



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

La motivación de los trabajadores subcontratados
El caso de la Compañía Populu's Serviços e Manutenção Ltda., Salvador, Bahia, Brasil"

Directora: Dra. Mariela N. Golik

Maestrando: Adm. Edson Antonio Alves de Santana

Fecha de presentación: 17.marzo., 2016

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Resumen de tesis

1. Introducción

La motivación es la fuerza motriz que determina la elección de los comportamientos humanos, actuando sobre la dirección elegida, el propósito de la conducta, su intensidad, magnitud, presencia y duración (Maximiano, 2006). Los numerosos experimentos llevado a cabo a lo largo de la historia de la humanidad y, principalmente los estudios científicos desarrollados durante el siglo XX han ayudado a la construcción de teorías que a su vez dinamizan la comprensión sobre el comportamiento del trabajador, ayudan a los líderes a conducir sus grupos y a mejorar la calidad de las decisiones organizacionales.

A pesar del extenso desarrollo teórico y empírico que hay en el tema, algunos sectores económicos y empresas tienen dificultad de absorberlos e implementarlos, debido a costumbres, tradiciones y estilos gerenciales influenciados por una determinada cultura de gestión (Wood y Caldas, 2007).

Este escenario se ve ilustrado por las empresas externalizadas, objeto central de nuestro estudio, donde se observa, como regla general, que los managers poco conocen sobre las condiciones que motivan o desmotivan a los colaboradores en la búsqueda de los objetivos empresariales. Con el cambio del milenio emergieron conjuntos de elementos, por ejemplo las nuevas tecnologías y procesos de negocio, la participación más cercana de la clase obrera en las decisiones sobre su desarrollo y bienestar, la influencia de la opinión pública en las políticas de recursos humanos, la masificación de los servicios de tercerización, la evolución de las políticas de recursos humanos, las nuevas respuestas brindadas por la sociedad a los cambios laborales, la inclusión de "felicidad y "calidad de vida" en la agenda de trabajo de grandes corporaciones y el desarrollo rápido de las organizaciones, que han influenciado de manera substantiva sobre el análisis de la motivación y la desmotivación de los trabajadores.

Dado los cambios observados en el contexto actual que han transformado el ambiente empresarial, el presente estudio analiza el fenómeno de la motivación en las empresas subcontratadas, dando respuesta al interrogante:

¿Qué prácticas de trabajo motivan o desmotivan a los empleados de las empresas de prestación de servicios operativos subcontratados?

Como terreno de análisis se tomará la empresa Populu's Serviços e Manutenção Ltda, prestadora de servicios administrativos y operacionales para organismos gubernamentales

A partir de este interrogante, el presente estudio se orientó a la comprensión de las rutinas utilizadas para la gestión de personas en las empresas tercerizadas, la forma utilizada por estas empresas para reclutar y seleccionar a sus colaboradores, los tipos de compensaciones a los empleados, así como también la capacitación recibida por los mismos para realizar sus actividades, y por último, de las relaciones interpersonales.

En definitiva, el trabajo tiene como objetivo identificar y analizar los principales factores que motivan y desmotivan a los trabajadores de prestación de servicios subcontratados en la ciudad de Salvador, capital del estado brasileño de Bahía, como consecuencia de las prácticas de trabajo en uso por las organizaciones de este segmento. Adicionalmente, este aporte se propone enriquecer la información y la reflexión sobre la motivación de trabajadores externalizados, un segmento que, en Brasil, es aún poco explorado por los estudios académicos y por el área corporativa de recursos humanos. Lisboa, Carvalho Neto, Nunes, y Lima (2011).

Para lograrlo, hemos estudiado el caso de la compañía de Populu's, Servicios Ltda., representante de uno de los sectores más presentes en la economía del país, y que emplea a trabajadores de diferentes profesiones.

