demostrar las malas condiciones laborales en las que se encontraba el sector salud, se pudo concluir que no, hasta para los participantes de las cooperativas de trabajo asociado fue el factor motivacional externo de mayor puntaje, aunque no con valor alto sino promedio de 66 puntos. Pero no siendo igual para los participantes de la asociación Asprosalud, que por la condición de vinculación que ellos tienen que deben pagar la totalidad de su seguridad social con el índice base de cotización del 100% del total de su salario, si les produce insatisfacción por ese lado, dada las respuestas de las entrevistas que ellos dieron. Un salario alto no significa que la persona esté conforme con él, puede ser alto pero dada las condiciones intrínsecas de su puesto, mayor responsabilidad, mayor carga de trabajo, para la persona no recompensa el esfuerzo o la dedicación que tiene que hacer para recibirlo.

La desmotivación hacia el factor salario podría cambiar si se reconoce que si es un contrato laboral y no un contrato por prestación de servicios y si se les reconoce las prestaciones de ley a la que los participantes de Asprosalud tienen derecho.

Las necesidades externas que no fueron satisfechas y las cuales encontraron barreras fue la promoción ya que no hay oportunidades de ascensos y este fue el factor al que todos los participantes indicaron el menos importante para ellos, junto con grupo de trabajo y contenido de trabajo, estas son las necesidades que se debe trabajar en un plan de motivación.

Se pudo establecer que en los participantes del estudio, el ciclo motivacional se cumple en forma promedio, esto es cuando hay una necesidad que genera tensión y dado los comportamientos que ellos adoptan, no se da la satisfacción y no encuentran la barrera para la insatisfacción, lo que existe es una compensación, una de las necesidades reduce o amortigua la necesidad insatisfecha.

- Lo que se encontró en el estudio es que los participantes valoran el hecho de conservar relaciones afectivas satisfactorias que trascienden lo laboral y pueden apoyarse el uno con el otro, este factor es más importante que sentirse con poder o con autoridad frente a sus compañeros, donde no sienten rivalidades, ni clima laboral hostil. por otro lado valoran más los comportamientos de consideración, y la retroinformación que les brindan sus jefes al hecho de que ellos mismos tengan esa mayor autoridad con un ascenso porque le gusta su profesión y quieren mantener su mismo nivel con una buena relación con sus pacientes y con sus compañeros de trabajo.
- También valoran el hecho de estar ocupados y tener un vinculo laboral o asociativo, dado el nivel de desempleo que presenta la ciudad, sentirse ocupados, recibir su salario mensual, sentirse útil frente a la sociedad y tener un estatus de prestadores de la salud, que esto es bien valorado hoy.

Como conclusión general del estudio, se resalta la importancia que los gobernantes y empresarios hagan respetar la ley y no disfracen los contratos laborales, e informen bien a los empleados del tipo de contrato que van a estar sujetos al momento de la vinculación laboral.

Las empresas deben preocuparse por el tema de motivación de sus empleados, porque un empleado motivado, es un empleado satisfecho que mejora el rendimiento y como tal el servicio frente al usuario final. Como estas son empresas que tienen personal para prestar un servicio frente a un tercero, deben planear estrategias en conjunto con la empresa prestadora del servicio final para trabajar en grupo y así se beneficien ambas.

En el momento de incrementar la motivación, es decir, al lograr la satisfacción del empleado, se debe tener en cuenta la persona como tal, las motivaciones para lograr sus objetivos, se debe conocer cuáles son esos objetivos, que quiere cada uno lograr, si es conseguir mayor conocimiento, o es alcanzar prestigio, o mayor responsabilidad, en fin, es conocer la percepción de cada uno en el trabajo y cuáles son las recompensas que desea obtener como trabajador.

