



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La motivación de los trabajadores subcontractados

El caso de la Compañía Populu's Serviços e Manutenção Ltda., Salvador, Bahia,  
Brasil

Directora: Dra. Mariela N. Golik

Alumno de Maestría: Adm. Edson Antonio Alves de Santana

Fecha de presentación: Mayo 2016

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Dedico este trabajo a las personas que creen que siempre es tiempo de aprender.

## **Agradecimientos**

A Dios por la gracia de haberme conducido al final de este trabajo y por acompañarme en todas las otras decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

Agradezco la comprensión de mí esposa Leticia, de mí hijas Daphne y Lara y de mi madre Valdete, las personas más importantes en mi vida.

A los trabajadores y la junta de la empresa estudiada, especialmente a su director Álvaro Souza, que ha tenido la generosidad de abrir la organización para la realización de este estudio.

A mi padre (in memoriam), mis hermanos, amigos y parientes próximos que han contribuido al éxito de este trabajo, principalmente a Carlos Diaz, Julia Oliveira, Raimundo Costa y Renata Brasileiro.

A la profesora Dra. Mariela Golik, directora de la tesis, por su gran ayuda y orientación.

A mis profesores y mis colegas que contribuyeron con sus conocimientos en clases y que me incentivaron para la finalización de esta maestría.

Finalmente, muchas gracias a todos por creer en mí.

"También me enteré que comer, beber y ser recompensado por su trabajo es un regalo de Dios... Así llegué a la conclusión que no hay nada mejor para un hombre que disfrutar de su trabajo, porque ésta es su recompensa." Eclesiastés 3:33 y 3:22.

## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo identificar y analizar los principales factores que motivan o desmotivan a los trabajadores de prestación de servicios *Outsourcing* en la ciudad de Salvador, capital del estado brasileño de Bahía, conforme las prácticas de trabajo en uso de las organizaciones de este segmento. 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, a pesar de haberse desarrollado a partir de finales del siglo XX, en la actualidad es responsable de miles de empleos. Asimismo, se caracteriza por, tener la necesidad de ganar la lealtad de sus empleados, al mismo tiempo se vuelve necesario modernizar sus prácticas de gestión hacia una participación más activa por parte de los involucrados con el objetivo de volverlos colaboradores más motivados y que estén felices en la organización.

De forma más profundizada, este estudio tiene el objetivo de presentar análisis por el género, la edad, la educación y el cargo ocupado, demostrando la influencia de cada cohorte en la motivación general y la felicidad del grupo, como consecuencia y reflejo de la multiplicidad de modelos mentales, las condiciones de trabajo y las aspiraciones individuales.

**Palabras claves:** la motivación, subcontratados y prácticas de trabajo

## **Abstract**

This study proposes to identify and analyze the main factors that motivate and discourage the outsourced service workers in the city of Salvador – capital of the Brazilian state of Bahia – according to the practice of working used by the organizations of this segment. To achieve it, a study case has been made about the *Populu's Serviços Ltda.*, a genuine representative company, within one of the most active sectors of service in the Brazilian economy.

Although the outsourcing in Brazil has been developed from the end of the twentieth century, it is already responsible for employing thousands of workers of several profession nowadays, which features itself by gaining loyalty of their workers even though it is needed to modernize the management practices, in order to obtain more active participation from the ones involved and enable them to be more motivated and happy at the companies.

This study shows an in-depth analysis in gender, age, education and position held in the organization under study, demonstrating the influence from each section in general motivation and group happiness, as consequences and reflection in mental models multiplicity, work conditions and individual desires.

**Key words:** motivation, outsourcing and working practices

## **Resumo**

Este estudo propõe identificar e analisar os principais fatores que motivam e desmotivam os trabalhadores de prestação de serviços terceirizados na cidade de Salvador, capital do estado brasileiro da Bahia, consoante as práticas de trabalho em uso por organizações deste segmento. Para sua consecução, estudou-se o caso da empresa Populu's Serviços Ltda., uma genuína representante do setor, ora um dos mais presentes na economia do país.

A **terceirização** no Brasil, não obstante, ter sido desenvolvida a partir do final do século XX, hoje já é responsável por empregar milhares de trabalhadores de diversas profissões, caracterizando-se por ter ganho a fidelização de seus colaboradores, mesmo que ainda precise modernizar suas práticas de gestão, no sentido de obter participação mais ativa dos envolvidos e torná-los mais motivados e felizes nas empresas.

O estudo ainda apresenta análise aprofundada por gênero idade, educação e cargo ocupado, demonstrando a influência de cada corte na motivação geral e na felicidade do grupo, como consequência e reflexão na multiplicidade dos modelos mentais, das condições de trabalho e das aspirações individuais.

**Palavras chaves:** motivação, terceirizados e práticas de trabalho

# Índice General

<b>1. Introducción</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>19</b>
1.2.1 Objetivos Generales .....	19
2.2.2 Objetivos específicos .....	19
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4 Resultados esperados</b> .....	<b>20</b>
<b>2. Marco Conceptual</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Definición de Motivación</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 Tipos de Motivación. Diferentes modelos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 La felicidad en el trabajo</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4 Modelos Mentales</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5 Proyecto de Vida laboral</b> .....	<b>38</b>
<b>2.6 Definición de tercerización</b> .....	<b>42</b>
<b>2.7 Las características especiales de los subcontratados</b> .....	<b>43</b>
<b>2.8 La motivación en las empresas subcontratadas</b> .....	<b>46</b>
<b>2.9 Vinculación entre la motivación y las prácticas de recursos humanos</b> .....	<b>47</b>
<b>3. Empresa estudiada</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1 Ambiente de la empresa</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2 Características de la empresa y del personal operativo</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3 Descripción de las prácticas de trabajo en la empresa estudiada</b> .....	<b>53</b>
3.3.1 Contratación.....	53
3.3.2 Capacitación .....	55
3.3.3 Autonomía .....	55
3.3.4 Relaciones con el liderazgo y el trato de los empleados externos.....	56
3.3.5 Premios y castigos .....	57
3.3.6 Papel de supervisión.....	58
3.3.7 Particularidades sobre los salarios y beneficios .....	59
3.3.8 Los sistemas acordados de salarios y beneficios .....	61
<b>4. Hipótesis de trabajo</b> .....	<b>64</b>
<b>5. Metodología</b> .....	<b>64</b>
<b>5.1 Tipo de Trabajo</b> .....	<b>64</b>
<b>5.2 Unidad de Análisis</b> .....	<b>64</b>
<b>5.3 Variables del estudio</b> .....	<b>64</b>
<b>5.4 5.4. Metodología utilizada</b> .....	<b>65</b>
<b>5.5 Técnicas e instrumentos</b> .....	<b>65</b>
<b>5.6 Proceso o metodología de análisis de los datos</b> .....	<b>67</b>
<b>6. Procesamiento e Interpretación de Datos</b> .....	<b>69</b>
<b>6.1 Descripción de la muestra del estudio</b> .....	<b>69</b>
<b>6.2 Análisis de resultados</b> .....	<b>72</b>
6.2.1 Análisis general de la sensación de ser valorado por la empresa (pregunta 1)	72
6.2.2 Análisis del grado general de satisfacción con la profesión (pregunta 2)..	79

6.2.3	Análisis de los planes profesionales en los próximos 5 años (pregunta 3)	87
6.2.4	Análisis general de la importancia de las relaciones interpersonales (pregunta 4)	94
6.2.5	Análisis general de la participación de los trabajadores en las actividades sociales de la empresa (pregunta 5)	99
6.2.6	Análisis general de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo (pregunta 6)	105
6.2.7	Análisis general de los factores que contribuyen para la insatisfacción (pregunta 7)	114
6.2.8	Análisis general de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo (pregunta 8)	123
6.2.9	Análisis general de los factores personales de motivación (pregunta 9)	132
6.2.10	Análisis general de los factores que hacen que los trabajadores sean más felices (pregunta 10)	141
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>151</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusión</b>	<b>154</b>
<b>9.</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>157</b>
<b>Anexos</b>		¡Error! Marcador no definido.

## **Índice de Cuadro**

Cuadro 1 - Motivación.....	21
----------------------------	----

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Población investigada por género .....	69
Gráfico 2 - Población investigada por rango de edad .....	70
Gráfico 3 - Población investigada por nivel de escolaridad .....	71
Gráfico 4 - Población investigada por puesto de trabajo.....	71
Gráfico 5 - Sensación de ser valorado por la empresa (General).....	72
Gráfico 6 - Sensación de ser valorado, por género .....	73
Gráfico 7 - Sensación de ser valorado (por rango de edad).....	74
Gráfico 8 - Sensación de ser valorado, por escolaridad.....	76
Gráfico 9 - Sensación de ser valorado, por puesto .....	77
Gráfico 10 - Satisfacción con la profesión e intención de permanecer en el puesto de trabajo	79
Gráfico 11 - Satisfacción con la profesión, por genero .....	80
Gráfico 12 - Satisfacción con la profesión, por rango de edad .....	82
Gráfico 13 - Satisfacción con la profesión, según la escolaridad .....	84
Gráfico 14 - Satisfacción con la profesión por puesto .....	85
Gráfico 15 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral (General) .....	87
Gráfico 16 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por género .....	88
Gráfico 17 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral por rango de edad .....	90
Gráfico 18 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral (por escolaridad).....	91
Gráfico 19 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto.....	92
Gráfico 20 - Importancia de las relaciones interpersonales (General) .....	94
Gráfico 21 - Importancia de las relaciones interpersonales por género.....	95
Gráfico 22 - Importancia de las relaciones interpersonales por rango de edad.....	96
Gráfico 23 - Importancia de las relaciones interpersonales, por escolaridad.....	97
Gráfico 24 - Importancia de las relaciones interpersonales por puesto .....	98
Gráfico 25 - Participación en actividades sociales (General) .....	99
Gráfico 26 - Participación en actividades sociales, por género.....	100
Gráfico 27 - Participación en actividades sociales, por rango de edad.....	101
Gráfico 28 - Participación en actividades sociales por escolaridad .....	102
Gráfico 29 - Participación en actividades sociales, por puesto.....	103

