

Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca – 2017*

Compensation system for the occasional teachers and professors of the public universities in Palmira city - Valle del Cauca – 2017

Sistema de compensação dos professores e professores ocasionais das universidades públicas da cidade de Palmira - Valle del Cauca - 2017

Mónica Fernanda Chica-Velásquez

Docente ocasional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Palmira - Valle del Cauca – Colombia.
monica.chica@unad.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-7832-4644>

Erika Paola León-Polo

Técnico Administrativo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Palmira- Valle del Cauca – Colombia.
erika.leon@unad.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-5034-0842>

Julio César Montoya-Rendón

Docente ocasional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Palmira - Valle del Cauca – Colombia.
julio.montoya@unad.edu.co <https://orcid.org/0000-0003-1170-9296>

F. de recepción: 1 Mayo 2018

F. de aceptación: 15 Junio 2018

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo describir el sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira- Valle del Cauca– 2017. Como referente, se tuvo en cuenta la normativa interna de las universidades, la legislación y conceptos, contrastándolos con la información obtenida de fuente primaria. Es una investigación de carácter mixto, de diseño transversal. La muestra estuvo conformada por 143 docentes; 48 docentes de la Universidad del Valle, 51 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y 44 de la Universidad Nacional de Colombia. La encuesta diseñada

* **Cómo citar:** Chica-Velásquez, M.F., León-Polo, E. P., Montoya-Rendón, J. C. (2018). Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca – 2017. Revista Libre Empresa, 15(2), 99-118
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

indagó aspectos del sistema de compensación y contratación. Los resultados evidencian que los sistemas de compensación de las universidades participantes, están enmarcados dentro de la normatividad vigente, se rigen por diferentes estatutos y leyes estipulados por el gobierno nacional y la normativa interna de cada universidad, los cuales se enfocan en los derechos, deberes, condiciones de trabajo con que cuentan los docentes ocasionales, sin embargo, hay aspectos que solo benefician al personal de carrera y no a los docentes ocasionales, no cuentan con promociones, convocatorias para planta docente, incentivos, lo que hace una gran diferencia con los docentes de carrera y debe ser tema de revisión por parte de los involucrados.

Palabras clave

Sistema de compensación, condiciones de trabajo, bienestar laboral, docentes.

Abstract

The objective of this research was to describe the compensation system for occasional teachers and professors at public universities in the city of Palmira- Valle del Cauca- 2017. The reference, the internal regulations of the universities, legislation and concepts were taken into account, contrasting them with information obtained from a primary source. It is a research of a mixed character, with a transversal design. The sample consisted of 143 teachers, of which 48 belong to the Universidad del Valle, 51 to the Open and Distance National University and 44 to the National University of Colombia. The designed survey inquired about aspects of the compensation and hiring system. The results show that the compensation systems of participating universities are framed within the current regulations, are governed by different statutes and laws stipulated by the national government and the internal regulations of each university, which focus on rights, duties, working conditions that have occasional teachers, however, there are aspects that only benefit the career staff and not the occasional teachers, do not have promotions, calls for teachers, incentives which makes a big difference with teachers of career and should be subject of review by those involved.

Keywords

Compensation system, working conditions, work welfare, teachers.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo descrever o sistema de remuneração para professores e professores de universidades públicas na cidade de Palmira ocasionais - Valle del Cauca- 2017. No que diz respeito, os regulamentos internos das universidades foi tida em conta, legislação e conceitos, contrastando-os com as informações obtidas da fonte primária. É uma pesquisa de natureza mista, com um design transversal. A amostra foi composta por 143 professores; 48 professores da Universidad del Valle, 51 da Universidade Nacional Aberta e à Distância e 44 da Universidade Nacional da Colômbia. A pesquisa projetada investigou aspectos do sistema de remuneração e contratação. Os resultados mostram que os sistemas de compensação das universidades participantes estão enquadrados nos regulamentos atuais, são regidos por diferentes estatutos e leis estipulados pelo governo nacional e os regulamentos

internos de cada universidad, que se concentran en derechos, deberes, condiciones de trabajo que tienen profesores ocasionales, no obstante, hay aspectos que solo benefician a un equipo de carrera y no a los profesores ocasionales, no tienen promociones, llamadas para profesores, incentivos que hacen una gran diferencia con los profesores de carrera y debe ser objeto de revisión por los involucrados.

Palabras clave

Sistema de compensación, condiciones de trabajo, bienestar en el trabajo, profesores.

Introducción

Esta investigación parte del interés por conocer el sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira- Valle – 2017.

El sistema de compensación es el que determina todo lo que un trabajador recibe por la labor realizada en una organización o por pertenecer a ella.

Como componentes de este sistema, está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización.

Si bien las políticas de compensación están presentes en toda organización, siempre es importante indagar sobre ellas. Tal es el caso del sector educativo superior, donde priman diferentes tipos de jerarquización, contratos, beneficios e incentivos que en muchas ocasiones han sido motivo de inconformidad por parte del estamento docente ya que no son iguales las condiciones de un docente universitario del sector público al del sector privado, como tampoco lo son las condiciones de los profesores de planta, los ocasionales y los horas cátedra, las cuales están dadas a partir de los estatutos docentes siguiendo lineamientos de criterio organizacional que entran en contradicción con la normativa que dicta el Estado.

Aunque se han realizado investigaciones a nivel nacional en el ámbito universitario sobre el sistema de evaluación, estructuras salariales, incentivos, como las realizadas por Ruiz, M y Novoa, N (2009), acerca de las condiciones laborales de los docentes de hora cátedra, en el cual, a partir de las reflexiones desde sus relatos de vida, se identificó el efecto que producen las condiciones laborales en algunos profesores de educación superior que trabajan por hora cátedra.