## 9. RECOMENDACIONES

- En las facultades de medicina, de enfermería y de odontología así como en todas las profesiones, se debe actualizar a sus estudiantes sobre la legislación laboral colombiana, es deber informar bien en que modelo laboral van a estar vinculados cuando sean profesionales, y conocer cuáles son las leyes o decretos que los protegen, porque el desconocimiento de la ley muchas veces permite que se abuse del trabajador Colombiano, por el contrario si está bien informado, puede hacer respetar sus derechos y obligaciones como tal.
- Realizar otros estudios interdisciplinarios que relacionen el cuestionario de motivación para el trabajo con factores de personalidad, para dar un análisis más amplio de la personalidad y las necesidades del estudiado.
- Implementar políticas de desarrollo humano, que mejoren los puestos de trabajo del personal de la salud en las entidades sin ánimo de lucro estudiadas.
- El ministerio de protección social junto con las gobernaciones deben asignar más inspectores de vigilancia hacia cooperativas de trabajo asociado y asociaciones de profesionales de la salud, para sancionar las que no cumplen con la ley, y someten a sus asociados a contratos laborales disfrazados.
- Se recomienda seguir con estudios en las cooperativas de trabajo asociado y asociaciones de profesionales de la salud con el fin de ampliar los programas de desarrollo humano en estas entidades sin ánimo lucro tratando temas como desempeño laboral, comunicación asertiva, sentido de pertenencia, estudio de salarios, programas de motivación laboral, con el fin de alcanzar una cultura saludable, y mermar problemas como ausentismo, estrés, enfermedades físicas y mentales entre otras.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración, Economía y ciencias sociales.

BOHLANDER, Sherman Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Thomson Learning.

BOLAND, Lucrecia, CARRO, Fernanda, STANCATTI, María Jesús GISMANO, Yanina, Banchieri, Lucía. Funciones de La Administración. Edionus.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición McGraw Hill 1994. 532 pag.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición. México: McGraw Hill Interamericana.

DE LA TORRE, F. Relaciones humanas en el ámbito laboral. México: Editorial Trillas.

EVANS. Linsay Administración y Control de la Calidad. 6ª edición. Thomson.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y Donelly, J. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos 10ª edición. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. Comportamiento organizacional 10ª edición. México: Thomson Learning Editores.

HELLRIGEL. Jackson Slocum Administración Un enfoque basado en competencias. 9ª edición. Thomson Learner.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. y JOHNSON, D. Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional 7ª edición. México: Prentice Hall Inc.

KAST, F. y ROSENZWEIG, J. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia 4ª edición. México: Editorial Trillas.

KINICKI, A. Y KREITNER, R. Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw Hill Interamericana.

MUCHINSKY, P. Psicología aplicada al trabajo. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.

REEVE, J. Motivación y emoción 3ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional 10ª edición. México: Pearson Educación.

TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. Limusa Noriega Editores 4ª edición.

VROOM, V. y DECI, E. Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas.

ZEPEDA, F. Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman

## ANEXOS

### ANEXO A. Cuestionario de Motivación para el trabajo. Cuadernillo de Ítems

#### PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que considere más importante, el número cuatro (4) a la que considere en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones, observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2,3). así:

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

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO  
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES
  - a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
  - b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
  - c. Saber que otras personas me aprecian.
  - d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
  - e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades
  
2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES
  - a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
  - b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
  - c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
  - d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer
  - e. Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.
  
3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES
  - a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
  - b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
  - c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
  - d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
  - e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
  
4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES
  - a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
  - b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
  - c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
  - d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
  - e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.
  
5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES
  - a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
  - b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente
  - c. Que las otras personas acepten mis méritos.
  - d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
  - e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.



## SEGUNDA PARTE

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

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

0. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIA ES
- a. Cumplir con el horario de trabajo.
  - b. Colaborar con los compañeros.
  - c. Solicitarlo directamente al jefe.
  - d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa
  - e. Vincularme a un grupo de presión.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (1, 4, 2, 3,5). así:

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

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO  
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:
  - a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
  - b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
  - c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
  - d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
  - e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.
  
7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:
  - a. Ponerle empeño e imaginación.
  - b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o a mis intereses.
  - c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
  - d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad,
  - e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.
  
