

**MOTIVOS DE PERMANENCIA DE LOS CONTRATISTAS
EN UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO**

Diana Milena Abreo Giraldo

Leidy Johanna Gutierrez Espinosa

Universidad de Manizales

Trabajo de Grado Especialización en Gerencia del Talento Humano

Docentes:

Angela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

2024

Tabla de contenido

1.1 Caracterización.....	3
1.1.1 Pregunta de investigación.....	7
1.2 Importancia para el campo del talento humano.....	7
1.3 Objetivo general	10
2. Marco teórico	10
2.1 Estado del arte	10
Internacionales	10
Teoría jerarquía de las necesidades de Maslow	20
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	22
Teoría de valencia y expectativas de Vroom	23
2.2.2. Satisfacción laboral.....	24
Teoría de las expectativas de Lawler III.....	24
Teoría de la discrepancia Edwin Locke.....	25
2.2.3. Permanencia laboral.....	25
Teoría del equilibrio de Bernard y Simón.....	25
Teoría de la equidad John S. Adams	26
2.2.4. Administrativas.....	27
Marco normativo	27
3. Metodología	31
4. Resultados	32
4.1.1 Resultados Batería de Riesgo Psicosocial:.....	32
4.1.2 Resultados Nivel de Estrés	34
4.1.3 Resultados Clima Laboral	34
4.2 Resultados de la encuesta.....	37
5. Discusión	44
6. Conclusiones	47
Referencias.....	50

1. Descripción del problema

1.1 Caracterización

El concepto de motivación a nivel individual está estrechamente relacionado con el clima organizacional. A nivel organizacional, las personas están constantemente adaptándose a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esta adaptación se puede describir como un estado de ajuste, que abarca no solo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenencia a un grupo social, reconocimiento y autorrealización. La frustración de estas necesidades puede ocasionar problemas de adaptación, y dado que la satisfacción de estas necesidades superiores está influenciada por quienes ocupan posiciones de autoridad, es fundamental que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. (Chiavenato, 2007).

Teniendo en cuenta la definición anterior, ésta se correlaciona con el interés que existe en múltiples organizaciones involucradas en generar proyectos encaminados a mejorar el clima laboral, igualmente, Chiang Margarita (2010) propone que este es un factor que ejerce una fuerte influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores, dichas organizaciones vieron que la consecuencia de la satisfacción de sus colaboradores se materializaba con mayor producción y organizaciones más exitosas dando un mayor rendimiento laboral.

Existen Empresas Sociales del Estado òESEö según concepto 323361 de 2021 departamento administrativo de la función pública, òque constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creada o reorganizada por ley o por asambleas o concejosö; además, òsu función principal es la prestación directa de servicios de salud, sujetas al régimen previsto en la ley 100

de 1993, decreto 1876 de 1994, la ley 344 de 1996, ley 489 de 1998. Debido a la limitación de recursos presupuestarios, no pueden mantener programas de bienestar e incentivos a largo plazo. Además, debido a las diferentes formas de contratación (personal permanente, contratos de servicios, contratos a través de sindicatos y tercerizados), no todo el personal recibe los mismos beneficios. Esta disparidad crea desmotivación y desigualdad laboral en la mayoría de los colaboradores, lo que tiene un impacto negativo en ellos.

En las entidades públicas de salud, es habitual contratar colaboradores a través de prestación de servicios. Bajo esta modalidad, el colaborador no establece un vínculo formal como empleado, sino que trabaja de manera independiente con contratos específicos. Esta forma de contratación puede afectar a los colaboradores de las siguientes maneras:

Inestabilidad laboral: Al no tener un contrato formal, la estabilidad laboral del colaborador puede estar en riesgo, ya que depende de contratos renovables o proyectos disponibles.

Carencia de beneficios laborales: Los colaboradores en esta modalidad suelen carecer de beneficios como seguridad social, vacaciones pagadas o seguro de salud, que sí reciben los empleados regulares.

Menor protección legal: Los derechos y protección legal de los colaboradores bajo la prestación de servicios pueden ser menores, dejándolos más vulnerables ante despidos injustificados o incumplimientos de pago.

Responsabilidades fiscales y administrativas: Estos colaboradores pueden tener responsabilidades adicionales, como manejar sus impuestos y facturar sus servicios.

Aunque la contratación por prestación de servicios brinda flexibilidad tanto al colaborador como a la entidad de salud pública y se utiliza para actividades específicas, estos

contratos no establecen una relación laboral ni prestaciones sociales. Según la Ley 80 de 1993 en Colombia, deben ser por el tiempo necesario. No obstante, conllevan desventajas en términos de estabilidad laboral, beneficios y protección legal para el colaborador.

Por lo tanto, la contratación por prestación de servicios puede afectar emocionalmente a los trabajadores generando inseguridad laboral, falta de pertenencia, carencia de beneficios y dificultad para planificar el futuro (Bernal, 2021).

Por otro lado menciona Russell (2019) el clima organizacional también afecta directamente el comportamiento y el desempeño de los colaboradores viéndose reflejado en las actividades cotidianas, porque la satisfacción tiene componentes que vienen ligados al ser, el autor menciona que la felicidad se conquista, reconociendo que, así como hay factores externos que afectan el logro de la satisfacción, existen también factores internos que dependen de cada persona como lo son: el pesimismo, la baja motivación, falta de tenacidad y la pobre autovaloración personal.

Así mismo la satisfacción como las emociones juegan un papel preponderante en nuestra cotidianidad y están inmersos en el desempeño laboral, el colaborador busca ascender dentro de la empresa, sentirse útil y satisfacer sus necesidades básicas mencionadas en la pirámide de Maslow (1943) como son: necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.

Considerando que vivimos en una sociedad cambiante donde las exigencias laborales cada vez son mayores y las oportunidades son escasas por la poca oferta laboral, como fue informado por el DANE (2024) donde se encontró que en el 2023 la tasa de desempleo fue de 10,7%; las nuevas prácticas empresariales y la competencia generan grandes retos y dificultades para los trabajadores que no asimilan con facilidad el cambio, se resisten a nuevas formas de administración, innovación, nuevos conocimientos, nuevas actividades, se quedan en el tiempo,

realizando actividades y saberes obsoletos sin encontrar salida y peor aún sin buscarla, viviendo en la monotonía ya que manejan una desidia institucional, incluso impidiendo el avance de aquellas nuevas generaciones que buscan el cambio; estas personas viven en estado de frustración total, sin pensamiento evolutivo, resignados en su quehacer con miedo de ser reemplazados y/o buscar nuevos horizontes en la misma empresa o en otra que cumpla con sus expectativas. Philippe Rothlin y Peter R Werder (2011).

También se encuentra personal con sobrecarga laboral o síndrome del trabajador quemado burnout que se sienten fatigados con sobrecarga laboral, poco comprendidos y con falta de reconocimiento por parte de sus superiores, con aburrimiento crónico afectando su salud física y mental. Cardona (2020).

Este estudio de investigación pretende analizar las razones por las cuales algunos contratistas del sector público deciden permanecer en estas organizaciones. Además, se investiga si la tendencia a quedarse en trabajos que carecen de oportunidades de desarrollo adecuadas afecta la satisfacción, la seguridad, y la salud mental y emocional de estos trabajadores.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizará un análisis de las percepciones y experiencias de los contratistas a través de encuestas y entrevistas. Se buscará identificar patrones comunes y tendencias que ayuden a comprender mejor las motivaciones detrás de la permanencia en estas organizaciones. Además, se examinarán estudios previos y teorías relevantes para contextualizar los hallazgos y proporcionar un marco teórico sólido.

La elección de la organización, se realizó por solicitud del área de Gestión Humana de esta entidad, pero guardando la discreción de la razón social de la ESE.

El líder de la institución en conjunto con los integrantes de este proyecto realiza un diagnóstico por observación, encontrando las siguientes deficiencias:

Los colaboradores en ningún nivel (jefaturas y subordinación) no presentan iniciativa para mejorar procesos.

Se evidencia falta de participación en las actividades laborales y extralaborales propuestas por la institución en relación a los planes de bienestar e incentivos.

Baja asistencia a las capacitaciones relacionadas con el desarrollo de habilidades cognitivas, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo.

Resistencia al cambio el cual se ve reflejado en la queja continua, apatía, no querer comunicar las inconformidades de una manera formal, hay quejas constantes de evasión de las responsabilidades.

Conflictos en los equipos de trabajo.

En algunos equipos de trabajo existe una atmósfera de rebeldía frente a los líderes de procesos donde los colaboradores crean conflictos y celebran los fracasos.

1.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los motivos de permanencia de los contratistas administrativos en una Empresa Social del Estado en salud en la ciudad de Manizales?

1.2 Importancia para el campo del talento humano

Para el área de talento humano es importante establecer las situaciones y/o causas por el cual los contratistas del sector público se quedan en estas organizaciones a pesar de las características de estas y los pocos beneficios que este tipo de contratos aportan a las personas; Es importante conocer este fenómeno con el fin de entenderlo y buscar estrategias que permitan mejorar la interacción de los equipos de trabajo que genera fidelización y retención de personal

con la empresa, evitando así la fuga del conocimiento y talento importante, redireccionando a generar una relación de construcción bidireccional, donde cada uno reciba el crecimiento deseado e inspirando al colaborador a que conozca los propósitos de la organización y se involucre con ellos, con el fin de generar mayor compromiso para el buen funcionamiento de la institución.