El segmento de *Outsourcing* en Brasil se ha desarrollado a partir de finales del siglo XX, y en la actualidad es responsable de miles de puestos de trabajo en numerosas profesiones. A pesar de que se distingue por la lealtad de sus empleados, este sector no garantiza la estabilidad de los empleos debido a la naturaleza de sus contratos con los organismos gubernamentales contratistas. Otra particularidad de este sector es la forma tradicional y poco participativa utilizada para gestionar a sus colaboradores, donde algunos jefes se comportan como antiguos capataces enfrentados a los sujetos dirigidos. Estas y otras situaciones similares sugieren la necesidad de modernizar las prácticas de gestión hacia una participación más activa de los involucrados en las decisiones y por supuesto lograr una mayor motivación y felicidad en el lugar de trabajo. De forma que el trabajo buscó explorar la hipótesis de que la motivación de los trabajadores está influenciada por las prácticas de trabajo implementadas por la organización a ser analizadas desde las categorías de liderazgo, proyecto de vida laboral, ambiente laboral y condiciones de trabajo.

El contenido del trabajo está organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se aborda el problema, la justificación, los resultados esperados y los objetivos. El capítulo segundo presenta el marco conceptual, describiendo el concepto de motivación e informaciones de la empresa estudiada. El capítulo tercero detalla la metodología; el tipo de muestra, naturaleza de las variables, herramientas e instrumentos de recolección de datos. El capítulo cuarto presenta el análisis de los resultados. Por último, el capítulo cinco propone recomendaciones y presenta la conclusión. En la sección final se presentan los anexos del estudio.

2. Marco conceptual

A pesar de la existencia de distintos estudios sobre la motivación en el trabajo (Robbins, 2009), la literatura sobre lo que motiva a los trabajadores externalizados y los hace más felices, es aún muy incipiente y poco desarrollada. Esta dificultad en obtener antecedentes, fue superada con la utilización de un marco conceptual integrando cuatro dimensiones primarias que sostienen el tema la motivación, la felicidad en el trabajo, los modelos mentales, y el proyecto de vida laboral.

Para analizar en profundidad la motivación en las empresas subcontratadas, sus vínculos con las prácticas de trabajo, las políticas de recursos humanos dominantes en el sector, así como también las particularidades de la empresa estudiada recurrimos al relacionamiento de estos conceptos con los conocimientos sobre tercerización y sus características idiosincráticas.

En el análisis sobre la motivación, se recurrió a diferentes modelos que establecen los contenidos estáticos, empezando por el modelo de Maslow (1943) en la “Jerarquía de las necesidades” la cual segmenta en pasos las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, piedra fundamental de los estudios modernos.

Se integró la teoría “SRC” creada por Alderfer (1969), la cual simplifica la teoría anterior transformándola en supervivencia, relación y crecimiento y omite la jerarquía antes determinada.

La teoría “Bifactorial” de Herzberg (1959), compuesta de factores higiénicos y motivacionales, que distingue lo que motiva o desmotiva los empleados, así como lo que los satisfacen y lo que no los satisfacen, fue aplicada con el objetivo de conocer las dimensiones motivacionales.

Asimismo, se articuló la teoría de “Necesidades Socialmente Adquiridas” de McClelland (1965), que presenta como factores de motivación la afiliación, el poder y los logros.

Para subsidiar el proceso de motivación utilizamos la Teoría de las “Expectativas” de Vroom (1964) que contempla la expectativa en sí, la instrumentalidad y la valencia como formas de obtener la motivación.

Asimismo, el estudio se complementó con teorías sobre las consecuencias, como por ejemplo la teoría del “Condicionamiento operante de Skinner (1956). Esta se fundamenta en conceptos de que el entorno en que vive la persona, determina y mantiene el comportamiento humano.

Por último, recurrimos a la teoría del “Aprendizaje Social” de Bandura (1977) la cual sostiene que las personas desarrollan gran parte de sus comportamientos observando e imitando a los demás dentro de un contexto social más amplio.