8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:
  - a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
  - b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
  - c. Aceptar y cumplir las funciones normas y reglamentos de trabajo.
  - d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
  - e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.
  
9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:
  - a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
  - b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo,
  - c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento, de los meritos y capacidades con que cuento.
  - d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
  - e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.
  
10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:
  - a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.

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

### TERCERA PARTE

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionados con aspectos diferentes del trabajo. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede asígnele el número cinco (5) a la que considero más importante, el número cuatro (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

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

Ejemplo:

0. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

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

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (3, 5, 1, 2,4). así:

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

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER  
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO  
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:
  - a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
  - b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
  - c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
  - d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
  - e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.
12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:
  - a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
  - b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
  - c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
  - d. Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
  - e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes
13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:
  - a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
  - b. Trabajaren equipo con gente de la que yo pueda aprender.
  - c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
  - d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
  - e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.
14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:
  - a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia
  - b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
  - c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
  - d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
  - e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.
15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:
  - a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
  - b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
  - c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.
  - d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
  - e. Tener ascensos que me den a conocer que se tengan en cuenta mis capacidades.

## ANEXO B. Entrevista

1. ¿Cuál es su tipo de contrato?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en este modelo de tercerización laboral?
3. ¿Cuánto Tiempo lleva en la actual empresa?
4. ¿Que conforma su compensación o salario?
5. ¿Qué tipo de deducciones le realiza su empresa?
6. ¿En que rango salarial se encuentra usted?
  - 1.000.000 – 2.000.000
  - 2.000.000 – 3.000.000
  - 3.000.000 – 4.000.000
  - 4.000.000 – 5.000.000
7. ¿Que tan difícil es su labor?
8. ¿En su trabajo a podido inventar o crear algo?
9. ¿ha perfeccionado la manera de realizar su labor?
10. ¿Siente que realiza sus labores mejor que sus compañeros?
11. ¿Cuando resuelve problemas difíciles, siente que lo hace mejor que sus compañeros?
12. ¿Ha tenido la oportunidad de presentar sugerencias y posibles soluciones a los problemas de su trabajo?
13. ¿Cual es el mayor logro alcanzado en su trabajo?
14. ¿Tiene personas a cargo?
15. ¿En su cargo tiene la posibilidad de persuadir a otros para lograr los resultados requeridos?
16. ¿En su trabajo tiene la posibilidad de dirigir las actividades de otras personas?
17. ¿Que meritos a obtenido en su trabajo?
18. ¿Quien ha reconocido sus meritos y de que manera?
19. ¿Cómo describiría su relación con los compañeros de trabajo?
20. ¿Puede contar con la compañía y apoyo de sus compañeros de trabajo?
21. ¿Qué tan vinculada se siente a sus compañeros de trabajo? Ejemplo.
22. ¿En su trabajo usted se ocupa realmente de lo que sabe hacer o de lo que ha estudiado?
23. ¿Ha permitido su trabajo sentirse autorrealizado profesionalmente?
24. ¿Cree usted que su salario recompensa su esfuerzo?
25. ¿El Salario que usted devenga es equivalente o mayor que el de las otras personas que trabajan en su misma ocupación?
26. ¿Cuenta usted con la posibilidad de tener ascensos que le den autoridad y mayor responsabilidad?
27. ¿Le gustaría a usted ascender en esta empresa?

## ANEXO C. Entrevistas Categorizadas

1. ¿Cuál es su tipo de contrato?
  - a. Prestación de Servicios
  - b. En el modelo cooperativo la forma de contratación se llama, acto cooperativo, es donde el afiliado se compromete a desarrollar funciones inherentes a la naturaleza propia de la empresa,
  - c. Contrato fijo a un año
  - d. Contrato indefinido.
  - e. Es por medio de una asociación, como si fuera independiente, a un año.
  - f. Contrato por prestación de servicios.
  - g. Contrato por prestación de servicios.
  