Gráfico 30 - Factores ambientales favorables a la motivación (General) .....	105
Gráfico 31 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género .....	106
Gráfico 32 - Factores ambientales favorables a la motivación, por rango de edad .....	108
Gráfico 33 - Factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad .....	110
Gráfico 34 - Factores ambientales favorables a la motivación, por puesto.....	112
Gráfico 35 - Factores que contribuyen para la insatisfacción (General).....	114
Gráfico 36 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por género .....	115
Gráfico 37 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad .....	117
Gráfico 38 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad .....	119
Gráfico 39 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto .....	121
Gráfico 40 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo (General) .....	123
Gráfico 41 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género.....	124
Gráfico 42 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad.....	126
Gráfico 43 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad.....	128
Gráfico 44 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto .....	130
Gráfico 45 - Factores personales de motivación (General).....	132
Gráfico 46 - Factores personales de motivación, por género .....	133
Gráfico 47 - Factores personales de motivación, por rango de edad .....	135
Gráfico 48 - Factores personales de motivación, por escolaridad .....	137
Gráfico 49 - Factores personales de motivación, por puesto .....	139
Gráfico 50 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices (General) .....	141
Gráfico 51 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices (por género) .....	142
Gráfico 52 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad...	144
Gráfico 53 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por escolaridad .....	146
Gráfico 54 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por puesto.....	148

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Clasificación del personal según edad y género.....	51
Tabla 2 - Puesto de trabajo .....	52
Tabla 3 - Hoja de observación del ambiente de trabajo (modelo) .....	66
Tabla 4 - Población / muestra del estudio .....	69
Tabla 5 - Frecuencias observadas de sensación de valoración, por género .....	74
Tabla 6 - Test de Chi cuadrado sensación de valoración, por género.....	74
Tabla 7 - Frecuencias observadas de sensación de ser valorado, por rango de edad .....	75
Tabla 8 - Test de Chi cuadrado de sensación de valoración, por rango de edad.....	75
Tabla 9 - Sensación de valoración, por escolaridad .....	76
Tabla 10 - Test de Chi cuadrado de sensación de valoración, por escolaridad.....	77
Tabla 11 - Sensación de ser valorado de acuerdo al puesto de trabajo .....	78
Tabla 12 - Test de Chi cuadrado de sensación de ser valorado, por puesto.....	78
Tabla 13 - Satisfacción con la profesión, por género .....	81
Tabla 14 - Test de Chi cuadrado de satisfacción con la profesión, por género.....	81
Tabla 15 - Grado de satisfacción con la profesión por rango de edad.....	83
Tabla 16 - Test Chi cuadrado sobre grado de satisfacción con la profesión, por rango de edad83	
Tabla 17 - Grado de satisfacción con la profesión según la escolaridad.....	85
Tabla 18 - Test de Chi cuadrado sobre el grado de satisfacción con la profesión, según la escolaridad .....	85
Tabla 19 - Satisfacción con la profesión por puesto .....	86
Tabla 20 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con la profesión, por puesto .....	86
Tabla 21 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral por género .....	89
Tabla 22 - Test de Chi cuadrado sobre satisfacción con el proyecto de vida laboral por género .....	89
Tabla 23 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por rango de edad .....	90
Tabla 24 - Test de Chi cuadrado sobre satisfacción con el proyecto de vida laboral, por rango de edad.....	91
Tabla 25 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por escolaridad .....	92
Tabla 26 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con el proyecto de vida laboral bajo la óptica de la escolaridad.....	92

Tabla 27 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto.....	93
Tabla 28 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto.....	93
Tabla 29 - Importancia de las relaciones interpersonales, por género.....	95
Tabla 30 - Test de Chi cuadrado sobre la importancia de las relaciones interpersonales, por género .....	96
Tabla 35 - Importancia de las relaciones interpersonales, por puesto .....	98
Tabla 37 - Participación en actividades sociales, por género.....	101
Tabla 38 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por género...	101
Tabla 41 - Participación en actividades sociales, por escolaridad .....	102
Tabla 42 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por escolaridad .....	103
Tabla 43 - Participación en actividades sociales, por puesto.....	104
Tabla 44 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por puesto ...	104
Tabla 45 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género .....	107
Tabla 46 - Test de Chi cuadrado sobre los factores ambientales favorables a la motivación, por género .....	107
Tabla 47 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género .....	109
Tabla 48 - Test de Chi cuadrado sobre factores ambientales favorables a la motivación, por género .....	109
Tabla 49 - Factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad .....	111
Tabla 50 - Test de Chi cuadrado sobre factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad .....	111
Tabla 51 - Factores ambientales favorables a la motivación, por puesto.....	113
Tabla 52 - Test de Chi cuadrado sobre los factores ambientales favorables a la motivación, por puesto.....	113
Tabla 53 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por género .....	116
Tabla 54 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por género .....	116
Tabla 55 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad .....	118
Tabla 56 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad .....	118
Tabla 57 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad .....	120
Tabla 58 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad .....	120

Tabla 59 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto .....	122
Tabla 60 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto.....	122
Tabla 61 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género.....	125
Tabla 62 – Test Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género .....	125
Tabla 63 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad.....	127
Tabla 64 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad.....	127
Tabla 65 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad.....	129
Tabla 66 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad.....	129
Tabla 67 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto.....	131
Tabla 68 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto .....	131
Tabla 69 - Factores personales de motivación, por género .....	134
Tabla 70 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por género ....	134
Tabla 71 - Factores personales de motivación, por rango de edad .....	136
Tabla 72 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por rango de edad.....	136
Tabla 73 - Factores personales de motivación según la escolaridad .....	138
Tabla 74 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, según la escolaridad .....	138
Tabla 75 - Factores personales de motivación, por puesto .....	140
Tabla 76 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por puesto ....	140
Tabla 77 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por género .....	143
Tabla 78 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por género.....	143
Tabla 79 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad .....	145
Tabla 80 - Test de Chi cuadrado sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad.....	145
Tabla 81 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según escolaridad .....	147
Tabla 82 - Test de Chi cuadrado sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según la escolaridad.....	147
Tabla 83 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por.....	149

Tabla 84 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que hacen los trabajadores sean más felices,  
por puesto ..... 150

## 1. Introducción

La palabra motivación deriva del latín *motivus* y expresa el sentido de movimiento, indicando en sus dimensiones fundamentales por qué la gente lleva a cabo ciertos comportamientos y cómo estas energías o fuerzas actúan de una manera u otra. Según Maximiano (2006) la motivación incide sobre el comportamiento de los seres humanos a partir de tres propiedades: (1) la dirección o el propósito de la conducta motivada, (2) la intensidad o magnitud de la motivación y (3) su presencia o duración. Los estudios pioneros de Elton Mayo entre los años 1927 y 1933 en la *Western Electric Co.* (Andrade y Amboni, 2011) y los numerosos experimentos realizados desde entonces por la comunidad científica han resultado en la construcción de distintos modelos y teorías de motivación. Dichas teorías y modelos han ayudado a las empresas a desarrollar sus políticas de recursos humanos y a producir entornos de trabajo más satisfactorios orientados a la calidad de vida de los trabajadores y de los clientes. En este *continuum*, se pueden mencionar varios factores que han influido en la vida cotidiana de las relaciones laborales, tales como la aparición de nuevas tecnologías y procesos de negocio; la mayor participación de la clase obrera en las decisiones sobre su desarrollo y bienestar; una mayor influencia de la opinión pública en las políticas de recursos humanos; y la aplicación de otras formas más eficaces de gestión. Estos cambios impactaron profundamente la motivación de los trabajadores. En la década de 1980, otro fenómeno gana importancia en las interacciones entre los actores del binomio capital y trabajo: la masificación de los servicios de subcontratación. A partir de esta nueva figura de contratación, una o más empresas comienzan a intermediar en la relación entre los trabajadores que efectivamente prestan los servicios y las empresas contratistas – que se benefician de esta oportunidad– con la misión principal de administrar a las personas que trabajan en el entorno del contratista o bajo su gestión, pero no pertenecen a su plantilla (Daves y Newstrom, 2002). Por lo tanto, se estableció una nueva lógica en los contratos de trabajo, que trajo, a su vez, cambios profundos a las relaciones laborales y comerciales, lo que se tradujo, asimismo, en cambios en el manejo de los factores que motivan o desmotivan a los trabajadores.

Hoy por hoy este es un tema bien conocido en las organizaciones, pero sigue siendo objeto de interés y de estudio. Cada nuevo descubrimiento sirve de estímulo para

que se busquen nuevas investigaciones y aplicaciones, ya sea en el ámbito de la Psicología, de las Neurociencias en general o de la Administración en particular, de ahí que gestores de todo el mundo mantengan en ello su interés. Tal atención puede atribuirse en parte a la complejidad de su objeto de estudio, o también a la búsqueda constante de la comprensión de los comportamientos de los individuos y grupos, por los estímulos generados o recibidos por esos actores, y de la cultura de los círculos en los que se mueven. Particularmente, observamos que el estilo de gestión, las políticas de recursos humanos, la interacción entre las personas, las prácticas laborales, la idiosincrasia de cada sector de actividad y las respuestas dadas desde la sociedad a cada uno de estos agentes, influyen en la motivación de las personas y ejercen un papel decisivo en la calidad de vida de los trabajadores y en el desarrollo de la organización.

Paralelamente a los desarrollos conseguidos en los estudios de la motivación, se observa también que algunos sectores económicos y ciertas empresas tienen dificultad en absorber e implementar los avances debido a sus costumbres, tradiciones y estilos gerenciales influenciados por una determinada cultura de gestión (Wood y Caldas, 2007). Este escenario se refleja en parte en las empresas de *outsourcing* que no han incorporado procesos orientados a la motivación y felicidad de sus empleados, aunque han diversificado mucho en sus estrategias y enfoque comercial adoptando procesos compatibles a los desafíos del mercado, por ejemplo, la ampliación de unidades, creación de parámetros de competitividad, nuevos criterios e indicadores de gestión. Tampoco promovieron la asociación de beneficios concedidos al *core business* de las compañías al logro de los objetivos y metas empresariales, y al atendimento de las demandas de los accionistas, clientes y sociedad. Por lo tanto, más informaciones sobre este tema son necesarias.

El contenido de nuestra tesis está organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se aborda el problema de investigación, la justificación del estudio y los resultados esperados. El capítulo segundo recoge los objetivos generales y los objetivos específicos. El capítulo tercero despliega el marco conceptual, describiendo los conceptos principales abordados en el trabajo: motivación, felicidad en el trabajo, modelos mentales, proyecto de vida laboral y subcontratación, finalizando con la exploración de las características motivacionales predominantes en el sector. El capítulo cuarto se dedica al análisis de una empresa de *outsourcing*

y sus prácticas de trabajo. El capítulo quinto presenta la hipótesis que orienta este estudio. El capítulo sexto describe la metodología; el tipo de muestra, la naturaleza de las variables, las herramientas e instrumentos de recolección de datos. En el capítulo séptimo se presentan los resultados del estudio. Finalmente, los capítulos octavo y noveno recogen las recomendaciones y las conclusiones generales del trabajo.