La felicidad en el trabajo se refiere a la satisfacción de los trabajadores con el clima organizacional, la estrategia empresarial, los productos/servicios prestados, los clientes, el liderazgo y la calidad de gestión de personas que incluyen los sueldos y los beneficios disponibles para los empleados. (Guia 2014 Você S/A, 2014)

Los modelos mentales son las representaciones internas, las imágenes, las generalizaciones, los juicios y pensamientos que aparecen, consciente o inconscientemente, en las ideas de los individuos con el fin de influir en su comportamiento Senge (2013). Por lo tanto, dictan la forma de ser y de actuar de las personas y contribuyen a la creación de sus expectativas, creencias, valores y acciones a lo largo de su existencia.

El proyecto de vida laboral comprende su desarrollo, sus características comunes, el compromiso con sus objetivos, metas, deseos y planes de carrera, basados en sus creencias personales, sus valores familiares, la herencia genética, la influencia de las personas, su educación, la cultura local, las situaciones vividas y las condiciones de sobrevivencia (Ribeiro, 2004). Estas últimas en función de aspectos relacionados con aspiraciones organizacionales, relaciones psicosociales y medio ambiente. Según Pérez Jáuregui (2009, 2015), los proyectos de vida laboral, pueden ser auténticos o inauténticos. En su versión auténtica se integra el individuo como su entorno en el que se inserta en una especie de interacción entre la persona y el universo. En oposición al proyecto referido, se encuentra el proyecto inauténtico que por a vez puede ser inadaptado y sobreadaptado.

Este estudio integra la línea de investigaciones que sobre el concepto de Proyecto de Vida Laboral, dirigida por la Dra. Isabel Perez Jauregui en el contexto del Dpto.de Investigaciones de la Universidad. Esta temática es inherente al campo disciplinar de las Ciencias Sociales, en cuanto a Trabajo, Organizaciones y Salud Laboral.

3. Metodología

Este estudio de carácter descriptivo y transversal, apela a una metodología mixta constando de una primera etapa de tipo cualitativa y una segunda cuantitativa. La investigación tiene un carácter transversal correlacional causal en un ambiente de negocios, que impactan la vida laboral de los empleados de la empresa Populu's Serviços e Manutenção Ltda.

La organización fue fundada en 1996, y presta servicios administrativos y operacionales como limpieza, recepción, servicios generales, y otros, siendo subcontratada por reparticiones públicas.

En el período de estudio, había registrados 180 empleados distribuidos en nueve puestos de trabajo. Para la realización de la encuesta, se contó con una población objetiva de 105 empleados, ubicados en los tres principales sitios en que la empresa presta servicios. Fueron obtenidas 93 respuestas en una muestra de conveniencia (intencional), con condiciones de inclusión de género, edad, nivel de educación y puestos ocupados, teniendo en cuenta las posibilidades de acceso a la organización, a las condiciones de viabilidad y factibilidad del estudio.

La variable dependiente analizada se refiere a la motivación de los empleados, en cuanto a las variables independientes se refieren a prácticas laborales analizadas en las categorías de liderazgo, proyecto de vida laboral, ambiente laboral y las condiciones de trabajo.

Las herramientas de recolección de datos fueron seleccionadas en concordancia a los objetivos generales y específicos planteados. Como instrumentos de recolección de datos se ha utilizado un cuestionario de diez preguntas, el cual fue aplicado a los 93 empleados disponibles, seguidos de 4 entrevistas con la participación de la Junta directiva de Populu's, el Jefe/supervisores de Recursos Humanos, y los sindicatos patronal y de obreros. Ambos instrumentos fueron orientados a la identificación de

los factores que motivan o desmotivan a los trabajadores de empresas externalizadas.

Los datos obtenidos fueron analizados de manera complementaria a través de test de chi cuadrado.