Comprender la insatisfacción y la falta de motivación en el trabajo es fundamental para crear entornos laborales más productivos, saludables y comprometidos. Diversos autores han destacado la relevancia de este campo de estudio, aportando valiosas teorías que sustentan su importancia:

Frederick Herzberg (1968) propuso la teoría de la motivación e higiene que distingue entre factores higiénicos (salario - condiciones laborales) y factores motivacionales (reconocimiento - responsabilidad). Según Herzberg, los factores higiénicos son necesarios para evitar la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales son esenciales para generar verdadera motivación y satisfacción laboral.

Abraham Maslow (1954) Desarrolló la jerarquía de necesidades, la cual clasifica las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Maslow plantea que las personas buscan satisfacer sus necesidades de manera jerárquica, y solo cuando las necesidades básicas están cubiertas, se enfocan en las necesidades de niveles superiores, como la motivación y el crecimiento profesional.

David McClelland (1961) propuso la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación. Estas necesidades influyen en el comportamiento y las motivaciones de las personas en el trabajo. Los individuos con alta necesidad de logro buscan desafíos y oportunidades para sobresalir, mientras que aquellos con alta necesidad de poder buscan

influir y controlar a los demás, y aquellos con alta necesidad de afiliación buscan relaciones y trabajo en equipo.

Stacy Adams (1963) Desarrolló la teoría de la equidad, que propone que las personas evalúan su situación laboral comparándola con la de otros individuos similares. Si perciben que su esfuerzo y recompensa no son equitativos en comparación con los demás, experimentan insatisfacción y una menor motivación.

Edward Deci y Richard Ryan (2000) propusieron la teoría de la autodeterminación, que destaca la importancia de la autonomía, la competencia y la conexión social para la motivación intrínseca. Según esta teoría, cuando las personas se sienten autónomas, competentes y conectadas con su trabajo, experimentan mayor motivación, creatividad y satisfacción.

Estos autores y sus teorías, han contribuido a comprender la compleja relación entre la satisfacción, la motivación y el desempeño laboral. Al estudiar estos fenómenos, el campo del talento humano puede desarrollar estrategias efectivas que permitan mejorar la atracción, retención y compromiso del talento humano, propiciando así unos entornos laborales más positivos y productivos, con lo cual se impactaría de manera significativa el bienestar y la salud mental de los colaboradores; optimizando el desempeño individual y organizacional.

En resumen, investigar lo que impulsa a las personas a permanecer en trabajos que no brindan beneficios suficientes para su crecimiento personal y profesional es crucial. La insatisfacción y la falta de motivación en el trabajo son aspectos fundamentales para mejorar las prácticas de gestión del talento humano, buscando así un éxito tanto a nivel individual como organizacional.

1.3 Objetivo general

Identificar las razones que motivan la permanencia de los contratistas del área administrativa en una Empresa Social del Estado en Manizales.

1.3.1. Objetivos Específicos

Analizar la información brindada por la ESE de los resultados de la Batería de Riesgo Psicosocial y Clima Laboral de su última medición.

Establecer instrumentos de medición que permitan determinar las causas de la permanencia en la empresa social del estado en la ciudad de Manizales.
Definir los factores más relevantes que motivan a los contratistas a permanecer en la institución.

2. Marco teórico

2.1 Estado del arte

A continuación, se describirán algunas investigaciones sobre el clima laboral, la motivación, insatisfacción de las personas en su ambiente de trabajo; igualmente se evaluará el impacto que generan las modalidades de contratación por prestación de servicios en la administración pública y cómo estas afectan la motivación y la permanencia dentro de las organizaciones.

Internacionales

“La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública”, León de la Cruz, 2005.

La motivación impulsa a las personas a actuar y puede ser interna o externa. Es importante crear un compromiso entre individuos y organización para construir una cultura institucional positiva.

El Instituto Nacional de Estadística de Guatemala busca promover un ambiente laboral agradable que fomente el desempeño óptimo de los colaboradores. Según la investigación, muchos empleados sienten falta de motivación, frustración laboral y consideran que su salario no es suficiente. A pesar de relaciones aceptables con los jefes, hay un alto porcentaje de colaboradores dispuestos a dejar la institución. La productividad y la percepción motivacional de los trabajadores no son óptimas.

•Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud• Mansilla, García, Gamero y Congosto (como se citó en León de la Cruz, 2005).

El estudio investiga la relación entre estrés, burnout, conflicto de rol, ansiedad, satisfacción laboral, insatisfacción laboral y solicitud de adaptación por motivos de salud. Se encontró una correlación negativa entre patologías y satisfacción laboral, influenciada por factores psicosociales.

La insatisfacción laboral está relacionada con la búsqueda de cambio de trabajo, influenciada por el estilo de liderazgo. La insatisfacción puede llevar a adaptaciones y cambios de puesto según la teoría de Herzberg. Aunque se han estudiado varias relaciones laborales, falta investigar la relación entre satisfacción laboral y solicitud de adaptación por motivos de salud.

•El impacto del estrés laboral, el síndrome de quemarse (burnout) y la satisfacción laboral en la intención de los empleados de renunciar en el sector sanitario• Leiter, M. P., Laschinger, H. K., & Schaufeli, W. B. (2016).

Se analizaron datos de 37 estudios que incluyeron a más de 15.000 trabajadores de la salud. Dicho análisis destaca que el estrés laboral, el burnout y la satisfacción laboral influyen en la intención de renunciar del personal sanitario. Reducir el estrés y el burnout, y mejorar la satisfacción laboral son clave para retener al personal.

Intervenciones como capacitación, apoyo, ambiente laboral positivo y reconocimiento contribuyen a la retención y mejor atención al paciente.

Relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia de los tripulantes en la empresa de transporte terrestre de personas cruz del sur S.A.C. año 2015. Sánchez Martincich; 2018.

El presente texto analiza la investigación de Sánchez Martincich (2018) sobre la relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia en la empresa de transporte terrestre de personas Cruz del Sur S.A.C. durante el año 2015. Se realiza un análisis crítico de la metodología, los hallazgos y las conclusiones del estudio, destacando sus aportes y limitaciones.

El estudio emplea un diseño correlacional para examinar la relación entre la satisfacción laboral (variable independiente) y el tiempo de permanencia (variable dependiente). Se aplicó una encuesta a 167 tripulantes de la empresa.

El estudio encontró que la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con los factores internos y externos que la producen, según la teoría bifactorial de Herzberg. Sin embargo, no se evidenció una relación significativa entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia.

El diseño correlacional empleado y la encuesta utilizada parecen adecuados para el análisis. Sin embargo, el tamaño de la muestra es limitado, lo que restringe la generalización de

los resultados. Además, el diseño no permite establecer relaciones causales entre las variables.

Nacionales

ñIncidencia de la insatisfacción laboral en la rotación y ausentismo del personal del hotel abcö, Villalba Arismendy; Río Marrugo, 2010.

En las organizaciones es crucial reclutar y retener talento humano competente para mantener estándares de calidad. Sin garantizar la permanencia de los empleados, las políticas de bienestar pueden no ser efectivas, generando altos costos por rotación y entrenamiento. En el sector turístico, como en HOTELES ABC, la rotación y el ausentismo son desafíos adicionales debido a la naturaleza del trabajo y la logística necesaria.

El estudio combina métodos cualitativos y cuantitativos para abordar la insatisfacción laboral, que se refleja en la rotación y el ausentismo, afectando el desempeño laboral y la identificación con los objetivos organizacionales. Es fundamental detectar y abordar los motivos de insatisfacción y desmotivación para retener el talento humano.

ñLa inteligencia emocional y su relación con el bienestar laboral: una revisión documental", Prada Lopera; Arango Toloza, 2020.

Actualmente, pocas organizaciones invierten en el bienestar emocional de los trabajadores. La inteligencia emocional es clave para el bienestar laboral, pero muchas empresas descuidan este aspecto. Se ha convertido en un gran reto organizacional priorizar el bienestar laboral.

El propósito principal de esta investigación fue analizar la importancia de la inteligencia emocional en el bienestar laboral a través de una revisión documental para mejorar la calidad de vida en las organizaciones. Se emplearon treinta documentos científicos como unidades de análisis, se utilizaron fichas de resumen, una matriz biográfica y una de contenido. En estas

matrices se presentaron resultados que demostraron la relación entre la inteligencia emocional y el bienestar laboral, junto con extractos relevantes de las investigaciones. En la discusión crítica, se confirmó la influencia directa de la inteligencia emocional en el bienestar laboral a través de los extractos y los resultados, llegando a la conclusión de que son pocas las empresas que invierten en este aspecto para beneficiar tanto a la empresa como a sus empleados.

•Determinantes de la calidad del empleo y satisfacción en el trabajo en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores• Vargas (2019)

Un aspecto importante es la relación entre estrés, burnout, conflicto de rol, ansiedad, satisfacción laboral, insatisfacción laboral y solicitud de adaptación por motivos de salud. Se destaca la correlación negativa entre patologías y satisfacción laboral, así como la influencia de factores psicosociales.

La insatisfacción laboral se relaciona con la búsqueda de cambio de trabajo, influenciada por el estilo de liderazgo. Otra correlación se encontró entre la insatisfacción laboral y la solicitud de adaptación, con influencia de factores higiénicos y el liderazgo en el centro de trabajo.

•Determinantes de la satisfacción en el empleo en Colombia, 2010• Ruiz 2013

Este estudio, basado en la Gran Encuesta Integrada de Hogares para las Trece Áreas Metropolitanas de Colombia de 2010, analiza la satisfacción laboral, considerando factores clásicos y diferencias regionales. Los resultados confirman la influencia de educación, contrato, salario, estabilidad y condiciones laborales en la satisfacción.