### **1.1 Problema**

Las últimas décadas han testificado profundas transformaciones en la sociedad, tales como el cambio de relaciones de trabajo, el surgimiento de nuevos paradigmas para la progresión en la carrera profesional, la globalización de la economía, la expansión del sector de los servicios en general, la reducción del número de funcionarios públicos, entre otras. En este complejo escenario, el objetivo del presente estudio es analizar el fenómeno de la motivación y las pautas motivacionales adoptadas por las empresas subcontratadas en su relación con sus empleados. En especial pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

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

A partir de esta cuestión central, el presente estudio analiza la relación entre diferentes prácticas organizacionales y la motivación de los trabajadores. Los factores considerados fueron los siguientes:

- Las rutinas utilizadas para la gestión de personas por parte de las organizaciones que se ocupan de los contratistas,
- La forma utilizada por las organizaciones subcontratadas para hacer las contrataciones y el pago del personal.
- El grado de autonomía concedido a los empleados para el desarrollo de sus trabajos,
- Las relaciones interpersonales y capacitación que reciben los trabajadores para ejecutar sus actividades.

Como sujeto empírico de este análisis tenemos la empresa *Populu's Serviços e Manutenção Ltda.*, mercantil prestadora de servicios administrativos y operativos

para organismos gubernamentales y que emplea a trabajadores de diferentes profesiones, y los coordina.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

- a) Identificar, describir y analizar los principales factores de motivación que inciden sobre los trabajadores operativos de servicios subcontratados.
- b) Explorar la influencia que las prácticas laborales ejercen sobre la motivación.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- a) Describir el tipo de motivación y las principales causas de insatisfacción de los trabajadores subcontratados.
- b) Identificar los factores motivacionales por grupos, género, nivel de educación, puestos y edad de los empleados.
- c) Relacionar las prácticas de trabajo de la empresa con el tipo y el grado de motivación o desmotivación de sus empleados.

## **1.3 Justificación**

Esta investigación pretende aportar información y contribuir a la reflexión en torno al tema de la motivación dentro de un segmento que todavía es poco explorado por los estudios académicos existentes y por los profesionales de recursos humanos corporativos, aunque va creciendo alrededor del mundo y especialmente en Brasil (Lisboa, Carvalho Neto, Nunes y Lima, 2011).

Pese a la existencia de distintas teorías y numerosos estudios académicos sobre la motivación humana en el trabajo, aún es muy incipiente la literatura especializada sobre los factores que podrían influir en la felicidad y productividad de los trabajadores subcontratados. Dicha laguna es creciente y llamativa, razón por la que ya despierta el interés del empresariado hoy en día. Se dan cuenta de que, desde el final de la década del 90 en Brasil, ya no es posible imaginar la vida de las grandes empresas y agencias gubernamentales sin empleados subcontratados ocupando varias posiciones en todos los niveles organizativos en la estructura de las empresas. Por ejemplo, en las actividades operativas, de apoyo administrativo, los servicios auxiliares de limpieza, seguridad, recepción, mantenimiento y congéneres.

Y aunque el trabajo subcontratado resulta fundamental para el desarrollo diario de las actividades de la mayoría de las empresas, incluso las del gobierno, parece no haber ningún interés especial de los empresarios en invertir en programas que promuevan la satisfacción o eficiencia de los trabajadores subcontratados en el ejercicio de sus actividades. Un buen ejemplo de ello es la escasez de investigaciones sobre el clima laboral entre los trabajadores subcontratados o incluso encuestas que permitan conocer mejor las necesidades o las frustraciones típicas de estos trabajadores.

Aunque la motivación en las empresas de subcontratación podría insertarse dentro de las teorías generales de la motivación laboral, las características particulares del segmento de los trabajadores subcontratados hacen que sea necesario profundizar su estudio y análisis teniendo en cuenta sus singularidades e idiosincrasias.

Esperando poder realizar un aporte empírico y teórico a la problemática planteada, este trabajo se estructura sobre la base de los pilares social, científico y profesional, lo cual permite estudiar la situación en la que se encuentran los empleados de las empresas de servicios que dependen de la renovación periódica de sus contratos por parte de sus empleadores ante otras empresas para que puedan continuar desarrollando sus proyectos y actividades. Nuestra intención es abordar y analizar cuestiones relacionadas con la motivación y la felicidad en el trabajo, aspectos que constituyen problemáticas de gran importancia para las empresas de prestación de servicios cuyo principal activo son sus recursos humanos.

#### **1.4 Resultados esperados**

Deseamos que el presente trabajo aporte al conocimiento y a la comprensión de la problemática planteada, brindando a las áreas de recursos humanos de las empresas herramientas y conceptos que contribuyan a un ajuste o replanteamiento de las estrategias de gestión de personas, así como a la identificación de conductas y prácticas más eficaces de cara a la satisfacción de las personas y a la motivación por el trabajo, resultando en más productividad laboral y mejor calidad en los servicios prestados.

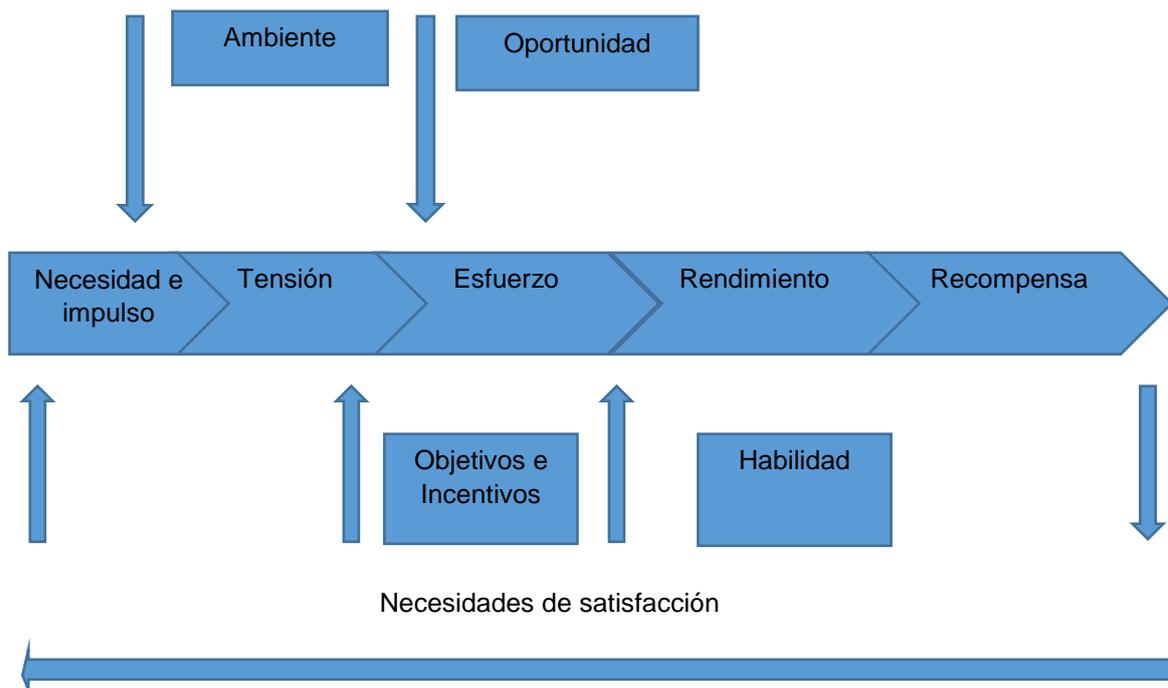
## 2. Marco Conceptual

Este estudio ha tomado como punto de partida las teorías existentes sobre motivación, proyecto de vida y laboral, y modelos mentales. Asimismo, se abordará la vinculación entre estos y los servicios de *outsourcing* y su impacto en la sociedad contemporánea.

### 2.1 Definición de Motivación

La motivación es la fuerza que mueve el ser humano y da origen a todo su comportamiento consciente. Es también el conjunto de impulsos que hace que la persona se mueva para realizar deseos u otras acciones, por ejemplo, la de satisfacer sus necesidades diarias y explorar emociones más profundas (Maximiano, 2006).

#### Cuadro 1 - Motivación



Fuente: Modelo de motivación de Davis y Newstrom (2002) extraído del libro " El comportamiento humano en el trabajo: un enfoque psicológico".<sup>1</sup>

De acuerdo con Davis y Newstrom (1992), las necesidades intrínsecas y los impulsos externos despiertan tensiones que permiten que el individuo se ajuste al

<sup>1</sup> Davis, K., y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem Psicológica*. São Paulo: Pioneira. Pág. 46.

medio ambiente (Cuadro 1). Cuando el individuo percibe que dicho esfuerzo puede ser una oportunidad para que alcance sus pretensiones, él utiliza sus habilidades para lograr el rendimiento que le proporcionará la satisfacción o recompensa deseada, y se aventura a nuevas experiencias y retos.

A su vez, la motivación por el trabajo significa el impulso y la disposición que el empleado o el propietario de un negocio tiene para realizar sus tareas y cometidos. Aunque el tema de la motivación en el trabajo ha mantenido su interés a lo largo de la historia, fue a partir de los trabajos de Elton Mayo en Hawthorne y de las publicaciones de la Escuela Conductista, en la primera mitad del siglo XX, que muchos investigadores comenzaron a dedicarse sistemáticamente a su estudio (Andrade y Amboni, 2011).

En la segunda mitad del siglo XX, McGregor (1960) publicó un conjunto de suposiciones acerca de las creencias o percepciones que poseen los administradores sobre los trabajadores (Bowditch y Buono, 2002). Entre otras cosas, observó que parte de los trabajadores carece de ambición y ganas de trabajar. Su investigación también mostró que ciertas personas son egocéntricas e incapaces de cambiar su modo de pensar y comportarse en el trabajo, así como de auto disciplinarse. Como resultado, para ser productivas, deben ser coaccionadas o amenazadas. Por otra parte, hay ciertos individuos cuyo perfil motivacional es diametralmente opuesto, ya que les gusta lo que hacen, son responsable, se comprometen con las metas organizacionales, son activos en el trabajo, están motivados la mayor parte del tiempo, tienen un claro potencial que desarrollar, además de imaginación y creatividad.