Asimismo, Echeverry, C, (2011), realiza un análisis de la situación de los docentes catedráticos y ocasionales, en el que cuestiona, desde lo jurídico, algunas de esas 'medidas' propuestas por los Consejos Académicos y ofrece una interpretación distinta sobre la relación contractual de los docentes ocasionales (tiempo completo y medio tiempo) y catedráticos con el fin de contribuir, en algo, en la dignificación del ejercicio docente. Sin embargo, poco se ha indagado este tema a nivel regional y local.

Actualmente la ciudad de Palmira – Valle del Cauca, cuenta con tres prestigiosas universidades públicas como lo son la Universidad del Valle - seccional Palmira, Universidad Nacional de Colombia - Palmira y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia– UNAD; donde se aplican diferentes sistemas de compensación para el personal académico influyendo este en la motivación de sus funcionarios.

Lo que lleva a formular el siguiente objetivo: describir el sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira-Valle– 2017, y como objetivos específicos, indagar sobre las dimensiones normativas que componen los sistemas de compensación de las universidades públicas, medir el nivel de cumplimiento de la normativa, respecto a la contratación de los docentes ocasionales y catedráticos y, por último, contrastar la normativa nacional e interna de las universidades públicas de Palmira con la realidad que viven sus docentes.

El presente documento aporta al estudio de las organizaciones, un análisis relevante, puesto que los sistemas de compensación de las empresas constituyen un aspecto fundamental de la gestión humana en las organizaciones, compatible con la productividad y la competitividad que exigen hoy los nuevos escenarios de mercado global.

1. Perspectiva teórica

El marco teórico describe la normatividad vigente a nivel nacional e institucional, destacando aquellas leyes o normas que involucran directamente el contexto laboral de las universidades públicas del municipio de Palmira, en el cual se identifican tres categorías de docentes: de carrera o planta, ocasionales y catedráticos; por otra parte, se abordan los conceptos de sistema de compensación, condiciones de trabajo y bienestar laboral, construyendo de esta manera el objeto de estudio. El presente estudio se concentra en los docentes ocasionales y catedráticos.

1.1. Marco legal

Se realizó el estudio y análisis de las normas, sentencias y leyes que enmarcan las formas y las condiciones de trabajar al interior de las universidades públicas que acogen a los docentes catedráticos y ocasionales.

Esta revisión del marco legal se inicia con la Ley 4ª de 1992, que señala las normas, objetivos y criterios que deben observar las universidades para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos.

La sentencia N° C 006/96 en la cual se expone la autonomía universitaria y se aborda la categoría de profesores ocasionales indicando que las condiciones de trabajo son similares a la que presentan los profesores de carrera; y sus servicios se reconocerán a través de resolución.

Sentencia C-614/09, que aborda las diferentes modalidades y relaciones laborales tanto con el Estado como por prestación de servicios y las disposiciones por las que se rige y

las reglas que constituyen imperativos y condicionan discrecionalidad para la vinculación, permanencia y retiro del servicio.

Sentencia C-517 de 1999, las instituciones de educación superior no pueden vincular profesores hora cátedra a través de la modalidad del contrato de prestación de servicios.

Ley 30 1992 Título Tercero, del régimen especial de las Universidades del Estado y de las otras instituciones de Educación Superior estatales u oficiales.

Código Sustantivo del Trabajo, adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 “Sobre Código Sustantivo del Trabajo”.

Derechos de Asociación: Los empleadores y los trabajadores tienen el derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos; estos poseen el derecho de unirse o federarse entre sí.

Decreto 1279 de junio 19 de 2002, establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales.

La revisión del marco legal anteriormente descrito, expone lastendencias del mundo del trabajo correspondiente a la normatividad vigente, tanto a nivel nacional como a nivel de las instituciones, destacando aquellas leyes o normas que involucran directamente a la población objeto de estudio, docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas, enfatizando además, aspectos laborales relevantes para el objeto de la presente investigación., como son el sistema de compensación, régimen de vinculación, estímulos, retención, entre otros.

1.2. Normativa Institucional

A continuación, se presenta un análisis de la normatividad de las tres universidades públicas de Palmira: Universidad Nacional, Universidad del Valle y Universidad Nacional Abierta y a Distancia– UNAD.

Partiendo del estatuto del profesor universitario expedido por el Consejo Superior Universitario, resaltan, los siguientes aspectos:

- a) Régimen de vinculación, promoción, categorías, retiro y demás situaciones administrativas.
- b) Derechos, obligaciones, inhabilidades, incompatibilidades, distinciones y estímulos.
- c) Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño del profesor universitario.
- d) Régimen disciplinario.

En cuanto a la modalidad de vinculación de los docentes ocasionales se indica que estas pueden ser: TIEMPO COMPLETO: cuarenta (40) horas a la semana. MEDIO TIEMPO: veinte (20) horas a la semana. CÁTEDRA: doce (12) horas semana. Sus servicios serán reconocidos mediante Resolución.

En lo referente a las posibilidades de promoción, aplica para docentes de carrera de acuerdo con el escalafón y previa solicitud del profesor y el cumplimiento de los demás requisitos.

Respecto a las categorías se evidencian diferencias en las tres universidades dado, que establecen diferentes criterios y cargos.