Se destaca la segmentación laboral por regiones y la importancia de considerar estas disparidades para evaluar el bienestar de los trabajadores.

Locales

Factores motivacionales que determinan la permanencia de los colaboradores de Adylogö. Grisales, Arango (2017).

Los principales factores motivacionales para la permanencia de colaboradores en una empresa en Manizales, son la filosofía de empresa, clima laboral, relaciones interpersonales, solidaridad, trabajo en equipo, y la capacitación proporcionada.

Se destaca la importancia de mejorar la comunicación y confianza entre líderes y colaboradores para impulsar la motivación y el desarrollo personal y profesional. La motivación es crucial en el comportamiento organizacional y en el crecimiento individual y de la empresa.

Clima laboral y su impacto en el bienestar y desempeño de los trabajadores en una empresa de servicios" Hernández-Silva, P., & Martínez-Valdez, M. (2020) Hernández et al (2020).

En su investigación afirma que el clima laboral influye en la moral, la motivación y la productividad de los empleados. Un clima positivo y de apoyo puede llevar al éxito empresarial, mientras que uno negativo se relaciona con baja moral, alta rotación y rendimiento deficiente. Un clima laboral favorable mejora la salud física y mental de los empleados, potenciando su desempeño gracias a la reducción del estrés, interacción social y apoyo.

Clima laboral y su influencia en la creatividad de los trabajadores en una empresa de publicidadö. López-Pérez, J. A. (2016)

Como señalan los autores López y Pérez (2016) Un clima organizacional positivo, con confianza, apoyo y autonomía, estimula la creatividad de los empleados. Factores como la confianza de los jefes y colegas, el apoyo recibido y la autonomía en el trabajo fomentan la expresión de ideas y la creatividad. La cultura de confianza y apoyo permite a los empleados sentirse cómodos asumiendo riesgos y siendo más creativos en su trabajo.

"Clima laboral y liderazgo efectivo" Robbins, S. P., & Judge, T. A (2017)

Siguiendo con este razonamiento los autores Robbins y Judge (2017) destacan como los líderes desempeñan un papel clave en crear un ambiente laboral positivo que empodera a los empleados y promueve el éxito organizacional al alinear comportamientos con valores, inspirar y capacitar.

Un clima laboral positivo mejora el bienestar, la productividad y la eficacia del liderazgo al empoderar a los empleados y fomentar la innovación.

"Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales" Prado, J. F. (2014)

Por otro lado, las entidades públicas y los gobiernos, tienen la responsabilidad de establecer estándares y regulaciones que promuevan un clima laboral positivo, la mayoría de estas han establecido leyes y regulaciones que protegen la salud y la seguridad de los trabajadores en todos los sectores.

Estas entidades deben fomentar un clima laboral positivo, promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación, y garantizar la seguridad de los trabajadores. La transparencia y la apertura permiten a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones. Una cultura abierta y transparente permite que los empleados se sientan cómodos, que expresen sus ideas y preocupaciones. Prado (2014)

"El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas" Pedraza (2020)

Por lo demás en el análisis realizado a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas del sector servicios, Pedraza (2020)

afirma que el clima laboral contribuye significativamente a las emociones generales y específicas del cargo de los empleados, existen diferencias en la percepción del clima laboral y la satisfacción laboral entre los dos tipos de organizaciones. Los empleados de las organizaciones públicas perciben un clima laboral menos favorable y una menor satisfacción laboral que los empleados de las organizaciones privadas.

Estos hallazgos resaltan la importancia de gestionar el clima laboral para mejorar las emociones y el desempeño de los empleados, y la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del clima laboral a las características de las organizaciones públicas y privadas.

"Clima laboral y su influencia en la salud mental de los trabajadores en una empresa de servicios públicos" Pérez-Pérez, A. (2019)

Pérez y Pérez (2019) analizan la relación entre la salud mental, la calidad del servicio en instituciones públicas y destacan la importancia de un entorno laboral de apoyo. Abordar la salud mental desde las empresas mejora la productividad, reduce el ausentismo y los accidentes laborales.

Priorizar el bienestar del empleado promueve un equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que resulta en una fuerza laboral más capacitada para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El Síndrome de quemarse por el Trabajo (Síndrome de Burnout) en profesionales de enfermería. Gil Monte P. (2003)

Cabe resaltar como lo expresa Gil Monte P. (2003) que una de las realidades más preocupantes proviene del síndrome de desgaste profesional (burnout) el cual afecta considerablemente a los trabajadores de la salud. El burnout no es un problema aislado, sino que afecta a un grupo significativo de trabajadores, manifestándose no solo a nivel personal, sino que

también tiene repercusiones negativas en el ámbito laboral. En el estudio realizado, Gil Monte menciona, que los trabajadores con burnout son más propensos a reportar insatisfacción laboral.

El burnout se asocia con una probabilidad mayor de ausentismo por enfermedad y a tener altas probabilidades de querer renunciar. Es por ello que es imperioso que las organizaciones establezcan estrategias de retención del personal, evitando así la fuga del talento y del conocimiento los cuales son claves para el éxito de las entidades.

2.2

El presente trabajo de investigación toma como variables y/o categorías diferentes autores que basaron sus investigaciones en temas como: 1. Necesidades de motivación, 2. Satisfacción laboral, 3. Permanencia laboral y 4. Administrativas, para dilucidar situaciones concernientes a clima organizacional y obtener perspectivas claras de cuáles son los motivos de permanencia de los contratistas de la ESE.

2.2.1. Necesidades, motivación

Teoría de la motivación humana

Torres, A. (2017) resume la teoría de las motivaciones. En la década de los sesenta, David McClelland (1961) presentó en su obra *“The Achieving Society”* (*“La Sociedad Realizadora”*) su teoría de las tres necesidades. En este enfoque, identifica tres tipos de motivaciones que son comunes a todas las personas, sin importar su cultura, género u otras variables, aunque estas pueden influir en la predominancia de unas necesidades sobre otras.

Según este autor las motivaciones deben ser entendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los planteamientos psicoanalíticos. Es por esto que McClelland recomienda el uso del test de apercepción temática de Henry A. Murray (1959), que pertenece a la categoría de las pruebas proyectivas de evaluación psicológica, con tal de valorar las necesidades.

1. **Necesidad de afiliación.** Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre.

Según McClelland (1961) estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales. No obstante, cabe mencionar que se han descrito dos tipos de líder: el de tarea, asociado a una alta productividad, y el socioemocional, especialista en mantener la motivación grupal.

La importancia de la necesidad de afiliación ya había sido destacada previamente por Henry Murray (1959), creador del test de apercepción temática. Lo mismo se puede decir de las necesidades de logro y de poder, que sirvieron como base a la propuesta de McClelland.

2. **Necesidad de logro.** Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos con tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada.

En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan. McClelland y otros autores afirman que la necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia.

3. **Necesidad de poder.** A diferencia de las personas más afiliativas, aquellas en las que predomina la motivación de poder disfrutan compitiendo con otras con tal de ganar, por supuesto,

quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

McClelland (1961) distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por las demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo obtener poder para su propio beneficio. Las personas con una alta motivación de poder que no tienen simultáneamente un nivel elevado de responsabilidad personal tienen una mayor probabilidad de llevar a cabo conductas psicopatológicas externalizantes, como agresiones físicas y consumo excesivo de sustancias.

Teoría jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) plantea en su teoría que los motivos del comportamiento humano residen en su propio individuo, algunas de esas necesidades son conscientes y otras no, además, estructura las necesidades humanas en una pirámide de acuerdo con su importancia, en su base están las necesidades más bajas y recurrentes llamadas primarias (fisiológicas, Seguridad, sociales) mientras que en la cúspide están las sofisticadas e intelectuales (Autoestima y realización), de manera general la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.

2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.

3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.

4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad surgen lenta y paulatinamente las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales; mientras que las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima.

Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima. Esto es una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

Teoría de los dos factores de Herzberg

En el libro de administración de recursos Chiavenato (2007), menciona que Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores. Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción los cuales comprenden:

Condiciones de trabajo y bienestar.

Políticas de la organización y administración.

Relaciones con el supervisor.

Competencia técnica del supervisor.

Salario y remuneración.

Seguridad en el puesto.

Relaciones con los colegas.

Herzberg (2007) hace referencia en que los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

Delegación de responsabilidad.

Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

Posibilidades de ascenso.

Utilización plena de las habilidades personales.

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Teoría de valencia y expectativas de Vroom

La teoría de motivación Vroom (1964), como se citó en (DEL RIO MARRUGO & VILLALBA ARISMENDI, 2010), se restringe exclusivamente a la motivación para producir,

rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Para Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.

2.2.2. Satisfacción laboral

Teoría de las expectativas de Lawler III

Según Lawler III, (como se citó en Chiavenato 2007), encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. (P. 56), también concluye, que para sus teorías existen dos bases sólidas: "Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización y El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales, si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción", (p. 57).

Teoría de la discrepancia Edwin Locke

Según la Teoría de discrepancia de (Locke, 1968) la satisfacción e insatisfacción del empleado están determinadas por el grado de consecución de sus propósitos, pues para Locke las metas y/o propósitos del empleado guían su conducta, la cual puede influir de manera positiva o negativa en su desempeño (García, Castaño, 2016).