Asimismo, consideramos sus puntos de vista respecto de las relaciones sociales con los líderes y compañeros, sus aspiraciones profesionales, los factores endógenos y exógenos de motivación, los tipos de quejas generadas por las prácticas de gestión y su influencia en la búsqueda de la felicidad en el trabajo.

Complementariamente también utilizamos observaciones de rutinas en los 3 sitios de trabajo y análisis de fuentes/documentos secundarios (datos generales de la población encuestada, contrato de prestación de servicios con los contratistas y la convención colectiva de trabajo).

4. Análisis de datos

Los análisis realizados nos permiten afirmar que los factores de insatisfacción y motivación son influenciados por las prácticas utilizadas por las empresas del sector, como asimismo por las relaciones construidas entre los empleados con la conducción (líderes).

Los datos aportados por los cuestionarios revelaron que los empleados se sienten valorados por sus jefes, siendo esta una de las razones principales que los motivan a continuar en sus puestos de trabajo por largos períodos, sugiriendo que existe conexión entre la praxis de RR.HH del sector con sus proyectos de vida laborales.

La motivación del grupo está asociada a las conquistas ganadas en el día a día, en el trabajo diario o a las pequeñas recompensas recibidas por prestaciones estipuladas en el contrato de trabajo u obtenidas por imposición de la jerarquía.

Los aspectos exógenos de la motivación tales como el ambiente físico de la empresa, la proximidad del domicilio del trabajador con el lugar de trabajo, la ubicación y el entorno de la organización, el horario laboral, las tareas ejecutadas y el estilo de liderazgo fueron destacados por los interrogados y demostraron tener una incidencia importante en la calidad del trabajo de los encuestados.

Asimismo, los participantes también expusieron una serie de deficiencias propias al sistema de gestión que necesitarían ser revisadas y modificadas para poder crear un ambiente más favorable que posibilite una motivación más estable por parte de los

trabajadores. Estas deficiencias involucran tanto a los actores públicos, como a las empresas tercerizadas y a los sindicatos.

La ausencia de un programa de evaluación del trabajo individual es percibida por los trabajadores como una demostración de la ausencia de interés en su trabajo por parte de la empresa, lo cual genera desmotivación en los trabajadores.

En el desarrollo del trabajo, también constatamos relatos sobre acoso y abuso de poder por parte de los jefes en algunas de las empresas externalizadas. En la misma línea, se observó falta de reconocimiento, ya sea formal o informal, por un trabajo bien realizado por parte de la empresa. Estos aspectos impactan fuertemente en la relación entre los empleados y la empresa, ocasionando que muchos de ellos se quejen ante el sindicato.

Otros aspectos que contribuyen a la desmotivación e insatisfacción de los trabajadores, por ejemplo su educación, la cultura local, la falta de posibilidades de desarrollo de carrera, la imposibilidad de ascender en la pirámide organizacional o realizar otros movimientos en el organigrama, el retraso en el nivel salarial y la falta de materiales y equipamientos adecuados para la realización del trabajo.

A lo largo del desarrollo de la investigación constatamos que la búsqueda de la felicidad por parte de los trabajadores tercerizados era una constante, sin importar las circunstancias vividas por cada una de las personas interrogadas o sus condiciones particulares (puesto ocupado, género, edad o nivel educacional), todas deseaban mejores condiciones de trabajo.

5. Conclusiones / Recomendaciones

El análisis en profundidad de los resultados del estudio nos permiten afirmar que, a pesar de existir ciertas diferencias en la motivación de los grupos estudiados, como consecuencia y reflejo de la multiplicidad de modelos mentales, condiciones de trabajo diferenciadas y aspiraciones sobre el futuro, los trabajadores analizados se sienten motivados en sus puestos.