Los retiros del docente en las tres instituciones básicamente se dan por alguna de las siguientes situaciones: a) Renuncia debidamente aceptada. b) Jubilación. c) Invalidez. d) Muerte. e) Edad de retiro forzoso. f) Declaración de vacancia por abandono del cargo. g) Terminación unilateral o por mutuo acuerdo, del contrato. h) Vencimiento del término para el cual fue vinculado mediante contrato de prestación de servicios o por resolución. i) Destitución, j) No sean evaluados satisfactoriamente.

Respecto a las distinciones y estímulos, cada universidad ha establecido un sistema diferente de acuerdo con sus posibilidades, intereses y procedimientos instituidos previamente.

Otro de los aspectos contemplado en los estatutos es el que se refiere a la evaluación docente, en cada institución, objeto del estudio, los docentes son evaluados en su desempeño por los estamentos respectivos y de conformidad con la normatividad y directrices vigentes. La Institución se reserva el derecho de continuar con los servicios de los docentes según sea el resultado de la evaluación y por necesidades del servicio.

La evaluación del desempeño califica la actuación integral del profesor en los campos de la docencia, la investigación y la administración, con base en sus programas de trabajo. El docente tiene derecho a conocer y hacer parte del proceso de evaluación de su desempeño; ser notificado oportunamente del resultado del mismo e interponer los recursos de reposición y de apelación correspondientes.

En lo referente a la categoría, Equidad, los estatutos universitarios coinciden en que los docentes tendrán plena libertad en sus actividades académicas para exponer y valorar las teorías y los hechos científicos, culturales, sociales, económicos y artísticos, dentro del principio de la libertad de cátedra y la libre investigación.

Así mismo, las tres universidades promueven la capacitación y actualización continua de sus funcionarios, a través de programas y actividades de actualización y perfeccionamiento académicos, de conformidad con los programas de desarrollo académico de cada Universidad y de la unidad académica a la que se encuentre adscrito.

Finalmente, en lo que respecta a las situaciones administrativas, las universidades difieren un poco dada su naturaleza jurídica, por ejemplo, al respecto la UNAL indica que el personal académico no vinculado a la carrera podrán contratar sin el carácter de miembros de la carrera profesoral universitaria, en las modalidades de Expertos, Profesores Visitantes, Profesores Especiales, Profesores Adjuntos, Pasantes Postdoctorales y Docentes Ocasionales, a personas que reúnan los requisitos; en la UNAD, esta condición depende de si existe la necesidad del servicio. Por su parte, la Universidad del Valle en su estatuto docente refiere que los

profesores de cátedra, ocasionales, especiales, visitantes y ad-honorem no son servidores públicos y no podrán desempeñar cargos de dirección académica o académica-administrativa en la universidad.

1.3. Concepto de compensación

Chiavenato (2002), indica que las compensaciones están basadas en el enfoque tradicional del modelo *homo economicus*, las personas motivadas exclusivamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño. Remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño y hace énfasis en el pasado del empleado y en valores fijos y estáticos; el sistema de compensaciones es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización; un buen sistema de compensaciones permite atraer a buenos candidatos cuando hay procesos de selección de personal, pero también permite retener al personal idóneo. Para tener un buen sistema de compensaciones se debe cuidar la equidad, eso significa a igual esfuerzo, igual retribución.

Para Dessler, (2001), la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) “Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”, el autor expresa el concepto de compensación como todos los aspectos que se le pagan al trabajador por desarrollar un oficio para la organización.

Morales, *et al.*, (2004), indica que la compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción y utilidad, como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamentos del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Al respecto, Herzberg (1991), explica sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, y plantea “La teoría de los dos factores”. Esta teoría establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”).

En cuanto al concepto de salario emocional, Caldera de Fex y Giraldo Valencia (2013.), refieren que este concepto indica todos los atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador; esencialmente intangibles y destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar.

A diferencia de la compensación monetaria, cuya ejecución viene dada por políticas establecidas por la dirección (tabuladores de sueldos, incentivos, planes de acciones, etcétera), en el caso del salario emocional o compensación no monetaria, su adecuada ejecución recae sobre todo en la responsabilidad del líder o jefe y en su estilo personal para dirigir o gestionar a sus colaboradores.

Por su parte, Gómez *et al.* (2001) indica que las empresas deben ofrecer incentivos no monetarios, aunque estos no sean tangibles, ya que ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos.

2. Metodología

Investigación mixta, conjuga elementos cualitativos cuando se trata de analizar la información y establecer relación entre las variables.

Cuantitativa, por cuanto se realiza análisis estadístico de la información recaudada.

Por el tipo de la estructura de la investigación, cuando se trata de contrastar los elementos teóricos y legales con la realidad de la población objeto de estudio, se está realizando una investigación inductiva, cuando de los resultados de la investigación y su análisis se llegue a unas conclusiones, se puede afirmar que la investigación se torna deductiva.

Al realizar el estudio en un momento dado, sin tener en cuenta una trazabilidad histórica de la situación, la investigación es transversal, pues se trata de tomar una “instantánea” de la situación problemática estudiada, por tanto, se trata de un estudio descriptivo.

Las variables para desarrollar el estudio surgieron de la normatividad respecto a la compensación de los docentes en las universidades públicas, la normativa interna de éstas y elementos teóricos que abordan el tema de la compensación. Los anteriores elementos aportaron los criterios para identificar las variables de estudio a saber: **modalidad de vinculación, promoción, categorías, retiros, distinciones, estímulos, reconocimientos, evaluación de desempeño, escalafón, equidad, capacitación, experiencia y situaciones administrativas**. Teniendo en cuenta estas variables, se diseñó el instrumento y se determinaron los criterios para realizar el análisis de la información.