2. ¿Cuánto tiempo lleva en este modelo de tercerización?
  - a. 4 años
  - b. 25 años
  - c. 1 año
  - d. Un año, y tres meses
  - e. 5 años.
  - f. 10 años.
  - g. 5 años.
  
3. ¿Cuánto tiempo lleva en la actual empresa?
  - a.1 año
  - b.5 años
  - c.1 año
  - d.1 año
  - e.1 año
  - f. 4 años.
  - g.18 meses
  
4. ¿Que conforma su salario?
  - a. Remuneración fija solo dinero
  - b. Compensación fija en dinero, compensación extraordinaria en dinero, auxilios y beneficios médicos como son: de gasolina, de alimentación, de vestuario, comunicación de celular, del colegio de los hijos, y si queda un remanente va para la pensión voluntaria.
  - c. Solo dinero, es un salario fijo, más una bonificación mensual
  - d. Salario fijo y una bonificación mensual
  - e. salario integral fijo, pero me descuentan;  
El 100% de salud, pensión y Arp sobre el total del salario  
El 10% de retención en la fuente  
El 2% de donación a Colsalud otra entidad que apoya a niños  
El 2% asprosalud como cuota de administración.
  - f. Un salario integral fijo, con descuentos así:

- El 100% de salud, pensión y Arp sobre el total del salario
  - El 10% de retención en la fuente
  - El 2% de donación a Colsalud otra entidad que apoya a niños
  - El 2% asprosalud como cuota de administración. Trabajamos en comfamiliar la IPS, y no tenemos derecho a los beneficios que presta la caja. Porque si queremos estos beneficios también los tendríamos que pagar de nuestro bolsillo
- g. Un salario integral fijo, con las siguientes deducciones
- El 100% de salud, pensión y Arp sobre el total del salario
  - El 10% de retención en la fuente
  - El 2% de donación a Colsalud otra entidad que apoya a niños
  - El 2% asprosalud como cuota de administración
5. ¿En que rango salarial se encuentra usted?
- a. Entre dos a tres millones
  - b. Entre 4 a 5 millones
  - c. Entre uno a dos millones
  - d. Entre uno a dos millones
  - e. Entre dos a tres millones
  - f. Entre dos a tres millones
  - g. Entre dos a tres millones
6. ¿Qué tan difícil es su trabajo o labor?
- a. Si es difícil, se trabaja con personas y tienen estado de ánimo cambiante, y hay que tener cuidado al respetar la salud de las personas., con mucha responsabilidad
  - b. No lo considero difícil lo considero muy agradable y lo disfruto
  - c. No es difícil, es de concentración y hay que ubicar los fallos de los facturadores, hasta se vuelve rutinario y monótono.
  - d. Si es difícil, requiere conocimiento, manejo de normas, cosas ajenas del resto del medio, operativamente si es fácil pero intelectualmente no.
  - e. Muy difícil, tiene un nivel de exigencia alto y mucha responsabilidad
  - f. No es muy difícil, es muy organizado, el área es promoción y prevención. La consulta es igual los mismos temas; crecimiento y desarrollo, planificación familiar, el adulto joven adulto mayor.
  - g. Es difícil, porque trabajo en urgencias haciendo turnos, y tratando muchas patologías, y salvando vidas, uno tiene que estar muy despierto y atento para no cometer errores.
7. ¿En su trabajo a podido inventar o crear algo?
- a. No, todo está establecido, tengo que ceñirme en lo que dice la empresa cumpliendo el protocolo, las guías de manejo, incluso si yo pudiera tener el criterio propio tengo que seguir los procesos y procedimiento como las formas de solicitud de mejoramiento, las quejas y reclamos todo está