Locke (1968) considera que el grado de satisfacción laboral de un sujeto está determinado por la comparación subjetiva que realiza este entre A: lo que desea y aspira a conseguir con su trabajo y B: lo que el sujeto entiende que recibe realmente, de tal manera que si A es mayor a B, el empleado percibe que sus deseos y aspiraciones superan lo que en realidad está recibiendo generando así un sentimiento de insatisfacción; por el contrario si A es menor o igual a B es decir el individuo recibe lo mismo o más de lo que desea, se genera un sentimiento de satisfacción.

En ese orden de ideas para que el ser humano tenga satisfacción en su labor se requiere un balance entre sus aspiraciones y lo ofrecido por la organización; ya que según lo planteado por los autores la satisfacción es un proceso de realización de necesidades, deseos y/o aspiraciones.

2.2.3. Permanencia laboral

Teoría del equilibrio de Bernard y Simón

Arraigada, 2009, (Menciona de la teoría del equilibrio de Bernard y Simón 1965), òque esta es esencialmente una teoría de la motivación, una declaración de las condiciones

bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar con su participación y así asegurar la supervivencia de la organización. Sus postulados son: Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos participantes en la organización; cada participante recibe compensaciones de la organización a cambio realiza contribuciones a la misma; cada participante continuará en la organización solo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le piden; las contribuciones realizadas por los participantes son la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecida a los participantes; una organización es solvente y continuará existiendo solo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficientes para seguir obteniendo esas contribucionesö. (p. 8)

Teoría de la equidad John S. Adams

Adams (1963) afirma que los trabajadores de una empresa establecen juicios comparativos entre sus contribuciones laborales cuantitativas y cualitativas, (rendimiento, nivel de formación, de competencia, aportaciones, antigüedad, etc.) y lo que reciben por su empleo (salario, condiciones de trabajo, reconocimiento, promociones, etc.).

Este es un proceso subjetivo, en el cual cada persona atribuye un valor diferente a las contribuciones laborales y a las ventajas obtenidas, y de la comparación entre esfuerzo/recompensa, incluyéndose dentro de las recompensas todo lo que recibe el individuo considerado como valioso, tanto monetario como de valor social, surgiría caso de considerarlo relevante, una consideración de igualdad o de desigualdad.

Los sentimientos de desigualdad e injusticia crean una tensión en el individuo, que es proporcional a su magnitud, que motiva al individuo en su reducción de acuerdo al tamaño percibido de la desigualdad.

Este modelo ofrece la posibilidad de explicar que si un individuo se considera mal pagado o discriminado negativamente, difícilmente podrá mejorar su rendimiento, posiblemente intentará reestructurar el equilibrio a través de un menor esfuerzo o racionalizarlo mediante un cambio de las comparaciones sociales.

Según Adams (1963), un individuo puede elegir entre varias estrategias para reducir los sentimientos de desigualdad, y elegirá la que le resulta más fácil:

- Cambiar su rendimiento: aumentar o disminuir producción
- Cambiar sus recompensas: buscar un mejor sueldo u otros beneficios
- Cambiar sus pensamientos o percepciones para disminuir las desigualdades percibidas
- Cambiar el entorno laboral: obtener una transferencia, absentismo, etc.
- Involucrar a otras personas, pudiendo influir sobre los otros para cambiar su rendimiento
- Cambiar la base de comparación.

2.2.4. Administrativas

Marco normativo

Ley 100 de 1993: Con la expedición de la presente ley entre sus artículos 194 al 197 sobre el régimen de las Empresas Sociales del Estado, se estableció en su artículo 194, ñuna categoría especial de entidad pública descentralizada con personería jurídica, patrimonio propio

y autonomía administrativa; en su artículo 195 numeral 6: «En materia contractual se regirá por el derecho privado, pero podrá discrecionalmente utilizar las cláusulas exorbitantes previstas en el estatuto General de Contratación de la administración pública».

Ley 1438 de 2011 artículo 76: eficiencia y transparencia en contratación, adquisiciones y compras de las empresas sociales del estado: Con este artículo se facultó a las Empresas Sociales del Estado a contratar «recurso humano y demás funciones administrativas, para el desarrollo de actividades especializadas, de tipo operativo y de apoyo que puedan cubrir las necesidades de la empresa».

La Ley 80 de 1993 -Estatuto General de la Contratación Estatal- en su artículo 32 en su numeral 3, determinó el contrato de prestación de servicios como un acuerdo de voluntades para «desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad». Estos contratos serán celebrados con personas naturales, y según la misma norma no pueden ser realizadas con personal de planta, no generan relación laboral, ni prestaciones sociales.

2.3 Propuesta teórica para la solución del problema

Toda Administración presenta grandes desafíos en el manejo de gestión del personal, y desde estos paradigmas, es donde toma importancia las gestiones realizadas desde el área del Talento Humano, con la búsqueda de estrategias y herramientas necesarias para que el personal se sienta identificado y comprometido con la gestión estratégica de la institución (misión, visión, objetivos, valores, etc.). Esta relación entre contratista y empresa cambia la idea que solo están para cumplir con sus actividades contractuales, y al contrario, como trabajadores con habilidades y conocimientos variados pueden mejorar los procesos de la entidad y aportan un valor agregado para alcanzar las metas o indicadores de gestión establecidos.

Con el fin de dar alcance a esta propuesta teórica desde el área de talento humano se debe determinar las causas de las conductas de los colaboradores de la Empresa Social del Estado a través de instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa que reflejen las causas que generan la motivación y acciones de los individuos para su permanencia en sus puestos de trabajo. Teniendo en cuenta, que la motivación es el aliciente que hace que un empleado tenga las actitudes necesarias para disponerse adecuadamente para el trabajo, pero esta no es únicamente implícita del trabajador, es un trabajo mancomunado entre empleador y colaborador y se puede alcanzar a través de estrategias del departamento de recursos humanos en su programa de bienestar.

Según la lectura de referentes teóricos e investigaciones realizadas sobre el tema de permanencia laboral, Torres A. (cómo se citó en McClelland, 1961) en su teoría de las tres necesidades identifica tres tipos de motivaciones: necesidad de afiliación, quienes tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales, también buscan gustar a los demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto, prefieren la colaboración a la competencia, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre, por lo general no les gusta ser líderes; Necesidad del logro, tienen fuertes impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos con tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan; Necesidad de poder, son aquellas en las que predomina la motivación de poder disfrutar compitiendo con otras con tal de ganar, valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, estos tres factores influyen en la motivación de los individuos generando respuestas positivas o negativas en su comportamiento personal y laboral dentro de la organización basándose en aspectos como: convivencia, condiciones del puesto de trabajo, clima laboral y rendimiento en el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Al igual que McClelland (1961) en su teoría de las tres necesidades, Herzberg (1959) menciona en su teoría de los dos factores que para mantener un empleado satisfecho se debe cumplir con las siguientes condiciones: bienestar en el puesto de trabajo, políticas de la organización, buena relación con el supervisor, adecuado salario o remuneración, seguridad y buenas relaciones con sus colegas, a estos los nombra como factores higiénicos, sin embargo, estos factores no influyen del todo para cambiar la conducta del trabajador y generan cierto grado de satisfacción, pero, para que esta sea total, debe complementarse con los factores motivacionales, delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación o ampliación de un puesto, condiciones que le dan al empleado valor agregado dentro de la empresa sintiéndose valorado.

De este modo, podemos inferir que la permanencia en una empresa social del estado de acuerdo al tipo de contratación de la empresa (Personal de planta, Contrato de prestación de servicios), va muy ligada a las condiciones del puesto de trabajo y las propuestas de bienestar ofrecidas por el empleador en condiciones de equidad independientemente de la forma de vinculación del personal logrando así que las personas alcancen su propia autorrealización.

3. Metodología

Con el fin de determinar las causas por las cuales los contratistas del área administrativa de una Empresa de Salud Social del Estado de la ciudad de Manizales permanecen en ella, se tomará una muestra de 50 colaboradores de la ESE, los cuales están contratados por la modalidad de prestación de servicios, en niveles educativos técnicos, tecnólogos y profesionales (pregrado), en edades entre los 25 años y 40 años, sin importar el género y que lleven más de 2 años en la entidad.

Se establecerán instrumentos de medición que permitan identificar las causas de la situación planteada; para lo cual se tendrán en cuenta metodologías tanto cuantitativas como cualitativas,

Se solicitará a la entidad, informes que se tengan sobre resultados generales contenidos en la batería del riesgo psicosocial y última medición del Clima Laboral, con el fin de analizar la información y generar un diagnóstico previo dando luces al tema de investigación.

Con el mismo fin se realizará una encuesta que es una herramienta ampliamente utilizada para recopilar datos cuantitativos sobre las actitudes, opiniones y experiencias de los contratistas, dicha encuesta se realizará por medio de un formulario Google y se enviará a los 50 participantes de la investigación. Con este resultado se busca identificar a los colaboradores con puntuaciones críticas en las variables elegidas: necesidades de motivación, satisfacción laboral, permanencia y administrativas. (ver anexo A).

Luego de delimitar la muestra, y con el fin de identificar los factores más relevantes que motivan a las personas a permanecer en la institución, se llevará a cabo un grupo focal.

Este grupo tiene como objetivo recopilar datos profundos sobre las experiencias

individuales de los trabajadores mediante una discusión guiada. Un moderador facilitará la conversación para explorar las percepciones, opiniones y motivaciones de los participantes. (ver anexo B).

Se aclara que la aplicación de los instrumentos se realizará bajo los principios de la ética de investigación por lo tanto se incluirá la explicación a los participantes sobre el tema de investigación la confidencialidad de la información recolectada y el anonimato de las respuestas; seguidamente se firmará el consentimiento informado.