La población objeto de estudio son los profesores ocasionales y catedráticos de las universidades públicas del municipio de Palmira.

Universidad del Valle - seccional Palmira (90 Docentes), Universidad Nacional de Colombia-Palmira (116) y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD (90). En total, se tiene una población de 284 docentes vinculados a las tres universidades públicas del municipio de Palmira.

El tamaño de la muestra se calculó aplicando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 5 %, teniendo una muestra

de 138 docentes. Sin embargo, al aplicar la encuesta, vía correo electrónico, se encontró que 143 profesores contestaron la encuesta: Universidad del Valle: 48, Universidad Nacional: 44 y UNAD: 51.

La información con la cual se aborda el problema empieza por la secundaria, pero se diseñó un instrumento que permitió recaudar información primaria que se convierte en el principal insumo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y por supuesto, para dar respuesta a las preguntas formuladas.

3. Resultados y análisis

De acuerdo con la información obtenida, se encontró que de los 143 docentes catedráticos y ocasionales que respondieron a la encuesta, el 59% son hombres y un 41% mujeres.

El nivel de formación de los encuestados es como sigue: 44% son magíster, 37,8% especialistas, 11,9% son profesionales y el 6,3 % cuentan con doctorado.

En cuanto al tiempo de vinculación en la universidad, el 51% de los docentes de las tres universidades públicas llevan de 1 a 3 años vinculados, seguido del 21% que llevan vinculados más de 5 años, el 19% lleva trabajando en un rango de 3 a 5 años y finalmente, el 7,7 lleva menos de un año vinculado a alguna de las universidades. En este caso, se encuentra que en un 79%, los docentes tienen una vinculación de menos de 5 años.

Este resultado sugiere una continuidad laboral de una parte del personal docente, lo que se puede atribuir a la evaluación de desempeño, autonomía universitaria para contratación, disponibilidad presupuestal y requerimiento del servicio. Sin embargo, es necesario aclarar que la totalidad de los docentes encuestados son docentes ocasionales y/o catedráticos, lo que no brinda la seguridad en la continuidad de la contratación, según se puede constatar en el tipo de vinculación que se describe a continuación: de los docentes encuestados, el 57.3% están vinculados hora cátedra, el 24, 5% tiempo completo y el 18,2 % medio tiempo.

Los tipos de contratación que ofertan las universidades objeto de estudio son acordes con la normatividad vigente, sin embargo, esto conlleva a una intermitencia en la vinculación de los docentes que no permite conformar equipos de trabajo eficientes, duraderos y comprometidos con proyectos de largo plazo.

En relación con las horas de dedicación semanal, se encontró que: el 51% de los encuestados laboran a la semana de 1 a 12 horas; el 24,8%, entre 13 y 24 horas; 1,4 % labora entre 25 y 36 horas y el 22% restante dedican en promedio 37 a 50 horas a su labor de docencia.

Según lo anterior, el 76% de los docentes labora menos de 24 horas a la semana. Esto en razón a que la mayoría de los docentes son hora cátedra y según los estatutos docentes estos deben cumplir en promedio 9 a 12 horas a la semana como máximo.

En cuanto a las funciones que desempeñan los docentes en las tres universidades públicas, se pudo establecer que el 93% se dedican a la docencia, 29.4% hacen investigación, el 4,2%

realizan extensión, 2% emprendimiento y el 19,6% hacen promoción de la universidad. Cabe resaltar que, en todos los casos, los docentes desarrollan en simultánea, más de una de las actividades mencionadas. Relacionando este punto con la pregunta “si realizan las mismas funciones semestre tras semestre”, el 88% de los docentes respondieron estar de acuerdo y el 12% afirmaron estar en desacuerdo.

En este punto, conviene analizar que, si bien existe una contratación intermitente para los docentes, como se pudo establecer anteriormente, las funciones que desempeñan son las mismas y se repiten año tras año. Lo que no justifica este tipo de contratación que vulnera la estabilidad y el desarrollo del personal académico en el largo plazo. Por otra parte, esta discontinuidad en la contratación y la correspondiente rotación de personal que genera, significa reprocesos en la gestión humana, la inducción y la curva de aprendizaje organizacional y del personal involucrado.

Lo expresado anteriormente, también es corroborado por el número de contratos laborales que suscriben los docentes al año. Por ejemplo, se les preguntó por el número de contratos que tienen en la universidad que más tiempo dedican durante el año 2016, encontrando: 39.2% sólo tuvieron un contrato, 47.6 % tuvieron dos contratos al año y el 7% tuvieron tres o más contratos. Se evidencia, que los docentes ocasionales y catedráticos deben de estar circulando por diferentes universidades para garantizar contratación en al menos una de ellas y de esta manera compensar los meses del año en los cuales no cuentan con contrato.

No obstante, respecto a la percepción de la situación laboral, los docentes manifestaron estar totalmente de acuerdo en un 19,6%, bastante de acuerdo 49,7% y algo de acuerdo en 21%. Es así, que se puede considerar que, en un 90%, los profesores tienen una percepción positiva de la situación laboral en su universidad. En contraste, sólo el 10% manifiesta estar entre leve y total inconformidad.

Esta percepción expresada por los docentes es consistente con los planteamientos de los estatutos docentes ya que en ellos se clarifican los derechos de los docentes, se hace alusión además a las oportunidades de capacitación, de acuerdo con el programa que tenga cada universidad. Los docentes tienen también libertad en sus actividades académicas para exponer y valorar las teorías y los hechos científicos, culturales, sociales, económicos y artísticos, dentro del principio de la libertad de cátedra.