- establecido. Todo sigue el mismo lineamiento, no hay forma de inventar ni crear nada.
- b. Si, fui el gestor con mis compañeros gastroenterólogos y creamos esta cooperativa, en mis labores como tal, he logrado desarrollar modelo de trabajo alta eficiencia, que me permita reducir costos, manejando secretarías específicas en digitación y con mis auxiliares de endoscopía.
  - c. Si, Entre el equipo de trabajo diseñamos los formatos con los que actualmente estamos trabajando.
  - d. Si, modelos, formatos, procesos, y algunos manuales.
  - e. Si, formatos que mejoran los procesos
  - f. No, en cuanto a procesos, todo ya está normalizado si he creado algo y es el programa de tuberculosis, que nadie más lo quería manejar y lo perfeccioné hasta el punto que me permitiera una duración de 40 minutos por la complejidad que tiene.
  - g. No, hay que seguir los protocolos de urgencias.
8. ¿Ha perfeccionado la manera de realizar su labor?
- a. Si, se ha sistematizado y se ha agilizado el proceso
  - b. Si lo he perfeccionado y esto me ha permitido trabajar con múltiples entidades en tiempos precisos, como son: Hospital San Jorge, Coomeva EPS, Salud Total, Policía Nacional, SOS, Comfenalco EPS, Colmedica EPS, Nueva EPS, EPS Sanitas, Susalud EPS, Compañías de seguros, y Medicina prepagada.
  - c. Si, por ser este cargo nuevo, entonces nos han dado la libertad de crear e inventar la mejor forma de realizar nuestra labor.
  - d. Si, pero creo que todavía falta, pero se ve el logro.
  - e. Si, hasta donde se es posible, es una consulta muy puntual y rutinaria.
  - f. Si, con los años de experiencia, los cambios en los sistemas se vuelve uno más hábil y lo mismo con el manejo de los pacientes.
  - g. Si, la experiencia da eso, se vuelve uno más ágil.
9. ¿Siente que realiza sus labores mejor que sus compañeros?
- a. No, todos estamos al mismo nivel y manejamos el mismo tiempo, va de acuerdo a la afinidad que tenga el paciente, solicitan más turnos según la preferencia del paciente al odontólogo como la empatía.
  - b. Si mis labores son con mayor eficiencia.
  - c. No, todas trabajamos por igual, antes nos complementamos.
  - d. No todos trabajamos por igual.
  - e. No, sé que yo hago bien mis labores, acá no hay forma de compararse con nadie, cada uno está en lo suyo.
  - f. Sí, creo que lo realizo mejor, sobre todo porque el posgrado en promoción de la salud me da ventaja sobre ellos, porque soy la única de los médicos que lo tiene, además uno escucha comentarios de los pacientes, que lo prefieren.



- g. Pues creo que soy buena en mi profesión, pero como en todo hay gente muy buena y otras que no tanto,
10. ¿Cuándo resuelve problemas difíciles, siente que lo hace mejor que sus compañeros?
- a. No, siempre estamos de la mano, creo que estamos por igual, trabajamos todos juntos y muy en equipo.
  - b. Si como coordinador y como gerente a mi me toca resolver todos los problemas difícil es parte de responsabilidad como líder de grupo.
  - c. No igual, siempre trabajamos en grupo y estamos en el mismo nivel.
  - d. No, la cuestión es que somos de pensar diferentes y nos complementamos en la labor del otro.
  - e. No, yo se que lo hago bien.
  - f. Creo que por igual, además el sistema permite soportarnos uno con otro, si tenemos problemas difíciles nos chateamos, y entre todos resolverlo y atender mejor al paciente.
  - g. Si yo resuelvo casos difíciles, soy muy perspicaz.
11. ¿Ha tenido la oportunidad de presentar sugerencias y posibles soluciones a los problemas de su trabajo?
- a. Si, cuando he tenido inconveniente con sistema siempre manejo el conducto regular y los presento y se tienen en cuenta.
  - b. Si como gerente tengo que decir como agilizar, modificar y desarrollar planes de acción para mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo.
  - c. Si hemos presentado propuestas no al jefe inmediato, pero si a los directores de la cooperativa, y nos hemos sentido respaldadas.
  - d. Si, algunas veces y algunas veces han tenido en cuenta, me siento respaldada
  - e. Si, y si se ha tenido en cuenta.
  - f. Si, presente el problema con el manejo del tiempo en el programa de tuberculosis y me alargaron el tiempo a 40 minutos y eso me agrado.
  - g. No los protocolos ya están muy establecidos.
12. ¿Cuál es el mayor logro alcanzado en su trabajo?
- a. Conseguir la estabilidad económica, y la apropiación con la empresa.
  - b. Haber consolidado el trabajo en equipo de todos los gastroenterólogos en ciudad de Pereira.
  - c. Reconocimiento, y el lugar que me he ganado.
  - d. Reconocimiento frente a los compañeros.
  - e. La satisfacción personal, de orientar al paciente y ayudarlo a tomar medidas para mejorar la salud de sus hijos.
  - f. Tener un buen nombre, el reconocimiento del paciente, que lo prefieran a uno, y haber sido tenida en cuenta para un ascenso, no funcionó pero me tuvieron en cuenta.
  - g. Creo que soy buena con lo que hago, salvar vidas es el mayor logro.