A partir de sus estudios empíricos, McGregor (1960) sistematizó dos patrones conductuales contrapuestos y los denominó Teoría "X" y Teoría "Y". Así, conociendo el estilo de cada individuo, la administración podría dar un tratamiento específico para cada individuo según su perfil motivacional con el fin de promover las condiciones organizativas necesarias para el crecimiento y el desarrollo personal, facilitando la eliminación de las barreras y obstáculos a la implementación de las actividades profesionales y proporcionando orientación general sobre las oportunidades en la organización. Para McGregor (1960) el proceso de toma de decisiones participativo sería el más eficaz para la organización una vez que

ayudaría a los empleados a mantener un alto nivel de motivación en el trabajo. Aunque algunas compañías aún hoy adoptan esta proposición, algunos estudiosos sostienen que no hay evidencia científica para validarla o sostenerla (Robbins, 2007).

Desde nuestra propia perspectiva, la conclusión más significativa derivada de los estudios de McGregor (1960) es que el concepto que tenga el líder sobre las personas de su grupo de liderados es decisivo a la hora de determinar qué tipo de abordaje motivacional satisfará las necesidades de ellos y las creencias sobre la interpretación de cada teoría adoptada.

En los apartados siguientes, exploraremos y discutiremos algunas teorías motivacionales que trataremos de relacionar con el estudio observacional que hicimos en la empresa que acogió la parte empírica de esta investigación.

## **2.2 Tipos de Motivación. Diferentes modelos**

Para facilitar la comprensión, las teorías serán presentadas en tres bloques, de acuerdo con la clasificación establecida por la mayoría de los autores. Abordaremos el *contenido estático*, el *proceso motivacional* y el *entorno* donde se desenvuelven los empleados implicados. Es decir, el epígrafe *contenido estático* aglutina las teorías que revelan lo que motiva a las personas, o sea, lo que aporta energía a los trabajadores para que actúen. Las *teorías del proceso de motivación* contemplan los factores que guían los comportamientos de los individuos. Ambas observan metas específicas como variables independientes que resultan en los distintos modos de actuar de los empleados. Por otra parte, las teorías basadas en los ambientes tratan la motivación como una variable interviniente y dependiente, enfocando sus antecedentes (Bowditch y Buono, 2002).

En el marco del análisis de contenido estático, Abraham Maslow (1943) desarrolló la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. En ella, la motivación se presenta en forma de pirámide, con distintos niveles, conteniendo comprendiendo estas necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Las dos primeras representan necesidades básicas que involucran situaciones cotidianas para todos los trabajadores. En este grupo, se encuentran las necesidades fisiológicas que incluyen suministros de alimentos, de agua, de descanso, de trabajo y condiciones ambientales. A ellas se sumarán los escenarios

relativos al bienestar de los individuos y recompensas en relación con el trabajo realizado. Asimismo, está la necesidad de seguridad, por ejemplo, el sentirse protegido, tener un lugar para vivir y trabajar, gozar del derecho de ir y venir libremente, disfrutar de protección contra daños físicos y emocionales, entre otros. Para Bowditch y Buono (2002), cada persona requiere un nivel diferente de seguridad y la motivación está asociada con este patrón de protección que cada uno desea, aunque todos necesitan protección en algún grado. Otros requisitos motivacionales, conocidos como de alto nivel, se clasifican como necesidades secundarias, ya que se presentan según el tiempo y las circunstancias que rodean a cada individuo, como en el caso de las que requiere la intervención de la administración, por tratarse de situaciones individualizadas que pueden interferir de manera singular sobre cada persona. En este grupo de necesidades secundarias se encuentran las sociales, las de reconocimiento o de autoestima y las de autorrealización.

A continuación, presentamos, a modo de ejemplo, una lista de necesidades secundarias elaborada por Davis y Newstrom (2002), entre las cuales encontramos las situaciones listadas abajo:

- a) las experiencias de las personas,
- b) los posibles cambios organizativos propuestos en el lugar de trabajo,
- c) la forma en que el grupo interactúa,
- d) lo que se espera como recompensa o cambio,
- e) el respeto individual,
- f) el aprecio y el reconocimiento del valor personal,
- g) los sentimientos difusos y no específicos de cada persona.

Sumados a estos se incluyen los comportamientos derivados de la lógica y las creencias de cada trabajador, como, por ejemplo, la expansión de talento, el ascenso de la persona en la jerarquía organizacional y social como respuestas a sus habilidades y otros aspectos relacionados. Según la teoría de Maslow, la necesidad de alcanzar un nivel superior en la pirámide normalmente sólo se despierta después de conseguir satisfacer las necesidades correspondientes al nivel inferior de la misma (Davis y Newstrom, 2002). Por lo tanto, las personas que tengan ya sus

necesidades cubiertas en un nivel, buscarán la satisfacción de otras necesidades. Así logran permanecer motivadas para alcanzar nuevas fronteras.

En la década de 1960 los parámetros piramidales establecidos por Maslow fueron reformulados por Alderfer (1969) quien desafió la jerarquía de necesidades y reunió las cinco iniciales en tan sólo tres categorías conocidas como *existencia, relación, crecimiento (ERC)*.

Para él, al principio los trabajadores quieren cubrir sus necesidades de existencia, tales como la de tener un salario, ciertas condiciones laborales, seguridad en el empleo, cargos y funciones con ciertas características y finalmente condiciones ambientales favorables, todo lo cual se correspondería con las necesidades primarias definidas por Maslow (1960). Luego buscarían aceptación por parte de sus superiores, compañeros y subordinados de modo a satisfacer necesidades sociales como la de relacionarse, lograr reconocimiento y *status*.

El último nivel se refiere a las necesidades de crecimiento que están relacionados con la autoestima y la autorrealización planteadas por Maslow, lo cual se produce cuando las personas se encuentran en situaciones que movilizan sus capacidades para perseguir sus metas y satisfacer su ego (Bowditch y Buono, 2002). Según Alderfer (1972), estos niveles pueden ejecutar jerarquía concurrente o en ascensión gradualmente paralelas, pero no obligatoriamente de una forma o de otra. Independientemente a esto, es parte de la naturaleza humana buscar nuevos deseos al tiempo en que el individuo cumpla con los parámetros establecidos anteriormente, debido a que sus expectativas son generalmente progresivas e ilimitadas.

En la segunda mitad del siglo XX, Herzberg (1959) sistematizó *la Teoría Bifactorial según la cual* la motivación está estratificada en causas *higiénicas y de motivación*. De acuerdo con su planteamiento, la motivación para la actividad laboral incluye las dimensiones de la *satisfacción* y la *insatisfacción* que son mutuamente excluyentes y están directamente relacionadas con el hecho o fenómeno que las han originado. En sus estudios, Herzberg señala que el *descontento* no significa lo contrario de la *satisfacción*, pero carecen de los mismos. En el año de 1997, Herzberg publica que lo opuesto de la *satisfacción en el trabajo* no es la *insatisfacción laboral*, sino más

bien la *falta* de satisfacción. De igual modo, lo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

Según la teoría de Herzberg, los factores de higiene se refieren a cuestiones exógenas como los salarios, las condiciones de trabajo, políticas de la empresa, beneficios sociales, clima organizacional, estilo de supervisión y la seguridad del empleo, factores que adquieren importancia en la vida de los trabajadores por ser insuficientes en algunos casos o no existir, cosa que genera desmotivación. Sin embargo, su mera presencia o consideración no motiva los trabajadores puesto que ellos ya *esperan* que la organización les aporte todo ello. Por otro lado, ciertos factores motivacionales referidos a las cuestiones endógenas, tales como el desarrollo de carrera, el crecimiento profesional, la progresión dentro de la jerarquía organizacional, la ampliación de las responsabilidades, ciertos logros y el reconocimiento individual por lo realizado, entre otras cosas no causan desaliento si no ocurren, sin embargo, son grandes agentes motivacionales cuando tienen lugar y forman parte de la práctica empresarial. Así, ciertos factores contextuales del *entorno laboral* están entre las causas de la insatisfacción de los trabajadores, mientras que los relacionados con la actividad o *contenido laboral* en sí son los que en realidad más motivan a los individuos.

Se deduce de estas teorías que la insatisfacción de los trabajadores en general se produce cuando sus expectativas mínimas no se cumplen. Pensemos, por ejemplo, en el caso de los empleados que son despedidos por razones o causas que no están bajo su control, ya sea porque sus necesidades básicas no son satisfechas, por cuestiones relacionados con su supervivencia o todavía por la falta de factores higiénicos.

Otras ideas importantes relacionadas con la motivación por el *contenido estático* fueran desarrolladas por McClelland (1965). Para él, la motivación se solidariza con las *necesidades socialmente adquiridas* de *afiliación, poder y logros*, en cuyo contexto cada individuo desarrolla una tendencia dominante hacia dichas necesidades, en base a sus experiencias vida (Davis y Newstrom, 1992). Sus estudios han demostrado que las fuerzas de motivación de los individuos son un reflejo de los elementos culturales en los que cada persona está involucrada, como, por ejemplo, la familia, la escuela, el trabajo, la religión, etcétera, y tienen que ver

incluso con los libros que leen. McClelland (1965) dirá que, en la mayoría de las sociedades, los trabajadores manifiestan predominantemente uno o dos de estos patrones motivacionales, por lo que sus líderes deben tenerlo muy presente a la hora de ayudar a los profesionales bajo su responsabilidad, a fin de que estos puedan sentirse motivados y así trabajar y producir mejor (Davis y Newstrom, 1992).

De acuerdo con los estudios de McClelland (1965), algunos individuos están motivados básicamente por *necesidades sociales*. Así, tratan de formar amistades en el lugar de trabajo, procuran mantener buenas relaciones con los líderes, demuestran calidez hacia sus compañeros, es decir, en general son amables y cordiales con la gente y relacionan bien con su organización. Otros individuos, sin embargo, están intrínsecamente orientados al *poder* y les motiva el deseo de adquirir prestigio en la organización con la intención de lograr posiciones de liderazgo y control, lo cual les permitiría gozar de prestigio y prominencia ante los otros empleados. Un tercer grupo está motivado por la *realización*, es decir, buscan el reconocimiento por el trabajo hecho, fijando frecuentemente nuevas metas de crecimiento después de recibir retroalimentación sobre el logro anterior. En los tres casos, es común el deseo de reconocimiento personal para que se incremente la motivación. McClelland (1965) también menciona otro grupo de personas quienes se esfuerzan por hacer un trabajo innovador y de alta calidad, incluso que para este falten recursos para mantener las relaciones o la regularidad de la a producción pre-establecida. La motivación de este grupo se basa en su autopercepción de *competencia*.