Pese a la intermitencia en la contratación identificada anteriormente, en la categoría estabilidad laboral, el 75,5% de los docentes consideran que existe estabilidad, a diferencia del 24,5% que consideran que no existe estabilidad laboral. Es necesario anotar que los docentes consideran estabilidad laboral al hecho de que los contraten años tras año, así no sea durante todo el año.

Con respecto a la valoración del trabajo de los docentes, el 92% de los encuestados opina que su trabajo es bien valorado, mientras que el 8% considera que no es del todo bien valorado, lo que es consecuente con la buena percepción que tienen de la situación laboral y del tema de la estabilidad.

Acerca de las posibilidades de promoción se encuentran dispersas las opiniones. El 44,8%, consideran que la universidad no maneja actividades de promoción sistemáticas para el estamento académico, solo el 15,4% está totalmente de acuerdo y por lo tanto opina que sí han tenido oportunidades de promoción. Las oportunidades de promoción, de acuerdo con los estatutos docentes, solo aplican para los docentes de planta.

En la pregunta acerca si la universidad realiza concurso público de méritos, se identificó que el 32%, esta algo de acuerdo, el 20% está en desacuerdo, y el 48% restante responde positivamente a esta pregunta, sin embargo, las convocatorias que hacen las universidades no alcanzan a absorber a los docentes ocasionales y catedráticos.

En cuanto a la Identificación con los objetivos y finalidades de la universidad, el 95% del personal docente se identifica con la finalidad de su institución y el 5% no se sienten identificados con los objetivos de la universidad a la cual están vinculados.

En cuanto a la satisfacción acerca de su compensación, el 92% de los docentes encuestados se encuentran de acuerdo con su remuneración y el 8% consideran que su salario no está en consonancia con su nivel de formación. Según lo anterior, los docentes se sienten satisfechos con la remuneración recibida, ya que se reconoce su nivel de formación y los salarios están dentro del margen indicado por la educación superior.

Acerca del clima laboral, el 90% los docentes encuestados perciben que es agradable y el 10% restante no está de acuerdo con esta condición.

Respecto a la pregunta si la universidad a la cual está vinculado le brinda apoyo económico y tiempo para recibir formación de posgrado, 70% de los docentes encuestados indicaron estar de acuerdo, a diferencia del 30% que está en desacuerdo.

Según lo arrojado en el ítem “prestaciones sociales” el 95% de los docentes están de acuerdo en que reciben todas sus prestaciones sociales de acuerdo con lo establecido por la ley. A diferencia de 4% que manifiestan no estar de acuerdo.

En lo referente a los “Programa de distinciones y estímulos”, se identificó que un 64% está de acuerdo con que las universidades brindan programas de estímulos y distinciones para cualificarse a, diferencia del 36% que indican estar en desacuerdo.

En cuanto a la “Relación entre los trabajos que desempeñan y el nivel profesional”, se evidencia cómo la mayoría de los docentes, 94,4 %, consideran que las funciones que desempeñan como docente, investigador u otro rol dentro de la universidad tienen relación con el perfil que cada uno posee.

Respecto a si existe o no relación de subordinación, el 87% de los docentes encuestados considera que sí existe una relación de subordinación, el 13% restante opina lo contrario.

Según los docentes encuestados, 80% indican que están de acuerdo que su tipo de contratación les permite tener otro vínculo laboral, mientras 20% docentes indica que está en desacuerdo y por lo tanto su tipo de contrato no les permite tener otra vinculación. La importancia de este punto radica en que los docentes deben de tener otras alternativas debido a la intermitencia en la contratación y a que deben incrementar sus ingresos para cubrir los meses que no están contratados, lo que obviamente castiga las semanas de cotización a la pensión. Otro elemento a tener en cuenta es que, por tratarse de universidades públicas, existen límites en cuanto al tiempo que pueden dedicar a otro trabajo.

En cuanto a los beneficios para docente, el 35% están de acuerdo y consideran que tienen los mismos beneficios que los profesores de planta o de carrera, a diferencia del 65% que están en desacuerdo, lo cual se sustenta en que no tienen la continuidad, ni plan para mejorar sus ingresos de acuerdo con la productividad, ni la seguridad de estar contratado. Es evidente que el profesor de planta tiene beneficios muy superiores al profesor ocasional o catedrático.

Sobre oportunidades, espacios y/o eventos de recreación con la familia, indica que los docentes sienten que su lugar de trabajo les brinda oportunidades de recreación para su familia ya que el 66% están de acuerdo y el 34% restante indica estar en desacuerdo.

Sobre la retroalimentación oportuna de los docentes, 75% de los docentes encuestados, está de acuerdo en que sí reciben realimentación oportuna sobre su desempeño, a diferencia del 25% que responde estar en desacuerdo.

El 66% de los docentes encuestados sí cuenta con un plan de mejoramiento en caso de ser necesario, a diferencia del 34% que está en desacuerdo con lo indagado al respecto.

En lo referente a si están o no afiliados a una agremiación laboral o sindicato, 76.2% manifestaron no estar agremiados sindicalmente, el 24.8% indican que sí. Esto puede deberse a la gran dispersión de los docentes que genera su tipo de contratación e impide que los docentes se agremien.