13. ¿Tiene personas a cargo?
- a.No
  - b.Si tengo bajo mi responsabilidad de 10 personas entre secretarias y auxiliares de enfermería.
  - c.No
  - d.No
  - e.No
  - f. No
  - g.No
14. ¿En su cargo tiene la posibilidad de persuadir a otros para lograr los resultados requeridos?
- a.No es persuadir, es seguir el mismo conducto, todo allá es muy esquemático.
  - b.Si, a través de reuniones de gerencia, del grupo de trabajo y por medio de correo electrónico se les da sugerencias con el propósito que si perfeccionamos el modelo de trabajo y nos volvemos más eficientes podemos rendir más en tiempo y mejorar la compensación.
  - c.Si a los facturadores.
  - d.Si, labor de los facturadores, se complementa se hace un enlace con ellos.
  - e.No, se da sugerencias como equipo de trabajo
  - f. No, porque no tengo a nadie
  - g.Si, el de las enfermeras o auxiliares de urgencias, para que seamos un grupo en el momento de la atención, y saquemos con óptimos resultados al paciente.
15. ¿En su trabajo tiene la posibilidad de dirigir las actividades de otras personas?
- a.Si a las auxiliares y las higienistas que son como las que están en un nivel inferior de restos somos pares
  - b.Si dirijo las actividades del personal de apoyo, secretarias y auxiliares de enfermería.
  - c.No
  - d.muy poco, es mínimo.
  - e.No
  - f. Si las actividades del auxiliar del programa de tuberculosis, estamos en mucho contacto para desarrollarlo y tenemos muy buena relación.
  - g.Si el de las auxiliares, se les da ordenes de procedimientos que ellas deben acatar, para seguir con el tratamiento del paciente.
16. ¿Qué meritos ha obtenido en su trabajo?
- a.Estímulos como: capacitaciones, paseos y congresos muy actualizados.
  - b.Reconocimiento de colegas como gerente y haber logrado cumplir la realización de 5 cursos de actualización.