Análisis de datos: Los datos cuantitativos se analizan utilizando métodos estadísticos, mientras que los datos cualitativos se analizan utilizando técnicas de análisis de contenido o codificación. Sampieri, R. (2014).

4. Resultados

4.1 Análisis de Datos Recolectados de la ESE (Medición 2022)

Aunque la entidad tiene un panorama amplio de las falencias con los colaboradores, no se tienen documentadas en su totalidad, solo se tuvo acceso a un informe general de los resultados de la batería del Riesgo Psicosocial y la medición de clima laboral del año 2022.

Se realizó un análisis de los documentos mencionados arrojando lo siguiente:

4.1.1 Resultados Batería de Riesgo Psicosocial:

Datos: El 48.69% de la población oscila entre un riesgo alto y muy alto, el 13.61% tiene riesgo medio, y el 37.70% no tiene riesgo intralaboral.

Más del 60% de los trabajadores presentan algún nivel de riesgo (alto, muy alto o medio), lo que indica una necesidad urgente de intervención. La implementación de un sistema de vigilancia epidemiológico es esencial para monitorear y reducir estos riesgos a través de estrategias preventivas y correctivas.

Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo

El 43% sin riesgo o con riesgo bajo, el 35% con riesgo alto y muy alto, el 20% con riesgo medio.

Aunque una parte significativa de la población no tiene riesgo o tiene riesgo bajo, el 55% de los trabajadores tiene algún nivel de riesgo, lo cual podría impactar negativamente el ambiente laboral y la productividad.

Demandas del Trabajo

El 51.31% tienen un nivel de riesgo alto y muy alto.

La alta demanda de trabajo y las exigencias emocionales y cognitivas están afectando significativamente a más de la mitad del personal. Es crucial realizar ajustes en la carga de trabajo y ofrecer apoyo psicológico para reducir este riesgo.

Control sobre el Trabajo

El 48.69% sin riesgo o con riesgo bajo, 31% con riesgo alto y muy alto, 19.90% con riesgo medio.

Cerca del 50% de los trabajadores perciben tener un control adecuado sobre su trabajo, lo que es positivo. Sin embargo, el 50% restante siente un control limitado, lo cual puede generar estrés y falta de motivación.

Recompensas

109 de los 191 trabajadores (aproximadamente 57%) tienen un riesgo alto y muy alto, mientras que un cuarto de la población tiene riesgo bajo o no tiene riesgo.

La percepción de recompensas inadecuadas es un problema significativo, con más de la mitad de los trabajadores insatisfechos. Es necesario revisar y mejorar las políticas de compensación, promoción y reconocimiento para aumentar la satisfacción laboral.

4.1.2 Resultados Nivel de Estrés

Cerca del 40.61% del personal tiene un nivel de estrés alto y muy alto.

Un porcentaje considerable de colaboradores experimenta altos niveles de estrés, lo que requiere una intervención inmediata. La implementación de un sistema de vigilancia epidemiológico puede ayudar a monitorear y reducir los factores estresantes a través de programas de bienestar y apoyo psicológico.

4.1.3 Resultados Clima Laboral

Comunicación Interpersonal: Aunque hay respeto al dialogar temas laborales, la falta de tranquilidad y confianza para expresar ideas afecta negativamente la comunicación y los procesos.

Identidad Organizacional: Los trabajadores muestran un alto sentido de identidad con la entidad, pero hay menor motivación relacionada con la satisfacción de beneficios institucionales y el ambiente de trabajo.

Condiciones de Seguridad: Alta satisfacción con los recursos de protección personal (94%) y condiciones locativas de luz y ventilación, pero se necesita mejorar los espacios y elementos de bienestar y descanso.

Resolución de Conflictos y Retroalimentación: Reconocimiento de conductos regulares, pero habilidades directivas para resolución de conflictos y retroalimentación necesitan ser reforzadas.

Actitudes de Reconocimiento: Alta insatisfacción con las conductas de reconocimiento por parte de las jefaturas, lo cual requiere atención para mejorar la moral y el compromiso del personal.

El análisis de los datos recolectados de la Empresa Social del Estado (ESE) durante la vigencia 2022 revela una situación preocupante en cuanto a los riesgos intralaborales a los que están expuestos los trabajadores. Este estudio se enfoca en varios dominios clave que influyen en la salud y el bienestar del personal, incluyendo el nivel de riesgo intralaboral, liderazgo y relaciones sociales, demandas del trabajo, control sobre el trabajo, recompensas, nivel de estrés y clima laboral. Los resultados obtenidos subrayan la urgente necesidad de implementar medidas de intervención y mejora en estas áreas.

En primer lugar, se destaca que un 48,69% de la población presenta un riesgo intralaboral alto y muy alto, mientras que un 13,61% tiene riesgo medio. Esto implica que más del 60% de

los contratistas requieren acciones de monitoreo y seguimiento a través de un sistema de vigilancia epidemiológico para prevenir posibles consecuencias negativas en su salud. Solo un 37,70% de los contratistas se encuentra libre de riesgo, lo que resalta la necesidad de una intervención inmediata.

El análisis del liderazgo y las relaciones sociales en el trabajo muestra que el 43% de los contratistas no presentan riesgo o tienen un riesgo bajo, pero el 55% enfrenta algún nivel de riesgo. Esto indica que las relaciones jerárquicas y la comunicación en el lugar de trabajo necesitan mejoras significativas. Un liderazgo efectivo y unas relaciones laborales saludables son cruciales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Las demandas del trabajo son otro factor crítico, con más de la mitad del personal (51,31%) enfrentando un nivel de riesgo alto y muy alto. Las exigencias laborales, tanto cuantitativas como emocionales, están afectando negativamente al personal, lo que sugiere la necesidad de revisar la carga de trabajo y proporcionar apoyo psicológico adecuado.

En términos de control sobre el trabajo, cerca del 50% de los contratistas perciben tener un control adecuado, mientras que el otro 50% siente un control limitado. Este desequilibrio puede generar estrés y motivación, por lo que es esencial promover la autonomía y la participación en la toma de decisiones para mejorar la satisfacción laboral.

La percepción de recompensas es alarmantemente baja, con un 57% de los trabajadores insatisfechos. Las políticas de compensación, promoción y reconocimiento deben ser revisadas y mejoradas para aumentar la motivación y el compromiso del personal.

El nivel de estrés es otro aspecto preocupante, con un 40,61% del personal experimentando altos niveles de estrés. Es necesario implementar programas de bienestar y apoyo psicológico para ayudar a los empleados a manejar el estrés y mejorar su calidad de vida laboral.

Finalmente, el análisis del clima laboral revela varias áreas de preocupación. Aunque hay un alto sentido de identidad organizacional, la comunicación efectiva y el ambiente de trabajo presentan debilidades. La satisfacción con los beneficios institucionales y las condiciones de trabajo es baja, lo que requiere mejoras en los espacios de bienestar y descanso.

En conclusión, los hallazgos del estudio de la ESE en el año 2022 subrayan la necesidad de implementar intervenciones en diversas esferas para potenciar la salud y el bienestar del personal. Estos resultados serán comparados con los datos obtenidos en las próximas mediciones de esta investigación, con el propósito de abordar la interrogante inicial planteada.

4.2 Resultados de la encuesta

La evaluación realizada a 50 contratistas en la Empresa Social del Estado de Manizales ha proporcionado una visión detallada de acuerdo a las variables de estudio propuestas en esta investigación y las cuales son los aspectos abarcan los aspectos más críticos relacionados con motivación, satisfacción laboral, permanencia y administración. Los hallazgos clave de cada variable son los siguientes: (ver anexo C)

- a) **Necesidades de Motivación:** El análisis revela que el 65% de los contratistas no se sienten adecuadamente incentivados cuando alcanzan sus objetivos, lo que sugiere una necesidad urgente de mejorar los programas de incentivos. Aunque la percepción del trato respetuoso

por parte de los supervisores es casi universal (98%), lo cual es positivo, la falta de incentivos adecuados puede socavar el impacto de este respeto en la motivación general.

Además, un 26% de los contratistas reporta dificultades en la gestión de su carga de trabajo, lo que podría estar relacionado con la falta de recursos o una distribución desigual de tareas.

- b) **Satisfacción Laboral:** La mayoría de los contratistas (83%) siente que sus habilidades están bien alineadas con sus roles, y el 94% entiende claramente su papel dentro del equipo, lo que indica una buena gestión de talento y claridad en los roles. Sin embargo, un 33% considera que la distribución de tareas no es justa, sugiriendo posibles problemas de favoritismo o desequilibrio que deben ser abordados para mejorar la percepción de justicia en el trabajo.
- c) **Permanencia:** La percepción de oportunidades de desarrollo es baja (35%), lo que puede afectar la retención a largo plazo. A esto se suma una insatisfacción significativa con la remuneración, con un 44% de los contratistas insatisfechos. La percepción dividida del ambiente laboral (52% de acuerdo frente a 48% en desacuerdo) y la falta de reconocimiento (59% no se siente valorado) son áreas críticas que pueden impactar la decisión de los contratistas de permanecer en la organización. Mejorar estas áreas podría ayudar a aumentar el compromiso y reducir la rotación.
- d) **Administración:** Las políticas de honorarios son rechazadas por el 63% de los contratistas, lo que señala una necesidad urgente de revisar y ajustar estas políticas para mejorar la transparencia y la aceptación. Además, el 59% de los contratistas considera ineficientes los procesos administrativos, sugiriendo que se deben implementar mejoras tecnológicas y simplificaciones. La percepción dividida sobre la adecuación del entrenamiento (52% de acuerdo y 48% en desacuerdo) también indica la necesidad de revisar y fortalecer los

programas de inducción y capacitación. para asegurar que todos los contratistas estén bien preparados para sus roles.