Las teorías antedichas no son infalibles ni contienen verdades absolutas, pese a su importancia para comprender la motivación en contextos laborales. Dos de sus puntos débiles son que se basan únicamente en referencias del pasado y consideran apenas los *contenidos estáticos* mientras olvidan otras necesidades humanas cruciales. Según Bowditch y Buono (2002), las necesidades de las personas son más amplias de lo que supusieron las primeras teorías, y no dependen solamente de *variables económicas*, por cierto. Existen otros aspectos y facetas igualmente importantes que considerar. Nuevos enfoques por lo tanto son posibles. Las *teorías del proceso motivacional*, por ejemplo, hacen interesantes aportaciones a la comprensión de los principios que favorecen el cambio de comportamiento dentro de las organizaciones.

La Teoría de las Expectativas, desarrollada por Vroom en 1964, plantea un modelo en el que la motivación se conforma a partir de tres componentes: *la expectativa, la instrumentalidad y la valencia* (Bowditch y Buono, 2002).

De acuerdo con el modelo propuesto, para lograr la realización de una meta, es determinante el esfuerzo aplicado en el *proceso*. Es decir, sobre la consecución de una meta o el rendimiento en una tarea influye el nivel de esfuerzo desplegado, ya que este representa una fuerza motivacional especial que moviliza al trabajador y lo orienta hacia los mejores resultados. En este sentido, un mayor esfuerzo aplicado dará lugar a un rendimiento más satisfactorio, justo lo que espera el individuo que busca ganancias o conquistas personales. Junto a esta expectativa, se encuentra la *instrumentalidad*, o sea, la relación percibida entre la ejecución del movimiento orientado a lograr el objetivo y el resultado alcanzado al final, cosa que el autor llama *percepción de desempeño-resultado*.

Para él, cierto grado de esfuerzo generará un resultado que lo instrumentalizará para conseguir sus objetivos, que por supuesto resultará en algún tipo de favor o recompensa al protagonista. Completando la tríada, sigue la *valencia*, es decir, el valor, el atractivo de una recompensa, o cierto resultado efectivo para una persona en concreto. En otras palabras, *la valencia* es el valor positivo o negativo que el propio empleado atribuye al resultado esperado. Esto significa, por ejemplo, que un trabajador que espera ser promovido, como consecuencia del esfuerzo que emplea para llevar a cabo un trabajo bien hecho, seguirá desempeñando bien sus tareas mientras crea que será recompensado por ello. Es decir, la percepción de que sus deseos pueden llegar a ser realidad hace que su motivación siga siendo alta. Por otro lado, cuando existe la posibilidad de no alcanzar los objetivos, por más remota que sea dicha posibilidad, o cuando el sacrificio realizado para alcanzar una meta no vale la pena porque la recompensa no lo justifica, se produce un descenso de la motivación y el esfuerzo se detiene. Esto suele ocurrir especialmente cuando se enfrentan posibles pérdidas personales, por ejemplo, en el nivel de las relaciones sociales o familiares, problemas financieros, deterioro de la salud y sentimientos de frustración. Este razonamiento puede traducirse en la siguiente fórmula:  $FM = E \times [\sum V_i \times I_i]$  según Alves y Araujo (2001) donde “FM” significa la fuerza de la motivación; “E” la expectativa; “V” la valencia e “I” la Instrumentalidad. Así, la motivación es más o menos intensa de acuerdo con el *grado de expectativa* respecto

a los resultados intermedios obtenidos y la importancia de la recompensa perseguida (Bowditch; Buono, 2002).

Este modelo permite varios análisis sobre el desempeño de los empleados ante diferentes situaciones, siendo los más comunes:

- a) Conocimiento de los patrones de comportamiento de los empleados según las expectativas de la empresa,
- b) Interacción de estos comportamientos y los proyectos de vida laboral de los trabajadores,
- c) Ayuda a la comprensión de las actitudes de valencia en particular,
- d) Posibilidad de conocimiento del modelo mental de cada uno,
- e) Otras posibilidades de estudios del comportamiento de los empleados a ser exploradas por la administración que facilitaron el desarrollo de las teorías de la motivación.

El modelo de la *Expectativa*, así como otros no abordados en este trabajo, por ejemplo, la teoría del Establecimiento de Metas (Locke, 1984) y la teoría de la Equidad de Adams (1963), tratan la motivación como variable que considera una necesidad o meta particular como origen de un deseo que produce distintos comportamientos.

Otros factores que influyen la motivación de los empleados están relacionados con su entorno, por ejemplo, con las personas, las relaciones, las cosas, los procedimientos, etc. Este abordaje, distinto de los demás antedichos, considera la motivación como variable interviniente a pesar de tener una orientación sobre las referencias atribuidas al comportamiento de las personas en situaciones ya vividas.

La *Teoría del Condicionamiento Operante*, elaborada por el profesor Skinner (1956), ayuda a aclarar la influencia de este fenómeno. Para el precursor del *conductismo radical*, el entorno en el que vive la gente determina y mantiene el comportamiento humano. Él argumenta que los eventos interpersonales y ambientales son vividos u observados por los sujetos, pero también internalizados y generalizados, pudiendo reproducirse en condiciones similares en otras ocasiones (Robbins, 2009). Según su cosmovisión *behaviorista*, las consecuencias de las conductas ayudan y alimentan las acciones futuras, ya que el organismo humano, tratando de sobrevivir, defenderse o presentarse de modo positivo, busca repetir el comportamiento

aprendido previamente, siempre que este le haya sido útil o favorable. En este caso, a medida que interactúa con su entorno y reacciona a sus estímulos, el individuo manifiesta ciertos comportamientos que, si son reforzados, pueden ser posteriormente repetidos cuando conectado a un comportamiento anterior, o si se puede obtener de él alguna recompensa. Por el contrario, si se produce una sensación de frustración por cualquier sanción significativa, se reduce la probabilidad de tener éxito en nuevos episodios similares (Bowditch y Buono, 2002). En el supuesto de que no se cumpla esta premisa, existe una posibilidad real de que se produzcan efectos secundarios. Según el autor, el refuerzo positivo conduce a la satisfacción de los empleados y, por ende, produce motivación. En cambio, el descontento con la organización tiende a tener efectos perjudiciales sobre la productividad y las buenas prácticas laborales.

Otras teorías también refuerzan la necesidad de mantener a los empleados motivados, ya sea para que se incremente la productividad, o bien para que continúen activos en sus puestos de trabajo.

Perfeccionando esta orientación, el psicólogo cognitivo social Albert Bandura (2008), respaldado en sus investigaciones sobre *la teoría del aprendizaje social*, introduce otro componente motivacional que no se había encontrado en análisis previos. Para él, la gente realmente adquiere gran parte de su comportamiento observando e imitando a los demás dentro de un contexto social más amplio y, a partir de estos aprendizajes, se comporta de forma distinta en otras situaciones. Sino que también influye sobre el ambiente, cuando los factores personales están predispuestos al cambio (Bandura, 2008). Esta teoría ayuda a entender tres procesos importantes: el *aprendizaje vicario*, o sea, el que resulta de la observación e imitación de las personas con las que el individuo se identifica; el *simbolismo mental*, es decir, el intento de predecir las consecuencias de varias acciones o imaginar soluciones para los problemas en el futuro; el *autocontrol* o capacidad del individuo para dominar sus actos y gestionar su propia conducta manejando a la vez sus procesos cognitivos y ciertas variables de su entorno. Para Bandura, la gente reconstruye lo que observa prosiguiendo con su desarrollo, atribuyendo importancia a lo observado y aprendiendo con los demás.

Esos elementos tal vez expliquen por qué personas de un mismo entorno tienen diferentes motivaciones aun cuando sometidas a los mismos estímulos. Por ejemplo, hay trabajadores que tienen reacciones más agresivas en situaciones de mayor tensión. En cuanto a la influencia del entorno sobre la motivación laboral, los aspectos de *la felicidad en el trabajo, modelos mentales* y el *Proyecto de Vida Laboral* (PVL) también tienen algo que aportar al tema, razón por la que les dedicaremos alguna atención en este estudio a partir de ahora.

### **2.3 La felicidad en el trabajo**

La búsqueda de la felicidad ha motivado a los seres humanos desde los albores de la historia, a través de los siglos y de las civilizaciones, religiones, gobiernos, organizaciones y geografías. Según el Nuevo Diccionario de la Lengua Portuguesa (Ferreira, 2004), la palabra *felicidad* es originaria del latín *felicitas*, que significa "la combinación de circunstancias que causan la felicidad; bienaventuranza". Para la Real Academia Española (2014) representa el "estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien". El Diccionario Básico de Filosofía, (2001) define felicidad como el "estado de satisfacción completa y general de todas las tendencias humanas." De acuerdo con la doctrina de eudemonismo, buscamos la felicidad con el objetivo de vivir bien.

En la antigua Grecia, los presocráticos atribuían a Dios el derecho a ser feliz. Desde Sócrates, la felicidad se ha convertido en la responsabilidad de las personas en la búsqueda de la bondad y la virtud sin relación con la propiedad o el cuerpo (Vlastos, 1994). Para Aristóteles (2009), la belleza, el poder, la salud y la riqueza eran solamente maneras de alcanzar la felicidad. En su opinión, "la felicidad es un principio; y es para lograrlo que hacemos todos los demás actos". Para San Agustín, (1980), filósofo cristiano de la transición entre la Edad Antigua y Media, "una vida feliz es para alegrarse", por lo que el hombre vive en la búsqueda de la felicidad.

En la Edad Moderna, pensadores como Montesquieu, Jean-Jacques Rousseau, Voltaire, Locke, Goethe, entre otros filósofos con visión teocéntrica argumentaron que la felicidad está relacionada con la expansión del conocimiento y que podría alcanzarse a través de la justicia y la igualdad de derechos. La cúspide de este pensamiento, que creía traer luz al mundo occidental, se alcanzó mediante los ideales de libertad, igualdad y fraternidad de la Revolución Francesa. Luego sirvió

como base para la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, que las trasladó a su preámbulo, como la búsqueda de los derechos inalienables otorgados por Dios, como "la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad" (Driver, 2006).

En el siglo XX el tratamiento de la felicidad pierde sus contornos idealistas y pasa a formar parte de la vida cotidiana de la gente de una manera más *existencialista*. Jean-Paul Sartre (1987) declaró que no se alcanza la felicidad por hacer lo que uno quiere, porque ella está en lo que uno hace. Para Sartre, la felicidad está relacionada con las decisiones que cada uno hace en el uso de su libre albedrío, y que deberían beneficiar a sí mismos y a los otros. Cada uno es responsable de su éxito o fracaso (Japiassú y Marcondes, 2001).