4. Discusión

De acuerdo con la teoría de los dos factores “de Herzberg (1991) la cual establece que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”), si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho= estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”, si no descubren estas necesidades, no está satisfecho, esto se ve reflejado en el sistema de compensación o incentivos que implementen las organizaciones, en el caso de la población objeto de estudio, Docentes Ocasionales y Catedráticos de las universidades públicas de Palmira-Valle, se identificó que 132 docentes de los 143 encuestados, se siente satisfecho con la remuneración recibida, ya que se reconoce su nivel de formación y los salarios están dentro del margen indicado por la educación superior. Esto influye notoriamente en el desempeño laboral,

sobre todo en los indicadores de eficiencia y eficacia, conductas orientadas a cumplir las responsabilidades que han sido asignadas. Este factor también está correlacionado con el clima organizacional, en dimensiones propias de la persona, tales como responsabilidad, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, autonomía, participación, comunicación, integración, esfuerzo, eficiencia, por lo cual podría inferirse que el desempeño laboral se relaciona con el clima organizacional y el nivel de satisfacción.

Chiavenato (2002), indica que las compensaciones organizacionales se pueden clasificar en: No Financieras, recreación y servicios, beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos estos beneficios se extienden también a la familia del empleado.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal, esto que se ve reflejado en el cuerpo docentes encuestado ya que el 66% están de acuerdo en que su lugar de trabajo les da oportunidades de recreación para su familia además, el 90% consideran que les brindan un buen clima laboral, lo que significa que el docente se siente a gusto en su lugar de trabajo en razón de que les ofrecen las condiciones óptimas para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, Chiavenato (2002), indica que existen compensaciones organizacionales no financieras como lo son: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo. Es por ello que las personas, aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal. Por tanto, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, entre otros), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa; algo que no ocurre entre los docentes encuestados dado que existe una desmotivación en la promoción de ascensos de cargo, ya que el 45% está en desacuerdo y opina que la universidad no les brinda oportunidades que les permitan aplicar al escalafón o convocatorias para postularse a planta docente.

Por lo anterior, los docentes pueden verse afectados emocionalmente ya que sin estas promociones se sentirán sin garantías con respecto a su estabilidad laboral porque existe el riesgo de despido o término de la vinculación sin tener la seguridad de que se le volverá a llamar para ocupar dicho cargo en el próximo. Esto ocasiona ausentismo, baja productividad, costos en imagen y reputación.

Por otra parte, el 28 % de los docentes considera que no existe estabilidad en la contratación, esto en razón a que los profesores ocasionales y catedráticos son requeridos transitoriamente por la entidad para un período inferior a un año o de cuatro meses que es lo que suele durar un periodo regular.

Esto puede conllevar a la desmotivación y a falencias en la comunicación organizacional, en el sentido que se pueden llegar a generar numerosos rumores acerca de la situación de

la organización, alterando la dinámica laboral y que se desvíen del fin común, teniendo en cuenta que para el adecuado funcionamiento de una organización todos los colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales de la organización y de las personas que la conforman.

En este orden de ideas, es importante mencionar que la estabilidad laboral se relaciona con la identificación con la misión y visión de la organización; sobre este aspecto, los docentes respondieron un 82%, es decir la mayoría de los docentes están siempre identificados con la misión y visión de la institución esto ayuda a que el personal se sienta comprometido y a gusto para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Continuando con Chiavenato (2000), las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo.

Con respecto al conocimiento, experiencia y capacidades de los docentes quienes presentan un alto nivel posgradual como: Doctorado (6,3%), Maestría (44%) y Especialización (38%). Esto es importante en la sociedad del conocimiento, en tanto que se fomenta la investigación en las universidades, sin embargo, esta potencialidad de los docentes no es aprovechada para cumplir un aspecto misional importante de las universidades como es la investigación. Además, el valor agregado de conocimiento se presenta en las comunidades académicas integradas por los docentes con mejores perfiles profesionales, lo anterior conlleva directamente a que un docente que mejora sus capacidades, sus habilidades intelectuales y adquiere experiencia, su nivel de ingreso aumenta directamente proporcional a su perfil.

R. Wayne Mondy & Robert M. Noé (2005) exponen que, “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados”.

En cuanto a la motivación de los docentes, además de su salario que es muy competitivo, se encuentran los factores prestacionales adicionales a los legales que brindan las universidades, como lo son: prima de servicios, prima de vacaciones, bonificación por recreación. Estos adicionales se convierten en factores determinantes en la atracción, retención y motivación para los docentes. Al respecto, el 95% de los encuestados está de acuerdo y consideran que reciben todas sus prestaciones sociales conforme lo indica la ley, esto en consonancia a la sentencia 517 de 1999, que señala que el hecho de que la institución requiera transitoriamente los servicios del docente, al cual vincula para que cumpla actividades inherentes a sus funciones y naturaleza, la docencia y la investigación, y a quien le exige acreditar requisitos y calidades similares a los docentes de planta, no justifica que se le restrinjan sus derechos como trabajador. Si su vinculación es transitoria, el reconocimiento de las prestaciones sociales será proporcional al término de la misma, pero no se podrá negar.

Otro aspecto significativo de acuerdo con los hallazgos es el que se refiere a la satisfacción laboral, al respecto, según Koontz y Weihrich (2004), la satisfacción se refiere al gusto que

se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta. En otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado, habla sobre la teoría del ajuste en el trabajo, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral, las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Relacionado lo anterior con los resultados obtenidos, el 68% de los docentes considera que la situación laboral es excelente, consistente con los planteamientos de los estatutos docentes ya que en ellos se clarifican los derechos de los docentes, se hace alusión, además, a las oportunidades de capacitación de acuerdo con el programa que tenga cada universidad.

Por otra parte, los docentes tienen plena libertad en sus actividades académicas para exponer y valorar las teorías y los hechos científicos, culturales, sociales, económicos y artísticos, dentro del principio de la libertad de cátedra.