La E.S.E. de Manizales enfrenta desafíos significativos que afectan la motivación, satisfacción y permanencia de los contratistas. La falta de incentivos adecuados, problemas en la distribución de tareas, y la baja percepción de desarrollo y remuneración son áreas críticas que requieren atención inmediata. Mejorar los programas de incentivos, revisar las políticas salariales, implementar oportunidades de desarrollo profesional y optimizar los procesos administrativos son acciones esenciales para aumentar la satisfacción y la retención de los contratistas. Abordar estas áreas con medidas concretas contribuirá a crear un ambiente laboral más motivador, justo y eficaz, promoviendo así una mayor estabilidad y compromiso en la organización.

4.3 Análisis de resultados del grupo focal

En un esfuerzo por comprender mejor los factores que influyen en la permanencia de los contratistas en una ESE de la ciudad, se llevó a cabo un grupo focal con los individuos identificados a través de un proceso de selección. Inicialmente, se aplicó una encuesta que evaluó cuatro variables clave: motivación, satisfacción, permanencia y administración. Los resultados de esta encuesta nos permitieron caracterizar a las personas con las puntuaciones más críticas en estas áreas.

Con este grupo focal, el objetivo principal fue explorar y profundizar en los motivos que llevan a los contratistas a continuar prestando sus servicios en la entidad. Este análisis identifica las razones subyacentes de su permanencia (ver anexo D):

A. La primera pregunta del grupo focal se centró en identificar los factores más valorados por los contratistas al aceptar o mantener un contrato con la ESE. Las respuestas revelan varias prioridades clave entre los participantes.

La **remuneración** emerge como un factor fundamental para la mayoría de los contratistas. Los participantes destacaron que la compensación económica es crucial tanto para aceptar un contrato como para decidir continuar con él. Esto se refleja en las respuestas de varios participantes que mencionaron la importancia de los honorarios, indicando que una remuneración adecuada sigue siendo un aspecto decisivo para la retención de talento.

Junto a la remuneración, la **flexibilidad laboral** se posiciona como otro factor altamente valorado. La capacidad de tener un horario flexible y de adaptar el trabajo a las necesidades personales es apreciada por una parte significativa de los contratistas. Esto sugiere que, además de una compensación justa, los contratistas valoran la posibilidad de equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal.

El **bienestar laboral** y un **buen ambiente de trabajo** también se mencionan como aspectos importantes, aunque en menor medida. Un participante subrayó la importancia del clima laboral, destacando que un entorno de trabajo positivo contribuye a la satisfacción general. Aunque no tan frecuente en las respuestas, este factor sigue siendo relevante para la experiencia de los contratistas.

Por otro lado, la **estabilidad laboral** y la **oportunidad de aprendizaje** aparecen como factores adicionales mencionados por algunos participantes. La estabilidad en el empleo es considerada importante, aunque no tan prioritaria como la remuneración o la flexibilidad. La

oportunidad de aprendizaje, mencionada por un participante, indica que el desarrollo profesional y el crecimiento personal también pueden influir en la decisión de mantener un contrato.

B. La segunda pregunta del grupo focal se centró en identificar los factores que motivan a los contratistas a continuar prestando servicios en la ESE. Las respuestas reflejan una variedad de motivaciones, algunas relacionadas con el entorno laboral y otras con circunstancias personales o económicas.

Uno de los factores más comúnmente mencionados es el **ambiente laboral**. Varios participantes destacaron la importancia del **clima laboral**, tanto en relación con la relación con el jefe y los compañeros como con el sentido de pertenencia a la entidad. La percepción de un ambiente de trabajo positivo y el buen trato por parte de superiores son motivadores clave para mantener su compromiso con la ESE. Esto subraya la relevancia de un entorno de trabajo armonioso y respetuoso en la motivación para la permanencia.

La **renovación del contrato** también se menciona como un factor motivador. Para algunos participantes, la continuidad en el contrato es crucial para su estabilidad laboral y es vista como una señal de reconocimiento de su desempeño. Este aspecto indica que la seguridad en el trabajo y la continuidad en la relación contractual juegan un papel importante en la decisión de permanecer en la ESE.

Sin embargo, también hay respuestas que reflejan factores externos y más circunstanciales, como la **dificultad para encontrar otro trabajo**. Para varios participantes, la falta de alternativas laborales es un factor que influye en su decisión de seguir en la ESE. Esta

motivación está relacionada con la necesidad económica y la escasez de oportunidades en el mercado laboral.

La **necesidad laboral** y la **búsqueda de experiencia** son otros factores mencionados por algunos participantes. La necesidad de obtener ingresos y la oportunidad de ganar experiencia son motivaciones que pueden influir en la decisión de continuar con la ESE, especialmente cuando otras opciones son limitadas.

C. La tercera pregunta del grupo focal se centró en si los contratistas han considerado dejar su trabajo en la ESE en los últimos meses. Las respuestas revelan que una notable proporción (la mayoría) de los participantes ha tenido pensamientos sobre abandonar su puesto.

Las razones detrás de estos pensamientos parecen estar relacionadas con diversos factores de insatisfacción. Varios participantes mencionaron el ambiente laboral y las condiciones generales del trabajo como razones que han influido en su consideración de dejar el empleo. La percepción de que las condiciones actuales no cumplen con sus expectativas o necesidades personales puede estar impulsando estos pensamientos.

Por otro lado, aquellos que no han considerado dejar su puesto parecen encontrar razones suficientes para permanecer en la ESE, ya sea por una experiencia positiva en su entorno laboral, una relación favorable con los supervisores, o una necesidad económica que limita sus opciones.

Este panorama sugiere que hay un descontento generalizado entre los contratistas que podrían estar evaluando la posibilidad de cambiar de empleo debido a insatisfacciones con aspectos específicos de su experiencia laboral en la ESE. Las preocupaciones sobre el ambiente

laboral y la percepción de las condiciones pueden estar influyendo significativamente en la decisión de permanecer o buscar nuevas oportunidades.

D. Esta pregunta complementaria se enfocó en si los contratistas que han considerado dejar su trabajo en la ESE han buscado activamente empleo en los últimos seis meses. Las respuestas proporcionan una visión adicional sobre el comportamiento y las acciones de los participantes en relación con su situación laboral actual.

En general, la mayoría de los participantes que han considerado dejar su puesto también han buscado activamente nuevas oportunidades de empleo. Entre estos participantes, varios han mencionado que se han inscrito a concursos o han enviado sus hojas de vida a otras organizaciones, buscando una mayor estabilidad o mejores condiciones laborales. Este comportamiento refleja un deseo de encontrar alternativas que puedan ofrecer condiciones más favorables o una estabilidad que perciben como insatisfactoria en su situación actual.

Algunos participantes indicaron que, a pesar de sus esfuerzos por encontrar otro empleo, no han tenido éxito, ya sea por cuestiones de salud, falta de oportunidades disponibles, o porque no han recibido respuestas a sus aplicaciones. Esta falta de éxito en la búsqueda de empleo puede ser un factor que contribuye a su permanencia en la ESE, a pesar de su insatisfacción.

Por otro lado, aquellos que no han buscado activamente otro trabajo puede estar experimentando diferentes razones para su permanencia, como una percepción de estabilidad en su situación actual o una falta de alternativas viables.

E. La última pregunta del grupo focal abordó los factores que llevan a los contratistas a considerar abandonar la ESE. Las respuestas destacaron una variedad de razones que

contribuyen a esta decisión, revelando temas recurrentes y áreas críticas que afectan la satisfacción y la motivación de los empleados.

Un factor predominante en las respuestas es la **remuneración**. Muchos participantes expresaron que la remuneración no es adecuada en relación con su perfil profesional o las expectativas que tienen. La percepción de que los salarios son bajos y la falta de pagos adecuados parecen ser razones significativas que llevan a los contratistas a considerar dejar la entidad. Esta insatisfacción con la remuneración sugiere que una revisión de las políticas salariales podría ser esencial para abordar este problema y mejorar la retención.

Otro factor común es la **mala relación con el jefe** y la presión de las directivas. Varios participantes mencionaron que la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, especialmente con los supervisores, influye en su decisión de considerar dejar la entidad. Un ambiente de trabajo negativo o una gestión deficiente puede tener un impacto profundo en la satisfacción y motivación de los empleados, lo que subraya la necesidad de mejorar las dinámicas interpersonales y el liderazgo en la organización.

La **falta de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento** también emergió como una preocupación importante. La percepción de que no hay posibilidades de avance dentro de la entidad o la falta de programas de desarrollo profesional contribuyen al descontento y la intención de buscar otras oportunidades.

5. Discusión

La permanencia de los contratistas en las Empresas Sociales del Estado de acuerdo a la investigación realizada presenta factores predominantes, la remuneración, flexibilidad, clima

laboral, sentido de pertenencia, reconocimiento, autonomía, oportunidad de crecimiento y desarrollo de acuerdo al perfil profesional, renovación del contrato, influyen en la decisión de los contratistas de aceptar o mantener un contrato; estas variables se pueden analizar a través de las teorías de motivación y satisfacción laboral.

La motivación laboral son los elementos internos y externos que impulsan a los empleados al cumplimiento de sus obligaciones para alcanzar sus objetivos, mientras que la satisfacción laboral es el grado percepción emocional de los empleados sobre su trabajo y clima laboral.