Desde distintos enfoques estudiados, la felicidad en el trabajo, el logro y el relacionamiento tienen fuertes presencia en la construcción de sus proyectos de vida laboral. El modelo de felicidad que se brinda está circunscrito en la satisfacción por proveer la sobrevivencia digna para ellos y sus familias, disfrutar de haberes y

estímulos más amplios, tener frecuentes y justas evaluaciones sobre su trabajo y que al mismo tiempo sean reconocidos por los servicios prestados, y reciban un tratamiento respetuoso como miembro participante de la empresa.

Cabe agregar que, en detrimento del grado de motivación observado, los empleados también desean realizar cambios en su realidad laboral a fin de disminuir la ansiedad producto del frecuente cambio de contratista, del atraso en los sueldos o inestabilidad de los beneficios alcanzados, para que se aumente el grado de felicidad en la empresa.

Por último, también se recomienda el cumplimiento pleno de los acuerdos firmados entre las partes, una fiscalización más severa de los contratos por parte de los organismos gubernamentales, la modernización de la estructura de recursos humanos de las empresas, la mejora del flujo de informaciones internas, la creación de políticas que faciliten la capacitación adecuada para el ejercicio de las actividades laborales y la implantación de programas de evaluación.

6. Bibliografia

Alderfer, C. (1972). *ERG Theory. Existence, Relatedness, and Growth*. Free Press. New York: Recuperado de https://books.google.com.br/books/about/Existence_relatedness_and_growth.html?id=uwyyAAAIAAJ&hl=pt-BR

Alves, A., y Araujo, M.A. D. (2001). *Teoria das expectativas*. Recuperado de <http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/viewFile/21/43>

Andrade, R.O.B., y Amboni, N. (2011). *Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Aristóteles. (2009). (2014). *Ética a Nicômaco*. 3 ed. São Paulo: Edipro.

Arruda, M.D.. (2003) *Modelos Mentais*. Divisão de Produção – DGEP. Instituto Nacional de Tecnologia. Recuperado de http://www.nce.ufrj.br/ginape/publicacoes/trabalhos/t_2002/t_2002_turma_modelagem_cognitiva_e_educacao/RelModelosMentais.pdf.

Bahia. Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia SEPLAN. Recuperado de <http://www.seplan.ba.gov.br/noticias/proposta-de-orcamento-para-2014-bate-recorde-historico-e-atinge-r-369-bilhoes.html>

Bandura, A., Azzi, R., y Polidoro, S. (2008). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed.

Bandler, R., y Grinder, J. (2012). *A Estrutura da Magia: um livro sobre linguagem e terapia*. Rio de Janeiro: LTC.

Bowditch, J.L., y Buono, A.F. (2002). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Brasil. Gabinete da Presidência da República. Lei 8666/93. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm.

Brasil. Gabinete da Presidência da República. Decreto 12994/2014. <http://www.saeb.ba.gov.br/NoticiasView.aspx?noticia=5296-decreto-acelera-aplicacao-da-lei-anticalote>.

Brasil. Senado Federal. (2010) *Proposta Emenda Constitucional*. Recuperado de www.senado.gov.br/atividade/materia/get_documento.asp?t=80759.asp? =80759.

Buarque, C. (2012) *Felicidade e Política: Proposta de emenda constitucional*. Brasília: Senado Federal. Recuperado de <http://www.senado.gov.br/senadores/senador/cristovambuarque/arquivos/PEC%20da%20Felicidade.pdf>

Catão, F. (2011) *O Ser Humano e o Projeto de Vida*. Artigo. Recuperado de <http://projetoodevida-projetodevida.blogspot.com.br>.

Chan, C.M.L., Bhandar, M., Oh, L.B. & Chan, H.C., (2004), "Recognition and Participation in a Virtual Community", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Kona, Hawaii.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital Humano das organizações* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

Comissão para medição do desempenho econômico e do progresso social.
Recuperado de <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>.

Cortese, H. (s.f) *Modelos mentales en el "management"*: Lectura. UCES.

Daves, K., y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem Psicológica*. Volume 1. São Paulo: Pioneira.