Esto se puede comprobar cuando los docentes consideran que sus funciones son acordes con su perfil profesional, donde el 86% respondió estar de acuerdo y por lo tanto sienten que las funciones que desempeñan como docente, investigador u otro rol dentro de la universidad tiene relación con el perfil que cada uno posee. Lo que es satisfactorio porque realizan su labor con mayor esmero y dedicación, obteniendo así un resultado favorable para el desempeño de sus funciones.

Este aspecto también se relaciona con el hecho que 135 de los 143 docentes encuestados considera que sus funciones son acordes con su perfil y contratación, permitiéndoles desempeñar su labor pedagógica.

La antigüedad también se relaciona con la satisfacción laboral, puesto que en la medida que se le da continuidad al docente, éste se sentirá motivado y su desempeño será mayor en las actividades realizadas como lo indican Bohlander *et al.* (2001).

Al respecto, el 40% de los docentes encuestados llevan más de 3 años vinculados a la universidad para la cual laboran, como indican los autores antes mencionados. Una de las ventajas de la antigüedad laboral es que los empleadores enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. Al ser el docente contratado periódicamente permitirá el afianzamiento de grupos de trabajo y dinámicas laborales estables con miras al mejoramiento continuo tanto del quehacer docente como los demás valores agregados correspondientes a la misión de la educación superior.

Es importante mencionar que la continuidad también tiene relación con la evaluación de desempeño, en el sentido que como indican los estatutos docentes, esta evaluación

está orientada a calificar la actuación integral del profesor en los campos de la docencia, la investigación y la administración, con base en sus programas de trabajo previamente establecidos. Tiene propósitos formativos y busca preservar y promover la excelencia, el cumplimiento del trabajo académico y el permanente compromiso con éste. Sin embargo, es necesario revisar la condición de “ocasional” de los docentes, puesto que pueden estar años en esta condición de interinidad e intermitencia en su contratación, lo que genera incertidumbre e inseguridad, para hacer planes a largo plazo en su desarrollo profesional y personal.

Retomando a Gómez Mejía (2000) acerca de las descripciones de puestos de trabajo, donde manifiesta que son el resultado de la información obtenida por los correspondientes análisis. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Entre los elementos que se detallan en la descripción de puestos se tiene: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras, relacionándolo con el objeto de la investigación, 107 docentes encuestados están de acuerdo en que reciben realimentación oportuna sobre su desempeño, lo que es beneficioso para ellos pues les reconocen las competencias con que cuentan, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera cómo actúa, cómo los demás perciben sus acciones, conocimientos, palabras y trabajos que están realizando y qué fallas tienen para así mejorar día a día a través de sus planes de mejoramiento.

Recapitulando y tomando como referente los objetivos planteados en este documento, el instrumento metodológico y el criterio profesional de los autores de este proyecto, se pudo evidenciar que los sistemas de compensación de los docentes vinculados con las universidades sujetos de estudio de la presente investigación están enmarcados dentro de la normatividad vigente, es decir, ninguna incumple esta componente. Lo que de algún modo podría tomarse como beneficioso para las partes, no obstante, ya en las políticas internas de cada universidad en particular, sí se hallaron diferencias significativas en variables como las promociones internas, y la modalidad del contrato que les ofrecen. Dicho en otros términos, las directivas de las universidades se preocupan más porque su personal docente adquiera el mayor número en cantidad y calidad de capacidades para ganar en competitividad, que por el beneficio propio del docente en cuanto a estabilidad laboral y remuneración.

Esta desalineación entre las partes (docente y Universidad), trae como lógica consecuencia un personal docente desmotivado, y con sentido de apropiación menguado por la institución donde labora, con el agravante que estas universidades gozan de la mejor imagen en cuanto a lo académico, investigativo y organizacional.

Otro aspecto, no menos importante, es lo concerniente a la naturaleza del tema objeto de estudios, puesto que si se habla de “sistemas de compensación” se supone que esto involucra no solo lo tangible de un salario, sino la motivación personal del docente, en una de las profesiones más complejas, pero concomitantemente, menos valoradas. Entre otras cosas,

los sistemas de compensación se extienden no solo al docente en su concurso individual en un aula física o virtual, sino a su ser integral, sus anhelos, sus expectativas, su cosmovisión, y su entorno inmediato (familia).

En lo que atañe a los resultados del instrumento encuesta utilizado con la muestra poblacional de docentes, se presentaron evidencias muy significativas que en términos de discusión vale la pena visibilizar; muchos docentes llevan escasamente tres años con la universidad, lo que indica que a estas instituciones no les interesa crear lazos estables con ellos, como esperar entonces un arraigo por una universidad, que rota tanto su personal. Para confirmar las aseveraciones anteriores, en la investigación cuantitativa mediada por la encuesta, se encontró que sobreabunda el docente hora cátedra, lo que deja entrever que en realidad los intereses de los directivos de las universidades apuntan más a la economía que a la excelencia académica.

Llama la atención, con base en algunas respuestas, que el personal docente pareciera estar conforme con su situación, en cuanto a su remuneración, promociones, clima laboral, entre otras variables. No obstante, de acuerdo con la realidad que se vivencia en el seno interno de las universidades y teniendo como apoyo la teoría de lo que debería ser realmente un sistema de compensación que objetivamente beneficiara a los docentes, se podría inferir que esas respuestas obedecen más a la resignación por parte de los profesores de tener un puesto de trabajo “permanente” que adolecer del mismo, en un contexto laboral como el colombiano, donde las oportunidades laborales cada vez son más exiguas.