A pesar de su importancia, el tema de la felicidad como objeto de estudio despertó poco interés de las organizaciones empresariales. Ni siquiera las universidades e institutos de investigación se decantaron por él. Las diversas escuelas de administración, por ejemplo, cada una a su tiempo, ya han realizado importantes estudios relacionados con la concesión de beneficios sociales, cambio conductual, incentivos dinerarios, alcance de metas y objetivos, sistemas de calidad y auto-conocimiento, etcétera como forma de motivar a las personas en el trabajo, pero hasta recientemente no se habían dedicado a estudiar la felicidad y su valor de cara a la motivación laboral.

En la década de 1970, sin embargo, Bután, país monárquico localizado al borde del Himalaya, entre el Tíbet, China y la India, empezó a incluir el cálculo de su índice de riqueza, el factor *Felicidad Interna Bruta* (FIB). Para eso, fueron recogidos datos sobre el bienestar psicológico, la salud, el uso del tiempo, la vitalidad de la comunidad, la educación, la cultura, el entorno, la gobernanza y nivel de vida (Kelly, 2012). Sin embargo, fue necesario que pasaran algunos años hasta que la resistencia capitulase y los estudios pudiesen avanzar.

Desde finales del siglo XX, un grupo selecto de empresas ha ido interesándose crecientemente por los estudios sobre la relación entre el índice de felicidad laboral y la productividad de sus empleados. En el comienzo del siglo XXI, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial comenzaron a divulgar este concepto en los países desarrollados y a promocionarlo ante sus empresas con el fin de replicar el modelo de Bután. Cuestiones tales como la calidad de vida, la política

de salud, el optimismo sobre la vida del pueblo, la calidad de las relaciones, el tiempo reservado para la socialización, las habilidades personales, la responsabilidad de la educación, la preocupación por la biodiversidad, la seguridad financiera, la adoración de los valores y costumbres y los sistemas gestión fueron incluidas en las evaluaciones de algunos gobiernos y debatidas en las organizaciones privadas de primera línea, dedicadas a la gestión empresarial.

En 2000 el gobierno laborista en el Reino Unido nombró a Lord Richard Layard como el *zar de la felicidad* con el objetivo de mejorar la salud mental, social y económica de la población y promover el bienestar y la felicidad de todos. En 2008, el Partido Conservador continuó la política de su antecesor. En la misma época, Canadá instituye el *Índice de Bienestar Nacional*, que solicita anualmente al público informaciones sobre su grado de satisfacción ante la vida. En el mismo año, el gobierno del partido Movimiento Popular Europeo nombró un comité que incluyó los premios Nobel de Economía, Amartya Sen, Joseph Stiglitz y Daniel Kahneman para establecer directrices que ayudaran a los gobiernos a hacer más feliz la población (Nery, 2014). En Finlandia, los ambientalistas hicieron un manifiesto titulado *Política de Felicidad*, con el fin de presionar al gobierno para poner la felicidad como el centro de las decisiones del país.

En Brasil, está pendiente en el Senado una propuesta de Enmienda Constitucional (PEC) que incluye en el artículo sexto una mención a "la búsqueda de la felicidad", dispositivo que si es aprobado tendrá el siguiente texto, según su autor, el senador Cristovan Buarque:

De acuerdo con esta Constitución, son derechos sociales esenciales la búsqueda de la felicidad, la educación, la salud, la alimentación, el trabajo, la vivienda, el ocio, la seguridad, la seguridad social, la protección de la maternidad y de la infancia y la asistencia a los indigentes (Buarque, 2012, p.1).

Por solicitud del gobierno brasileño, la Fundación Getulio Vargas (FGV), entidad privada responsable por el cálculo del Índice General de Precios (IGP), estudia una metodología para calcular el índice de *Felicidad Interna Bruta* de Brasil, o sea, el FIB brasileño, con el objetivo de colaborar con la definición de políticas que promuevan el desarrollo económico y el progreso social de la nación.

En la sociedad civil desde 2008 las revistas *Você SA* y *Exame*, en colaboración con el Instituto de Administración (FIA) y la Universidad de São Paulo (USP), evalúan las empresas brasileñas a través del Índice de Felicidad en el Trabajo (IFT), componente principal que elige Las 150 Mejores Empresas Para Trabajar<sup>2</sup>, publicación de la Editora Abril que se tornó referencia en el medio empresarial nacional. Para llegar a esta clasificación, los promotores del certamen abren inscripciones en que pueden participar diferentes empresas y sectores con al menos 200 empleados registrados, siempre que se establezcan y operen en el mercado nacional o Internacional por más de cinco años. El setenta por ciento del IFT consiste en el Índice de Calidad de Escritorio (IQAT) que tiene como objetivo evaluar el clima organizacional, considerando los empleadores, estrategia empresarial, negocios, productos, clientes, liderazgo y otros temas cuya elección es realizada exclusivamente por trabajadores de la muestra seleccionada. El treinta por ciento restantes es definido por el Índice de Calidad de Gestión de Personas (IQGP), que es apurado a través de la relativización entre los beneficios en que están disponibles y aquellos deseados por los empleados. Diferentemente del anterior, este indicador tiene como objetivo verificar la gestión de personas, la estrategia corporativa, los estilos de liderazgo, las políticas y prácticas de gestión y la ciudadanía corporativa. Sus resultados se obtienen a partir de las respuestas enviadas por los líderes y el área de recursos humanos acompañados de demostraciones de las evidencias reportada en el formulario de búsqueda. En complemento a esta evaluación documental, por los jueces de la FIA, los periodistas de la revista *Você SA* visitan las empresas para la verificación *in situ* de la veracidad de las pruebas que debe ser demostrada a través de observaciones y entrevistas libres (Guia 2014 *Você S/A*, 2014).

Si bien estos movimientos están en constante evolución y han influido en la gestión de diversas organizaciones, aún su influencia no ha llegado de manera sólida a las empresas subcontratadas. De los 19 sectores incluidos en la referida publicación de 2014, el segmento de servicios clasificó 10 de los finalistas, obteniendo el cuarto lugar entre en número de empresas evaluadas. Sin embargo, entre estos finalistas, se encontraba presente sólo una empresa del segmento de subcontratación de mano de obra, ocupando el puesto 11<sup>o</sup> en el ranking de las mejores empresas para

---

<sup>2</sup> Título original: *As 150 Melhores Empresas Para Trabalhar*

trabajar, mostrando una diferencia de 14,2 puntos porcentuales por debajo de la empresa mejor colocada en el IFT.

Cabe destacar que, ninguna compañía del sector de servicios con sede en el Estado de Bahía fue mencionada en la guía, ni tampoco fue contemplada ninguna empresa de conservación y limpieza (objeto de este trabajo), en el ranking, lo que indica la distancia del sector con las prácticas observadas por el indicador en cuestión o que las empresas no atendieran a los prerequisites de la encuesta.

## **2.4 Modelos Mentales**

Expresión creada en los años 40 en el Reino Unido por el psicólogo Kenneth Craik, los *modelos mentales* han ganado importancia al ser abordados en un trabajo sobre inteligencia artificial llevada a cabo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), bajo la coordinación de los doctores en matemáticas Marvin Minsky y Seymour Papert. En 1990 el ingeniero del mismo instituto, Peter Senge, incluye la expresión como una de las cinco disciplinas que componen el título de su libro análogo, ampliando la conceptualización del término (Senge, 2013).

Conceptualmente, los *modelos mentales* son las representaciones internas, las imágenes, las generalizaciones, los juicios y pensamientos que aparecen abstractamente, consciente o inconscientemente, en las ideas de las personas y están enraizadas con el fin de influir en su comportamiento. (Zanelli, y Silva, 2008) Por lo tanto, dictan la forma de ser y de actuar de las personas y contribuyen con la creación de sus expectativas, creencias, valores y acciones a lo largo de su existencia. De acuerdo con Craik (1943), "La mente construye modelos en pequeña escala de la realidad, tratando de anticiparse a los acontecimientos y apoyar a las explicaciones de razonamiento" (Arruda, 2003, p.8). Para Senge (2013) los modelos mentales son generalizaciones que se presentan como teorías de forma simple o compleja, pero haciendo los ajustes en la forma de actuar de las personas.

El modelo mental adoptado por cada individuo está estrechamente relacionado con las experiencias subjetivas que la vida le pone de una manera especial y única. Por lo tanto, en todos los contactos realizados por el hombre con el universo, es decir, cada relación de los órganos de los sentidos con el mundo exterior se capturan imágenes, sonidos y sensaciones que pueden modificar a las personas y establecieron nuevos criterios de interacción y conocimiento. Según el tipo y la

intensidad de cada experiencia vivida o reflejada, el sistema nervioso central reacciona y acumula información para ayudar a ajustar la personalidad de los individuos y sus actitudes. A medida que se acumulan nuevas experiencias, se añaden otros filtros considerando las generalizaciones adoptadas, sus limitaciones fisiológicas, la cultura ambiental en la que vive, valores, creencias, objetivos y competencias personales.

En complemento, se suma la idiosincrasia de cada situación, los estados internos y otras consideraciones instaladas en cada aprendizaje experimentado (Bandler y Grinder, 2012). A partir de estos filtros son procesadas informaciones que en conjunto reflejan el modelo mental de cada individuo y, por lo tanto, incorporan en su historia de vida, su realidad privada y el patrón de su diseño de vida. Sin embargo, esta realidad demostrada por el modelo mental es parcial y no cubre todo el territorio explorado por el sujeto y sus grupos de interés. Por supuesto, es justo lo que se puede ver a través del campo filtrado y relativizado por las experiencias vividas hasta el momento adecuado. Así, con el paso del tiempo, las percepciones se modifican y nuevos ajustes al modelo son implantados.

Según Eisenck y Keane (1994), el *modelo mental* es internamente, todo o en parte, lo que está expuesto por el individuo en su vida diaria, presentando tanto en forma analógica como en forma de proposición (Moreira, 1997).

Los *modelos mentales* son responsables de los avances y de los impedimentos y los temores de la gente, una vez que pueden disminuir el curso de un proyecto de vida o los tornarle en inmueble, sobre todo cuando existe la posibilidad de vulnerabilidad durante su curso. Sin embargo, por excelencia, los modelos también evolucionan de forma natural, son tácitos, analógicos, idiosincrásicos y cambian la forma de pensar del sujeto, adaptándolo a una funcionalidad ideal y a sus aspiraciones, de forma concreta o abstracta.

Vale la pena señalar, de acuerdo con Norman (1983), que los modelos mentales de las personas comunes - incluso los trabajadores - no expresan ecuaciones claras y nítidas. Por el contrario, son estructuras confusas, algunas veces incongruentes e inacabadas, que requieren una atención vigilante, y con frecuencia exigen que las personas estén dispuestas a lo libre análisis y a posicionarse críticamente sobre su modelo, sea en lo referente al trabajo o a las relaciones sociales. (Moreira, 1996).