Driver, S.S. (2006). *A Declaração de Independência dos Estados Unidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Ferreira, A.B.H. (2004). Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Positivo.

G1Globo (2014). *Grupo de trabalhadores terceirizados ocupa área secretaria em protesto*. Recuperado de <http://g1.globo.com/bahia/noticia/2014/03/grupo-de-trabalhadores-terceirizados-ocupa-area-de-secretaria-em-protesto.htm>."

Guia 2014 Você S/A: *As melhores empresas para você trabalhar*. (setiembre, 2014) Você S.A. São Paulo. Abril

Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the desing of work: test of theory. Organizational behavior human performance*. Recuperado de [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)

Herzberg, F; Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *Motivation to work A motivação para trabalhar*. (2a ed.). Nova York: Jhon Willey & Filhos. Traducción Negueira, O.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Estados @. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ba>.

Jusbrasil. *MPT ajuíza ação contra a Prefeitura de Salvador para garantir direitos trabalhistas dos empregados terceirizados*. Recuperado de <http://mpt-prt05.jusbrasil.com.br/noticias/2570181/mpt-ajuiza-acao-contra-prefeitura-de-salvador-para-garantir-direitos-trabalhistas-dos-empregados-terceirizados>.

Lisboa, A., Carvalho Neto A., Nunes S., y Lima G. (2011). *Desafios da gestão de pessoas*. FPL. Pedro Leopoldo. Revista Gestão & Tecnologia.

Maximiano, A.C.A. (2006). *Teoria Geral da administração* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Maximiano, A.C.A. (2006). *Introdução à administração*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.

Moreira, M.A. (1996). Investigação do ensino da ciência. Linguagem, Cultura e Cognição: Modelos mentais. *Encontro sobre Teoria e Pesquisa em Ensino de Ciência*. Llevado a cabo em el Instituto de Física. UFRG. Porto Alegre. Recuperado de http://www.if.ufrgs.br/ienci/artigos/Artigo_ID17/v1_n3_a1.pdf.

Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de vida la pregunta por el sentido en nuestra experiencia cotidiana*. Buenos Aires: Pinacoteca.

Pérez Jáuregui, I., Adam, G., y Boso, R. (2012). *La evolución Psicolaboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Primera Clase.

Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyecto de Vida Laboral y Liderazgos auténticos*. Buenos Aires, Psicoteca Edit.

Portal FGV. (2012). *Felicidade Interna Bruta*. Recuperado de <http://portal.fgv.br/>.

Prado, D.I. (1998). *Planejamento e controle de projetos*. Volume 2. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. (23a ed.). Madrid: Espasa.

Ribeiro, M.A. (2010). *Orientação profissional para “pessoas psicóticas”*: Parte da tese de doutorado do Instituto de Psicologia USP. São Paulo, SP Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-24902009000100006&script=sci_arttext. (Trabajo original publicado 2004)

Rizvi, H.(2012). *Bután llama a medir la felicidad del mundo*. Inter press service. Agencia de noticias. Recuperado de <http://www.ipsnoticias.net/2012/04/butan-llama-a-medir-la-felicidad-del-mundo/>.

Robbins, T.A.J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.). México: Pearson.

Senge, P.M. (2013). *A Quinta Disciplina: A Arte e A Prática da Organização Que Aprende*. (29a Ed.). São Paulo: Best Seler.

Spagnulo, V. (2008) *Diseño del proyecto laboral de las personas*. Seminario Las Competencias Profesionales del Siglo XXI. Recuperado de: http://www.vicentespagnulo.com.ar/Publicaciones/disenio_del_proyecto_laboral_de_las_personas.pdf.

Transparência Bahia. (2014). http://sistemas.sefaz.ba.gov.br/sistemas/tbweb/modulos/despesas/Index_DespesasAplicacoesDiretas.aspx.

Wood, Jr T. Y Caldas, M.P. (2007). *Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo. Atlas.