5. Conclusiones

Se evidenció que los sistemas de compensación de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle, se rigen por diferentes estatutos y leyes estipulados por el gobierno nacional y los consejos académicos de cada universidad, los cuales se enfocan en los derechos, deberes, condiciones de trabajo con que cuentan los docentes ocasionales como lo son sus tipos de vinculación, derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos, categorías, recibir incentivos, inhabilidades, incompatibilidades, distinciones y estímulos, establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño del docente, régimen disciplinario y distinciones a que tenga derecho, programas de capacitación y demás situaciones administrativas.

Al indagar sobre las dimensiones normativas que componen los sistemas de compensación de las universidades públicas de la ciudad de Palmira, y al contrastar la normativa nacional e interna de las universidades públicas de Palmira con la realidad que viven sus docentes, mediante una encuesta realizada a una muestra representativa de docentes pertenecientes a las universidades del Valle, Nacional de Colombia y UNAD en la ciudad de Palmira–Valle, se identificó que se está cumpliendo con la normativa respecto a la contratación, ya que cada uno cuenta con una asignación de acuerdo con sus perfiles, prestaciones sociales estipuladas por la ley, condiciones de trabajo aceptables. No obstante, no cuentan con promociones, convocatorias para planta docente, incentivos para ser más competitivos en el ámbito académico, lo que ocasiona desmotivación entre estos y genera ausentismo, baja

productividad, costos en imagen y reputación. Igualmente, los docentes no se sienten a gusto con sus tipos de vinculación para un período inferior a un año, lo que conlleva a la desmotivación.

Al contrastar la normatividad legal con la estipulada por cada universidad se concluye que esta se cumple en los docentes contratados; ejemplo de éstas son la Ley 30/1992 y la sentencia C517/1999 donde señalan las modalidades de vinculación del personal de profesores-tiempo completo o medio tiempo, ocasionales y hora cátedra- siendo estos cumplidos en los tres estatutos de las Universidades Públicas encuestada, igualmente en las resoluciones estipuladas para los docentes se establecen labores de docencia, investigación y extensión describiendo las tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, cuenta con las prestaciones sociales de acuerdo con la ley.

Sin embargo, la intermitencia en la contratación, el hecho de que el docente tenga que tener más de una vinculación, la incertidumbre en la vinculación lleva a que el docente no pueda establecer planes de largo plazo en su ámbito personal, profesional y académico. Es en estos temas que se tiene que seguir profundizando para generar sinergias que permitan darle solución.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Abrajan N., Contreras J. y Montoya S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones De trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en psicología. Vol. 14, núm. 1: 105-118.
2. Anderson, R. (2012). "Administración de ventas". Segunda edición. Mc Graw Hill.
3. Bohlander, G., S. Snell, y A. Sherman. 2001. Administración de Recursos humanos. 12ª edición. México D. F., Thompson Editores.
4. Bedodo, V y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una Investigación de orientación teórica. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología.
5. Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales (2ª ed.). México: Trillas.
6. Caballero, K, (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza". Universidad de Granada. Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/14984/1/rev61COL5.pdf>
7. Caldera, E; Giraldo, L. (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales s&a servicios y asesorías s.a. Universidad de Medellín Facultad de Ciencias Administrativas. Medellín.
8. Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill.
9. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

10. Código Sustantivo del Trabajo. Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 “Sobre Código Sustantivo del Trabajo”. Recuperado de: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>
11. Da Silva, M. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis Doctoral. Barcelona, España.
12. Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11^a. Edición. México: McGraw-Hill.
13. Decreto 1279 de junio 19 de 2002, Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. Recuperado de http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/Decreto_1279_2002_RSYP_UESTATALES.pdf
14. Dessler, G. (2001). Administración del personal. 8va edición. Ed. Prentice Hall, 2001. Pág. 336.
15. Flores, B y Sepúlveda, C. (2008). “Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del Subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos”. Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
16. Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit, 82 p.
17. Gámez Gastélum, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/
18. Gómez, a. (2014) Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá D.c., enero de 2014.
19. Gómez-Mejía, L / Balkin, D y Cardy, R. (2000): Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall
20. Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM. Vol. 14 - N.º 2 – 2011. Pp. 271 – 276
21. Herzberg F. (1991). Teoría de la Motivación- Higiene. Fuente Original Traducida. Work of the Nature of Man, Cleveland: The Word of Publishing Company.
22. Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281.
23. Juárez, O. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Grupo editorial patria S.A. de C.V. México.
24. Manene, I. (2012). La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías recuperado de
25. <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
26. Morales Arrieta, J & Velandia herrera, N. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Ed.Mc Graw Hill. 1.999. Pág.
27. Moré L., G., Carmenate V., G. y Junco C., A.M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 25(2), 55.
28. Senge, Peter M. (1998). La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, México: Ediciones Granica.

29. Solano, E; Navarro, G. (2012). Remuneración salarial eficiente en la educación superior en Colombia Economía, núm. 33, enero-junio, pp. 43-63 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.
30. Wayne R. M. & Robert M. (2005). Noé, Administración de recursos humanos. 9 ed. México. Ed. Prentice Hall. pág. 284
31. Propuesta de sistema de compensación que impactan directamente a la satisfacción laboral, recuperado <http://repository.udem.edu.co>
32. Salgado A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. vol.13, n.13 [citado 2016-04-25], pp. 71-78. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1729-4827
33. Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica. México: El Manual Moderno. Teorías administrativas. Recuperado de
34. <http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
35. Werther, W. y Davis, K. (2005), Administración de personal y recursos humanos. México.