- c. Hemos logrado facturar más de lo que se facturó el año pasado, aunque es proceso nuevo, así lo sentimos, marcamos la pauta.
  - d. Algunas veces reconocimiento.
  - e. Los méritos son personales, es la satisfacción de ayudar al usuario
  - f. Haberme tenido en cuenta para un ascenso, y el respaldo y la confianza para crear el programa de tuberculosis,
  - g. Las felicitaciones de los jefes, por el buen manejo de los casos
17. ¿Quién ha reconocido sus méritos y de qué manera?
- a. El gerente de la EPS a la que le prestamos el servicio, y el coordinador regional, en las integraciones y fiestas se lo dicen, en la cooperativa Coodontólogos los directivos que me apoyan en pasajes y en permisos para asistir a los congresos.
  - b. Los colegas del grupo y otras empresas proveedoras de servicios como son: Radiólogos Asociados, Grupo López Correa, Hospital San Jorge, Clínica Los Rosales, con las felicitaciones y el hecho de seguir con nosotros.
  - c. El gerente de la cooperativa, solamente una vez y de manera verbal.
  - d. Mi jefe, verbalmente.
  - e. Nadie, ni siquiera los pacientes.
  - f. El coordinador médico.
  - g. Los coordinadores médicos a cargo, los especialistas y compañeros, verbalmente.
18. ¿Cómo describiría su relación con los compañeros de trabajo?
- a. Muy buena, hay gente que no es cálida como en todo, no falta el pesado, pero en general el clima laboral es bueno, hay más gente buena que los que no son y cada uno está en los suyos.
  - b. Buena
  - c. Buena, nos complementamos una con otra.
  - d. Muy buena.
  - e. Excelente
  - f. Excelente en los mejores términos, aunque se tiene mayor empatía con uno que con otros es lo que más me gusta de estar en Comfamiliar, es estar con los compañeros de trabajo y poder trabajar con ellos.
  - g. Muy buena, tenemos que ser un equipo fluido y de buen entendimiento para el mejor resultado del caso.
19. ¿Puede contar con la compañía y apoyo de sus compañeros de trabajo?
- a. Sí, cuento con el apoyo de ellos cuando hay complicaciones si tengo un inconveniente grave puedo llamar al cirujano y acuden sin problemas o remitir a la clínica para resolver algo.
  - b. Parcialmente
  - c. Sí, en el trabajo nos apoyamos, nos cubrimos y nos respaldamos.
  - d. Totalmente
  - e. Sí, cuando los he necesitado siempre están para colaborar.

- f. Si, mucho
- g. Si, mucho

20. ¿Qué tan vinculada se siente a sus compañeros de trabajo?
- a. Muy vinculada muy unidos, nos respaldamos mucho, si alguien tiene problema el otro lo atiende, nos cruzamos pacientes para que no genere mal clima. Cuando alguien se incapacita como tenemos que atender cada 20 minutos y no haya retraso, nos pasamos los pacientes muy equitativos sin sobrecargar a nadie, nos apoyamos, nos cubrimos, no hay sabotajes, de igual forma se cubren las urgencias muy equitativamente.
  - b. Muy unidos y trasciende afinidad, realizamos actividades sociales.
  - c. Solamente somos compañeras de trabajo, cada una anda por su lado.
  - d. Somos solo compañeros.
  - e. Ahí estamos para apoyarnos en lo laboral y en lo personal, pero no salimos mucho.
  - f. Mucho, siempre estamos para apoyarnos en lo laboral y en lo personal nos reunimos para las celebraciones especiales como matrimonios, baby shower, entre otras.
  - g. Somos muy unidos, tanto laboral como personalmente, nos apoyamos en lo que necesitemos, sobre todo cuando hay que cambiar de turno, yo soy madre cabeza de hogar y mi hijo a veces se enferma o cosas por el estilo, ellos me colaboran mucho.
21. ¿En su trabajo usted se ocupa realmente de lo que sabe hacer o de lo que ha estudiado?
- a. De ambas, pero más de lo que sé hacer, por la experiencia puedo detectar enfermedades de una forma más oportuna y eficaz y brindar mayores soluciones.
  - b. De las dos cosas y lo desempeño bien.
  - c. De ambas de lo que estudie y lo que sé hacer.
  - d. De lo que sé hacer, lo que da la experiencia.
  - e. De las dos, pero pienso que tengo más capacidades que no se han tenido en cuenta
  - f. De las dos, he estudiado, aunque hay cosas que no se enseña y se aprende hacer.
  - g. De las dos, la experiencia en urgencias es muy importante porque allí, se necesita ser muy ágil, muy recursivo y también se necesita tener los conceptos claros.
22. ¿Ha permitido su trabajo sentirse auto realizado profesionalmente?
- a. Si
  - b. Si, bastante.
  - c. A ratos, otras veces no, es un trabajo muy rutinario.