Estos factores mencionados anteriormente están relacionadas a las teorías de Herzberg (1959), McClelland (1961), y Lawler III (1973) donde se confirma lo abordado por estos autores; Herzberg en su teoría destaca la importancia de los factores higiénicos y motivadores con elementos como el salario, las condiciones laborales y la supervisión que son necesarios para evitar la insatisfacción laboral, al igual que, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal fomentan el deseo de permanecer en la empresa. Por su lado, McClelland propuso que las necesidades de logro, afiliación y poder influyen significativamente en el desarrollo emocional y motivacional. Los contratistas que sienten que su trabajo es reconocido e impacta en el mejoramiento de sus funciones y las del colectivo apuntan al concepto de las necesidades de logro, al igual que si tienen buenas relaciones con sus colegas y superiores desarrollan afiliación, en cuanto al poder, este se presenta a través del control y autonomía, situación que promueve mejor clima laboral siendo más propensos a permanecer en sus puestos de trabajo, en concordancia con los anteriores autores, Edward Lawler III agrega que la participación y el compromiso de los empleados en la toma de decisiones y en el desarrollo de la

empresa generan receptividad y afinidad por los procesos y procedimientos de la misma influyendo en su satisfacción y permanencia.

Estos factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, las necesidades de logro, afiliación y poder de McClelland, o la participación y el compromiso de Lawler III aunque son un ideal en la contratación para lograr la permanencia en las empresas, no se cumple a cabalidad, teniendo en cuenta que en los instrumentos aplicados una porción de la población entrevistada y/o encuestada no está de acuerdo con la remuneración de acuerdo con la experiencia laboral, condiciones laborales y objeto de trabajo, lo que genera en los contratistas deseos de conseguir mejores oportunidades laborales, sin embargo, las dificultades en oferta laboral en Colombia, obligan a estos a continuar con sus condiciones contractuales, es por eso necesario que desde las directivas y administrativos puedan orientar a la entidad en la creación de estrategias que mejoren el ambiente laboral y aborden situaciones de seguridad en el trabajo, formulación de políticas y prácticas que respondan a las prioridades de su personal, fomentando así una mayor satisfacción y retención de talento.

De esta manera, Las Empresas Sociales del Estado pueden implementar varias estrategias para mejorar la permanencia de los contratistas, como: fomentar la participación y el compromiso en la toma de decisiones y en el desarrollo de la empresa, reconocer y recompensar el desempeño y los logros, mejorar las condiciones contractuales y remuneración, fomentar la comunicación asertiva y negociación aseguraran la permanencia y eficacia.

6. Conclusiones

Este estudio ha revelado que, a pesar de las desventajas inherentes a los contratos de prestación de servicios en el sector público, como la falta de beneficios y la inestabilidad laboral, varios factores influyen significativamente en la permanencia de los contratistas en una Empresa Social del Estado en Manizales. Algunos de estos factores incluyen la remuneración, la flexibilidad laboral, un ambiente laboral positivo y la dificultad para encontrar alternativas que ofrecen beneficios similares.

Los resultados indican que la motivación y satisfacción laboral de los contratistas están estrechamente relacionadas con su percepción del entorno laboral, su necesidad de estabilidad y la búsqueda de experiencias profesionales valiosas. Estas situaciones respaldan las teorías de Herzberg y McClelland, resaltando la importancia de los factores motivacionales y de afiliación en la decisión de los contratistas de continuar en sus roles. A pesar de ello, la insatisfacción generalizada con aspectos como incentivos, desarrollo profesional y remuneración señala áreas críticas que requieren atención.

Aunque muchos contratistas tienen la intención de buscar nuevas oportunidades, las dificultades para encontrar empleo alternativo y la falta de opciones adecuadas contribuyen a su permanencia en la ESE. Para abordar estas problemáticas, es esencial que la entidad elabore e implemente estrategias efectivas que mejoren el clima organizacional, brinden oportunidades de desarrollo profesional y revisen las políticas de compensación. Estas acciones no solo podrían aumentar la satisfacción y retención del personal, sino también mejorar la calidad de los servicios prestados y reducir los costos asociados con la rotación de personal.

En última instancia, promover un entorno laboral más equitativo y motivador beneficiará tanto a los contratistas como a la organización, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la entidad.

Para los contratistas el motivo principal de permanencia en la Empresa Social del Estado (ESE) de Manizales se centra en la necesidad económica y la falta de alternativas laborales. A pesar de las insatisfacciones con la remuneración, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo, la estabilidad que ofrece el empleo actual y la dificultad para encontrar nuevas oportunidades laborales son los factores que más influyen en la decisión de los contratistas de permanecer en la entidad.

Comparando los resultados de 2022 con los de 2024, se observa que las preocupaciones sobre la remuneración y el ambiente laboral han persistido. En 2022, se identificaron altos niveles de riesgo intralaboral, estrés, y una insatisfacción significativa con las recompensas y el ambiente de trabajo. Estos problemas siguen siendo relevantes en 2024, donde la insatisfacción con la remuneración, la falta de desarrollo profesional y la presión de las directivas siguen siendo factores críticos.

Sin embargo, los datos recientes muestran que, a pesar de estos problemas, la permanencia en la ESE está más influenciada por la necesidad económica y la falta de oportunidades laborales alternativas que por otros factores. La estabilidad del contrato y la dificultad para encontrar un empleo mejor remunerado o más satisfactorio mantienen a muchos contratistas en la ESE, a pesar de las deficiencias identificadas.

Sería crucial para la ESE abordar esta situación con el fin de mejorar la retención de talento y prevenir la pérdida de conocimiento. Los hallazgos de esta investigación presentan aspectos clave que deben considerarse y abordarse como prioridad:

1. **Revisar y ajustar la resolución de honorarios**, para garantizar que los contratistas reciban una compensación justa y competitiva.
2. **Implementar métodos de contratación** que brinde a los colaboradores acceso a programas de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa para elevar la satisfacción y compromiso.
3. **Mejorar el ambiente laboral** y las relaciones interpersonales, especialmente la calidad del liderazgo y la comunicación entre el personal y la dirección.
4. **Fortalecer el apoyo a la gestión del estrés y la carga laboral**, ofreciendo recursos y programas que ayuden a los contratistas a manejar estos desafíos.

En definitiva, la necesidad económica y la falta de alternativas siguen siendo los principales motivos de permanencia, abordar las áreas de insatisfacción identificadas puede contribuir a una mayor estabilidad y satisfacción en el trabajo, promoviendo así una mayor retención y compromiso de los contratistas con la ESE.

Referencias

- Adams, J. (1963). Toward a theory of inequitable treatment. *Journal of Personality and Social*, 2(6), 227-232.
- Alarcón, R. (2000). *Variables psicológicas asociadas con la felicidad*. *Persona* 3, 147-157.
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2883664.pdf>
- Arraigada, M. C. (2009). *Universidad Nacional del Mar de Plata*. Obtenido de Management creativo para la retención del trabajador en crisis y decisión de abandonar la organización: <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/855/1/00649.pdf>
- Bernal Moreno, 2021. Trabajo final de Maestría. *El abuso del contrato de prestación de servicios en Colombia como una forma de huir del derecho del trabajo*.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81117/52881661.2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Bernal, M. (2021). *El abuso del contrato de prestación de servicios en Colombia como una forma de huir del derecho del trabajo*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81117/52881661.2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chiang, M. Martín M. Nuñez A (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Dialnet: Universidad Pontificia Comillas. ISBN: 978-84-8468-305-6
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). McGRAW-HILL.

Congreso de la República de Colombia (1993). Ley 80 de 1993 Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial No. 41.094 de 28 de octubre de 1993.

DANE, 2024: Tasa de desempleo. Boletín Técnico. 31 enero 2024.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(1), 227-268.

Del Río Marrugo, J. S., & Villalba Arismendi, a. d. (2010). *Incidencia de la Insatisfacción Laboral en la Rotación y Ausentismo del Personal del Hotel ABC*. Obtenido de <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/297#page=1doctoral>.

Gil Monte P. (2003) *El Síndrome de quemarse por el Trabajo (Síndrome de Burnout) en profesionales de enfermería*. Rev Eletrônica InterAção Psy [Internet]. 2003;70(1):19-33.

Grisales, A., & Arango, B. (2017). *Ridum.umanizales.edu.co*. Obtenido de https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3247/GRISALES_ANGELA_ARANGO_BEATRIZ_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández-Silva, P., & Martínez-Valdez, M. (2020). *õClima laboral y su impacto en el bienestar y desempeño de los trabajadores en una empresa de servicios"*

Herrera Cardona, A., & Castañeda Sánchez, V. (2020). *Síndrome de trabajador quemado*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7818318>

Herzberg, F. (1968). *The motivation to work*. New York: McGraw-Hill.

Idalberto Chiavenato (2007) *Administración de recursos humanos* editorial Mc Graw Hill octava edición - pág 58

- Leiter, M. P., Laschinger, H. K., & Schaufeli, W. B. (2016). El impacto del estrés laboral, el síndrome de quemarse (burnout) y la satisfacción laboral en la intención de los empleados de renunciar en el sector sanitario: *Un metanálisis. Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 119-130.
- León de la Cruz, J. A. (2005). *¿La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública*. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/14779/1/13%20T%201257.pdf>
- Ley 100, 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, Publicado en el Diario Oficial. N.41148. 23 de diciembre, 1993
- Ley 1438, 2011. por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. 19 de enero de 2011.
- Ley 80, 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Santa fe de Bogotá, D.C., 28 octubre de 1993
- López-Pérez, J. A. (2016) "Clima laboral y su influencia en la creatividad de los trabajadores en una empresa de publicidad".
- Malagón, J. (2022). *Motivación: Teorías humanas*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/motivaci%C3%B3n-teor%C3%ADas-humanas-akka-consulting>
- Mansilla F; García J; Gamero C; Congosto A (2010). Influence of job dissatisfaction on the demands for job change for health reasons. *Revista de la Sociedad Española de Medicina y Seguridad del Trabajo*, 6(3), 117-124.