Esta atención es requerida de manera vigilante, pues la aceptación del *status quo* las relega al desprecio de la sociedad y las transforma en parejas, siendo ignoradas o consideradas menos importantes en las comunidades más competitivas.

En este sentido, la importancia del análisis crítico es fundamental para el éxito de cualquier profesión, sea por lo que se refiere a la calidad técnica de las organizaciones, sea por el comportamiento de sus colaboradores, por la cultura, o el ambiente al que se pertenece. En tal sentido, este juicio de valor se hace relevante cuando se trata de las relaciones laborales que faciliten la inestabilidad profesional, por ejemplo, de carreras desarrolladas bajo tensión o que carecen de estabilidad en sus organizaciones o puestos de trabajo, como ocurre con los externalizados en general. En estos casos la exactitud del análisis adquiere una importancia exponencial, ya que determina la supervivencia de cada individuo, pues su desarrollo depende de la evaluación de los hechos y de los datos diarios de cada persona. Por supuesto, es un ejercicio que en gran medida depende del observador, y de su implicación emocional con la situación. Como ilustración, hay un tipo de modelo llamado de *ético* que se coloca en diferentes geografías con respecto a su similar y a su oponente, por lo que se puede tener una visión más universal y saludable de los hechos, sin embargo, entiende que su mirada no refleja la verdad absoluta. Otro ejemplo se refiere al tipo *consensual* que tiende a ir con la corriente, no observando los matices de los eventos marcados. Algunas personas simplemente ven los hechos, pero no cumplen la misión de observar sus tonos. Simplemente fotografían y revelan la crítica sin siquiera analizarlos. Hay otros que *preconciben* sus evaluaciones y se cierran a nuevas alternativas, lo que no les permite construir rutas alternativas que les lleven a sus metas o a revisar los objetivos.

Como parte de la personalidad que a su vez está influida por cuestiones biológicas, ambientales y eventos del cotidiano, los *modelos mentales* son singulares a cada individuo y decisivos para los resultados de los análisis realizados por las personas acerca de sí mismos. En este caso, el modelo mental de un sujeto puede motivar a las relaciones entre pares, o entre personas y organizaciones, por lo tanto, determinar el éxito o el fracaso de los enlaces. Para Argyris et al, (1992), los modelos mentales más frecuentes entre los trabajadores de las empresas, son los del tipo de control *unilateral o racional*, (Andrade, Seleme, Rodrigues, y Souto, 2006) propio de quien castiga o encubre los errores para no exponer sus deficiencias.

También está el tipo que *deja el control*, es decir, que se caracteriza por la retirada de la responsabilidad, y la supresión del intelecto. El modelo, más raro es *el aprendizaje mutuo*, que busca promover el intercambio entre el deseo de permanecer en la organización a pesar de las condiciones impuestas por ella y por el medio ambiente que los rodea. (Cortese, s.f.). Cabe señalar, sin embargo, que el cumplimiento de la vida diaria y la falta de información sobre las condiciones que engloban el medio ambiente pueden comprometer el análisis y la toma de decisiones sobre las mejores alternativas de la vida laboral, no importa qué tipo de modelo mental sea adoptado.

El conocimiento sobre los modelos mentales facilita comprender las decisiones de individuales sobre vida privada y profesional, así como ayuda a trazar el proyecto de vida laboral.

## **2.5 Proyecto de Vida laboral**

Como se observó en la sección destinada a las teorías motivacionales, las personas sufren constantes modificaciones comportamentales influenciadas por factores internos y externos a su universo, de acuerdo con las percepciones que se tiene sobre sí mismo. Bajo estas situaciones, cada ser tiene una idea del mundo distinta a la de las demás personas, conforme a sus modelos mentales, las situaciones que se le presentan y las expectativas para su vida personal. En el ambiente de trabajo sucede lo mismo. Las practicas organizacionales, las concepciones sobre lo que se creé, la forma cómo la persona imagina que es visto por sus compañeros, superiores, subordinados, proveedores, clientes, etc., son capitales o centrales para que la persona desarrolle. A eso, los estudiosos llaman de un *Proyecto de vida laboral (PVL)*. Conceptualmente el PVL está relacionado con el conjunto de actividades que son desarrolladas por los empleados, basadas en su auto-concepto. Según Spagnulo (2008) es a través del PVL que se planea o mejora la trayectoria profesional del trabajador durante su vida laboral, teniendo en cuenta las condiciones, los objetivos y el contexto en el que cada individuo se encuentra. Tener un PVL es tener un diseño y un camino profesional integrados al tiempo y a la energía de cada uno en relación con el entorno a que está envuelto.

En general, este esquema es un concepto que sugiere un esfuerzo de transición, llevado a cabo para crear algo único y especial, diseñado como un negocio de

colaboración y de forma temporal. Según Prado (1998), los proyectos implican la creación, la evaluación de la viabilidad, la definición de requisitos, el diseño, la concepción, la implementación, la evaluación y el cierre total.

Un proyecto de vida se define la supervivencia de un individuo, incluyendo su desarrollo, sus características comunes, el compromiso con sus objetivos, sus metas, formas, deseos y planes basados en sus creencias personales, los valores familiares, la educación, la cultura local, la herencia genética, la influencia de las personas, las situaciones vividas y las condiciones ambientales.

Cuando los proyectos se refieren a la vida laboral, allí todavía consideran los aspectos relacionados con aspiraciones organizacionales, que a su vez son periódicamente reciclados y basados en las relaciones psicosociales y en el medio ambiente, por ejemplo, a victorias, oportunidades, riesgos y frustraciones. La forma en que se conduce el proyecto de vida laboral es fundamental no sólo para conseguir el éxito profesional y la felicidad en el trabajo, sino también como es capaz de transformar la vida profesional en tan sólo una lucha por la mejora de la situación social. En algunos casos, un proyecto de vida laboral no congruente puede desencadenar sentimientos de ansiedad para mantener activa o transformar la existencia de un individuo en lamentos constantes, con secuenciales episodios de angustia y la desesperación por la supervivencia. Para Ribeiro (2004), el PVL es simbiótico con el propio ser, incluyendo sus innumerables dimensiones interrelacionadas que componen la existencia, pudiendo ser un instrumento unas veces de victorias, otras de frustraciones e incertidumbres, pero siempre representando un riesgo para el sujeto.

Según Pérez Jáuregui (2009), los proyectos de vida laboral, pueden ser *auténticos* o *inauténticos*. En su versión auténtica involucra tanto al individuo como su entorno, en el que se inserta en una especie de interacción entre la persona y el universo. Durante su desarrollo este tipo de proyecto permite priorizar a las tendencias más importantes en detrimento de cuestiones momentáneas, haciendo que el sujeto reflexione sobre sus decisiones de forma consciente para que cumpla con las oportunidades que se presenten. El proyecto auténtico también hace referencia al pasado como una forma de construir puentes hacia el futuro con un enfoque en las metas definidas y la eliminación del sufrimiento, siempre en busca de valores

positivos para su carrera profesional. Alcanzar el éxito en un proyecto de esta cepa es equivalente a una autorrealización, o sea, alcanzar su propio potencial. Para la autora, en oposición al proyecto *auténtico*, está el proyecto *inauténtico* que por su vez está subdividido en dos categorías: *inadaptado* y *sobreadaptado*.

El proyecto *inadaptado* es así nombrado cuando se presentan las siguientes características:

- a) La propia imagen del sujeto es débil,
- b) La interacción con la organización es pobre,
- c) El sujeto no se siente parte o no se ajusta a sus metas personales.

Esta situación también puede suceder, tanto con las personas que no se identifican con la organización a la cual pertenecen, como alguien que entra en la misma con su diseño auténtico y se asigna en sectores marginales, que no se siente integrado y está ansioso por la libertad.

El PVL sobreadaptado es reconocido cuando el proyecto de vida de la persona se fusiona o diluye con el proyecto de la organización. Esta situación es común con los individuos que piensan que son la propia organización y se mueven en todo lo que está conectado a ella, por ejemplo, de un cumplido, una queja o un problema. Estas personas a menudo sufren de estrés cognitivo debido a que se desgastan, se enferman y, finalmente, son excluidos o se autoexcluyen de la empresa en los casos más graves. También de acuerdo con la autora, los sujetos que tienen proyectos sobreadaptados se fijan en el poder buscando reconocimiento y recompensas, requieren el extremo, y no ven otras posibilidades de ser feliz. Sus motivaciones personales son principalmente secundarias consiguiendo opacar los deseos esenciales.

Los primeros signos del proyecto de vida se presentan cuando la persona todavía se encuentra en la infancia teniendo en cuenta su situación socioeconómica, lugar de nacimiento, normas y valores de la familia y los sueños. En su continuo proceso de evolución, sin embargo, se ve afectada por varios factores que causan resistencia, desviaciones, frustraciones o dificultades para ser concluido. A veces, estas circunstancias producen cambios de dirección que se materializan, no importa si por accidentes de la vida o por decisión personal, pero que siempre se relacionan con los objetivos, las creencias y valores que circunscriben su existencia. Un proyecto de

vida laboral auténtico debe reflejar las aspiraciones, deseos y objetivos de la asignatura y debe permanecer en su mente durante la vida laboral. A menudo, el PVL cruza las barreras de lugar o las relaciones familiares, viviendo contradicciones que hacen transformar o mantener las aspiraciones en el curso de vida. Hay que tener en cuenta, de todos modos, que un proyecto no está exento de defectos, ni asegura el éxito. Incluso los PVL más esmerados y planificados no garantizan que su propietario alcance el éxito profesional, pues otros factores influyen en su suceso. Todo PVL es originado de sueños individuales que reciben otros sentimientos en un constante proceso de redefinición al largo de los años, teniendo siempre como norte la intención de lograr los mejores resultados, o sea, construir una identidad y ser feliz con su modo de vivir. Al mismo tiempo, el PVL necesita un plan de acción en relación a cuestiones específicas, no sólo a respecto de sí mismo, pero incluyendo las concernientes a sus relaciones individuales, con sus redes de contactos, *stakeholders*<sup>3</sup> y otros personajes periféricos. Para bien atarearse, el PVL debe tener objetivos claros y alcanzables, necesita conscientemente realizar cada paso previsto, conocer el compromiso, tener las condiciones y los recursos necesarios para caminar firme, ejecutar las tareas proyectadas y cumplir con los tiempos recomendados por el plan.