- d.No, porque el enfoque de la auditoria es concurrente, me gusta crear cosas y acá no hay la oportunidad de hacerlo, falta algo que me complemente que me agrade más, el trabajo acá me agota, es monótono.
  - e.No, tengo más capacidades y una especialización que acá no las puedo aplicar.
  - f. Si, aunque hubiera sido bueno lograr el ascenso, y en ese tiempo lo quería, yo era un buen candidato pero no salió, ahora trabajo con un negocio de redes y en las tardes tengo tiempo para la familia, y para el negocio.
  - g.Como medica sí, pero como profesional quiero hacer una especialización para tener más tiempo libre para mi hijo, y no hacer turnos de noche.
23. ¿Cree usted que su salario recompensa su esfuerzo?
- a.Si, en comparación de otras EPS si, es muy bueno.
  - b.No, porque los compañeros no reconocen el esfuerzo que se hace en la labor administrativa, no reconocen el valor del gerente y coordinador, ellos piensan que como todos son gastroenterólogos no debe haber diferencia en el sueldo del gerente.
  - c.No, debería ser más alto.
  - d.Sí, pero obviamente quiero y necesito más.
  - e.No, nadie está de acuerdo con el salario, creo que merezco más además tengo una especialización y me pagan igual a las que no la tienen
  - f. No, si comparamos cuánto vale una hora medico, no. La rama de la salud está muy por de bajado si nos comparamos con otras profesiones, u otras labores hay peluquera que ganan mucho más, creo que no porque tratamos con vidas, a las peluqueras no las demandan-
  - g.No, soy madre cabeza de hogar y tener que pagar todo es muy duro sobre todo que es como si fuéramos independientes pagando toda la seguridad social nosotros, eso no se justifica, además hago turnos en la noche es muy agotador.
24. ¿El Salario que usted devenga es menor, equivalente o mayor que el de otras personas que trabajan en su misma ocupación?
- a.Menor, hay personas que tienen mayor salario pero son más antiguas, tienen más beneficios pero son los que entraron desde la fundación y son los que compraron acciones, ellos tienen más horas de trabajo, tienen otros auxilios, pero el salario es proporcional el esfuerzo.
  - b.Mayor
  - c.Es Igual, equivalente.
  - d.Es igual, equivalente.
  - e.Menor gano Igual que las otras personas y yo tengo especialización
  - f. Ingreso equivalente, pero las prestaciones hace la diferencia, no nos pagan nada adicional.
  - g.Es menor, porque acá nos descuentan la seguridad social completa, y no tenemos los beneficios de las prestaciones sociales.

25. ¿Cuenta usted con la posibilidad de tener ascensos que le den autoridad y mayor responsabilidad?
- a. Si pero por el mismo sueldo, es sobre cargarme y tener más estrés, tener más funciones, tener más chicharrones, sería como coordinador y no me interesa.
  - b. No, porque estoy en el nivel jerárquico más alto, ya lo alcance.
  - c. No, no han planteado alguna posibilidad de un ascenso.
  - d. Sí, pero a largo plazo.
  - e. No.
  - f. Ahora no, lo tuve pero no se dio, ya se hicieron los cambios que se iban hacer.
  - g. No, como medica general, tengo que estudiar para tener más comodidades, y crecer en mi carrera.
26. ¿Le gustaría a usted ascender en esta empresa?
- a. No, por el tiempo, porque atiendo en otro lado en forma particular, y allí hago lo que me gusta, la rehabilitación, diseño de sonrisa lo que me gusta mientras en lo otra hago lo básico.
  - b. No,
  - c. Sí, pero no hay para donde, a uno siempre le gustaría tener algo mejor, pero en la cooperativa no hay
  - d. No. En otro tipo de ocupación donde me sienta plena.
  - e. Si, si tuviera la oportunidad, pero no veo para donde.
  - f. Ya no, porque tengo otro plan de ingreso no me interesa
  - g. A la empresa que le prestamos el servicio, si, pero cuando sea especialista, es una de las mejores de la región