Mansilla Izquierdo, F., García Mico, J. C., Gamero Merino, C., & Congosto Gonzalo, A. (2011).

Maslow, A. H. (1954). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 61(3), 233-242.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Organización Internacional del Trabajo (OIT): <https://www.ilo.org/>

Pedraza (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, vol. 30, núm. 76, pp. 9-23, 2020. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Pérez-Pérez, A. (2019). "Clima laboral y su influencia en la salud mental de los trabajadores en una empresa de servicios públicos"

Philippe Rothlin, Peter Werder. *El nuevo síndrome laboral Boreout*. Penguin Random House Grupo Editorial España, 4/02/2011 - 192 páginas

Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psisociales*. Mexico: El manual moderno SA de CV.

Robbins, S. P., & Judge, T. A (2017) "Clima laboral y liderazgo efectivo"

Ruiz, M. (2013). "Determinantes de la satisfacción en el empleo en Colombia", 2010 (Doctoral dissertation).

Russell B. (2019) *La conquista de la felicidad*. Biblioteca Omega. Barcelona.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Lawler, E. E (1973). *Motivation in work organization*. Brooks/Cole publishing company.

- Sánchez Martincich, F. F. (2018). Relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia de los tripulantes en la empresa de transporte terrestre de personas Cruz del Sur S.A.C. Año 2015. Repositorio USMP sónicas. México: Cumbre; 1979. p. 155-234
- Torres, A. (2017). *La teoría de las motivaciones de David McClelland*. Recuperado el 22 de 04 de 2024, de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Vargas, W. D. (2019). Determinantes de la calidad del empleo y satisfacción en el trabajo en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

Anexos

Anexo A. Encuesta aplicable a la muestra inicial.

Link para aplicación virtual: <https://forms.gle/8nt38FJoTPhm4Qvg6>

Encuesta para Contratistas:	
<p>A continuación, encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando la opción que considere más adecuada según su percepción.</p>	
<p>Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:</p>	<p>4: Totalmente de acuerdo</p> <p>3: De acuerdo</p> <p>2: En desacuerdo</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p>
<p>La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responder de manera totalmente honesta y desprevenida.</p> <p>Nota: ÉNo hay respuestas correctas o incorrectas. ÉEs necesario que responda a la totalidad de los ítems</p>	
1- Necesidades de motivación	

<p>¿La entidad lo incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>¿El trato que recibe de su supervisor es respetuoso?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>¿En su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación que facilite el logro de los resultados?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>

<p>¿Puede gestionar adecuadamente su carga de trabajo?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>2. -Satisfacción laboral</p>	
<p>¿Siente que está ubicado en el cargo que desempeña, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>¿Entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>

<p>¿Considera que la distribución de tareas por parte del supervisor de contrato es justa?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>3. -Permanencia</p>	
<p>¿Los Contratistas tienen posibilidad de desarrollo en la ESE?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>¿Considera que la remuneración recibida está acorde con las responsabilidades y el nivel de experiencia que usted posee?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>

<p>¿Cree que La ESE ofrece un ambiente laboral favorable y de apoyo?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la ESE?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>
<p>4. -Administración</p>	
<p>¿Está de acuerdo con las políticas y la forma en la que se establecen los honorarios en la ESE?</p>	<p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>

¿Cree que los procesos administrativos de la ESE son eficientes?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
¿Generalmente la persona que se vincula a la ESE recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Gracias por su participación

Anexo B. Guion Grupo Focal**Entrevista para discusión guiada****Preguntas:**

1. Según el tiempo que lleva prestando los servicios a la ESE, ¿que considera que se valora más a la hora de ofrecer, aceptar o mantener un contrato? (ejemplo: honorario y flexibilidad laboral)
2. ¿Qué factores lo motivan a continuar en la ESE?
3. ¿Ha considerado dejar su trabajo en los últimos meses en la ESE?
4. Si la respuesta es positiva, ¿ha buscado trabajo en los últimos 6 meses?
5. ¿Qué factores lo llevan a considerar abandonar la empresa? (ejemplo: falta de motivación, frustración, baja remuneración, malas relaciones interpersonales en el trabajo)

Anexo C. Tabulación de la encuesta

Nro.	Pregunta	De acuerdo y totalmente de acuerdo	En desacuerdo y totalmente en desacuerdo
1	¿La entidad lo incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas?	35%	65%
2	¿El trato que recibe de su supervisor es respetuoso?	98%	2%
3	¿En su área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación que facilite el logro de los resultados?	81%	19%
4	¿Puede gestionar adecuadamente su carga de trabajo?	74%	26%
5	¿Siente que está ubicado en el cargo que desempeña, de acuerdo con sus conocimientos y habilidades?	83%	17%
6	¿Entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece?	94%	6%

7	¿Considera que la distribución de tareas por parte del supervisor de contrato es justa?	67%	33%
8	¿Los Contratistas tienen posibilidad de desarrollo en la ESE?	35%	65%
9	¿Considera que la remuneración recibida está acorde con las responsabilidades y el nivel de experiencia que usted posee?	56%	44%
10	¿Cree que la ESE ofrece un ambiente laboral favorable y de apoyo?	52%	48%
11	¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la ESE?	41%	59%
12	¿Está de acuerdo con las políticas y la forma en la que se establecen los honorarios en la ESE?	37%	63%
13	¿Cree que los procesos administrativos de la ESE son eficientes?	41%	59%
14	¿Generalmente la persona que se vincula a la ESE recibe un entrenamiento adecuado	52%	48%

para realizar su trabajo?			
----------------------------------	--	--	--

Anexo D. Respuestas de la discusión guiada -Grupo Focal-

<p>Según el tiempo que lleva prestando los servicios a la ESE, ¿que considera que se valora más a la hora de aceptar o mantener un contrato? (Ejemplo: honorario y flexibilidad laboral, etc)</p>	Respuesta	1	Oportunidad de aprendizaje, la remuneración, flexibilidad laboral
	Respuesta	2	La remuneración y la flexibilidad laboral, estabilidad laboral
	Respuesta	3	Remuneración, bienestar laboral y un buen ambiente de trabajo
	Respuesta	4	Horario, y el valor del contrato o honorarios
	Respuesta	5	Estabilidad, honorarios
	Respuesta	6	Honorarios y flexibilidad laboral
	Respuesta	7	Flexibilidad laboral, honorarios
	Respuesta	8	Honorarios, flexibilidad laboral
	Respuesta	9	Clima laboral

	Respuesta	10	Remuneración
¿Qué factores lo motivan a continuar prestando servicios en la ESE?	Respuesta	1	Clima laboral con jefe inmediato y compañeros de oficina, sentido de pertenencia por la entidad, actividad desarrollada de acuerdo al perfil profesional
	Respuesta	2	La renovación del contrato
	Respuesta	3	Un buen trato de parte del jefe y directivas, una buena remuneración, apoyo al proceso.
	Respuesta	4	No encuentro trabajo
	Respuesta	5	Ambiente o clima laboral
	Respuesta	6	Necesidad laboral y ambiente laboral
	Respuesta	7	No es fácil conseguir trabajo
	Respuesta	8	Pocas oportunidades laborales,

			honorarios
	Respuesta	9	La búsqueda de experiencia
	Respuesta	10	Encontrar trabajo es muy difícil
¿Ha considerado dejar su trabajo en los últimos meses en la ESE?	Respuesta	1	Si
	Respuesta	2	Si
	Respuesta	3	Si
	Respuesta	4	Si
	Respuesta	5	Si
	Respuesta	6	No
	Respuesta	7	Si
	Respuesta	8	No
	Respuesta	9	Si

	Respuesta	10	Si
Si la respuesta es positiva, ¿ha buscado trabajo en los últimos 6 meses?	Respuesta	1	No
	Respuesta	2	Si, pero no ha conseguido por temas de salud
	Respuesta	3	No
	Respuesta	4	No
	Respuesta	5	SI, inscrito a concursos
	Respuesta	6	Si, inscrito a concursos para mayor estabilidad
	Respuesta	7	Si, inscrito a concursos para mayor estabilidad
	Respuesta	8	Me inscribo a concursos, he pasado hojas de vida sin resultado alguno
	Respuesta	9	Si, me he inscrito a concursos, he

			pasado diferentes hojas de vida
	Respuesta	10	No
¿Qué factores lo llevan a considerar abandonar la entidad? (ejemplo: falta de motivación, frustración, baja remuneración, malas relaciones interpersonales, etc)	Respuesta	1	La remuneración de acuerdo al perfil
	Respuesta	2	La remuneración de acuerdo al perfil no es la adecuada
	Respuesta	3	Mala relación con el jefe
	Respuesta	4	La remuneración, y el ambiente laboral con los compañeros de trabajo
	Respuesta	5	Remuneración baja y falta de pago
	Respuesta	6	Remuneración baja y falta de pago
	Respuesta	7	Baja remuneración, falta de prestaciones sociales, presión de las directivas.

	Respuesta	8	No se puede crecer en la entidad
	Respuesta	9	La baja remuneración, poca flexibilidad laboral aun siendo contrato de prestación de servicios y mala relación con el jefe directo
	Respuesta	10	Falta de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.