Para Catão (2011) el proyecto de vida traza un puente entre las dimensiones del tiempo y organiza los caminos y las habilidades que hacen que las personas se den cuenta de sus metas y objetivos de una forma concreta, a pesar de sus limitaciones. Además, la vida útil del proyecto está relacionada estructuralmente con la empresa en que se trabaja y la cultura local que se inserta.

De acuerdo con Ribeiro (2004), el proyecto de vida no es sólo un producto del deseo subjetivo o de las circunstancias objetivas de la persona. De hecho, tiene sincronía con el mundo intersubjetivo y psicosocial, en un movimiento dialéctico entre el mundo social y el sujeto. Por lo tanto, el medio ambiente es influyentemente sustantivo para el desarrollo de la vida útil del proyecto, debido al intenso tráfico existente entre él y los problemas psicosociales de las personas. Sus funciones de conexión actúan tanto en la formación de la personalidad de los individuos, como en los conocimientos adquiridos a través de las situaciones vividas por el agente y sobre todo en la formación de *modelos mentales* de cada sujeto. En suma, la buena

---

<sup>3</sup> Partes interesadas

estructuración del proyecto de vida laboral es fundamental para tener mayor o menor felicidad en la vida profesional.

## **2.6 Definición de tercerización**

Posteriormente a la década de los 60 las relaciones laborales han sufrido cambios sustanciales y progresivos que se refieren a la naturaleza jurídica de los contratos de trabajo, a los procedimientos contractuales y los objetivos de las partes involucradas. Si en la primera mitad del siglo XX, todavía prevalecían los acuerdos verbales entre los empleadores y los empleados con el pago de salarios por unidad producida o sueldos fijos, en el siglo XXI nuevas formas de empleo y recompensas se incorporaron en las relaciones laborales, sobretodo, influenciadas por fenómenos como el cambio tecnológico, el desarrollo de las sociedades, la explosión de la población en los centros urbanos, la globalización del comercio, el aumento de la competencia entre las empresas, la actualización de la legislación y de los acuerdos de producción celebrados entre países (Unqueira y Delgado, 2004). Hoy en día es posible celebrar varios tipos de contratos laborales, siendo los más comunes los siguientes:

- a) Entre empleadores y empleados con el pago por producción, por resultados, salario fijo o remuneración,
- b) Acuerdos entre sociedades anónimas o gobiernos con empresas individuales para la realización de tareas regulares en las organizaciones, incluidos los puestos de liderazgo,
- c) Contratación de mano de obra a través de cooperativas,
- d) Contratación de empresas de *outsourcing*, que emplean profesionales en distintas áreas y los distribuyen en sus puestos y estructuras para la realización de sus actividades.

Como consecuencia, la introducción de estas nuevas dimensiones ha transformado sustancialmente las interacciones laborales, y la planificación de carreras. Estos logros sociales, contribuirán también con el cambio de otros paradigmas por ejemplo del tiempo dedicado por los trabajadores a sus organizaciones y el interés por la lealtad de por vida. Si en el siglo pasado, retirarse de una empresa, a la cual se incorporó cuando era joven, después de una exitosa carrera representaba orgullo, hoy la principal preocupación de aquellas personas que se inician en el mercado de

trabajo es adquirir la experiencia que se deriva de las actividades realizadas y no más con la organización en la que está vinculado.

A partir de esta evolución, desde los años 80, se les ha solicitado a los ejecutivos que trabajen con las *core competences*<sup>4</sup> o las competencias básicas del negocio, es decir el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que agreguen valor a la organización y aumenten la productividad empresarial. Actualmente, como estrategia para satisfacer estos nuevos requisitos se ha utilizado de la subcontratación laboral, procedimiento inter-empresarial que ha contribuido aún más a la eliminación de los vínculos usuales entre la organización y los empleados. Con la llegada de esta nueva forma de gestión, lógicamente ha cambiado el contrato psicológico tradicionalmente en boga entre estos actores, provocando la modificación de las creencias anteriormente establecidas sobre el régimen de intercambio entre las partes. Estos nuevos incentivos concedidos por el empleador, por ejemplo, las promesas de crecimiento profesional, la capacitación, etc. pasaron a seducir otros tipos los trabajadores, logrando más dedicación, productividad, horas de trabajo y otros compromisos formales según Chiavenato (2004). Hoy, como mencionamos anteriormente, las relaciones son planas, inmediatas y con pocos vínculos afectivos.

Estas modificaciones también han llegado al sector público, aunque con mayor lentitud. Solamente en 1888, con la promulgación de la última Constitución, el gobierno comenzó a subcontratar mano de obra, sin embargo, el Decreto-Ley 67/200 de 1967 ya había determinado que algunas de las actividades secundarias de la administración directa debían, siempre que fuese posible, utilizar la ejecución indirecta.

## **2.7 Las características especiales de los subcontratados**

También conocida como subcontratación o *outsourcing*, la tercerización tiene el objetivo de mejorar la calificación y la satisfacción de los implicados en el proceso de prestación de servicios; ofrecer servicios de calidad superior al proporcionado por el contratante; aumentar la satisfacción de los clientes; mejorar la gestión; catapultar los resultados del contratante; reducir los costos y liberar la empresa contratante de la contratación de empleados en funciones de apoyo para, lógicamente, aumentar el foco en su negocio principal. Este nuevo pacto organizacional permite a las

---

<sup>4</sup> Competencias nucleares

organizaciones públicas y privadas contratar empresas para proporcionar servicios en actividades específicas, con la posibilidad de que los mismos sean realizados en las instalaciones del contratante o en otros lugares, bajo la vigilancia de la gestión del día a día o simplemente transfiriendo el servicio a través de la gestión del contrato. Por este tipo de acuerdo, el empleado subcontratado está incluido en el proceso de producción de los servicios del prestatario, que le provee de obligaciones, pero no lo incluye en el núcleo de la organización y no firma vínculos laborales (Verri, 2000). En otras palabras, el contratante entrega las tareas y disfruta de sus resultados por un costo pactado anticipadamente por contrato. Por lo tanto, el empleado es dependiente de una relación trilateral entre sí, la compañía subcontratada y el órgano contratante de los servicios.

Con el auge de este instrumento, legiones de trabajadores en tareas de apoyo, no son más contratadas directamente por las empresas que necesitan los servicios. En su lugar, las empresas subcontratadas toman la responsabilidad legal y laboral, mientras que el servicio es prestado para otra organización. Así, los trabajadores tienen que cumplir los procedimientos de ambas organizaciones, seguir reglas específicas de cada una, someterse a sistemas duales, y aprender múltiples culturas entre otras idiosincrasias. En este sentido, López y Silva (2009) escriben, parafraseando Allan (2000) y Rubery et al. (2003), que el ejercicio de estas actividades es *adhocráticamente* condicionado a estructuras de mando redundantes, lo que debilita su estabilidad y hace más difícil la integración con la cultura de las dos organizaciones.

Además, los trabajadores subcontratados, a pesar de que ejercen funciones en paralelo a las de los efectivos, se sienten discriminados por las actitudes, normas y reglas que les conciernen, por ejemplo, del uso de la insignia en un patrón diferente a la utilizada por el personal permanente de la empresa, la percepción de sueldos más modestos, la exclusión de los sistemas de promoción, la restricción de beneficios sociales y emolumentos no requeridas por la ley.

En Brasil, a pesar de que la tercerización laboral recluta una gran masa de trabajadores, en el aspecto legal no está libre de conflictos. En sus decisiones, la justicia entiende que estos contratos deberían priorizar las actividades periféricas o de apoyo, como funciones de informática, contabilidad, asesoramiento jurídico, la

nómina, la limpieza, la conservación, mantenimiento de edificios, seguridad, entre otros. A su vez, la organización principal sería responsable por los servicios esenciales y centrales, para los cuales se contrata a trabajadores permanentes. Además de este sistema, otras categorías de trabajadores son también denominadas como externalizadas o terceros, independiente de la profesión o de las actividades en que participan. Estos son contratados de acuerdo a la demanda, contingente temporal o principalmente en actividades que requieren poco tiempo de formación ya que los candidatos pueden ser contratados y despedidos fácilmente (López, y Silva, 2009).

Distintamente de los trabajadores efectivos de la empresa, de los cuales es exigido un alto nivel de compromiso y apego al *core business* a cambio de salarios altos y perspectivas profesionales más desafiantes, los empleados externalizados son contratados con la intención de pasar un breve período en la compañía, y por esta razón las empresas sólo invierten lo mínimo en su capacitación y retención, siendo común aplicar sólo la formación inicial para el ejercicio de las actividades. Esta práctica no anima a los empleados a invertir en el desarrollo de sus carreras en la empresa, ni a conocer los objetivos empresariales de largo plazo que podrían prolongar su permanencia en la organización. Tal como un círculo vicioso, las empresas no invierten en este segmento de trabajadores, pues no se dan cuenta de que los empleados tengan capacidad para convertirse en un cautivo laboral de la organización, a su vez, los empleados no se comprometen porque no encuentran posibilidades de crecimiento profesional. Esta perspectiva puede convertirse costosa para ambos, pues en la mayoría de los casos las dos partes se limitan únicamente al cumplimiento de sus obligaciones.

Además de la lógica citada, hay otras situaciones poco confortables en las relaciones laborales entre los contratantes con los subcontratados. Para obtener ventajas económicas y aprovechando los vacíos en la legislación, algunas empresas contratan trabajadores temporales y renuevan sus contratos periódicamente haciendo que permanezcan por mucho tiempo en las organizaciones en situaciones desventajosas en relación con los beneficios otorgados a los trabajadores permanentes, además de causar inestabilidad laboral pues estos no saben cuánto tiempo durará esa situación. Esta circunstancia se ve potencializada cuando se trata de casos de funciones similares en diferentes esquemas de contratación, o cuando

el lugar de trabajo es compartido por personas con diferentes naturalezas de contrato. En los procesos laborales que se tramitan en la justicia brasileña son muchos los informes que demuestran los sentimientos de discriminación, inferioridad, baja autoestima, etc.

Aún bajo protesta de los sindicatos, esta situación comienza su proceso de cambio. Desde 2004 se encuentra en tramitación en el Congreso Nacional, el Proyecto de Ley 4.330/04 que modifica las reglas de tercerización en el Estado Brasileño. En el supuesto de ser aprobado por las dos cámaras y sancionado como Ley por el Poder Ejecutivo, ese proyecto deroga la ley vigente, que solo permite la contratación de externalizados para funciones auxiliares al negocio de la empresa. Luego de su promulgación las empresas podrán contratar externalizados para cualquier puesto de trabajo, independientemente del tipo de actividad empresarial.

A partir de ella, la universalidad de los empleados subcontratados en Brasil, tendrá todos los derechos básicos de sus congéneres permanentes incluyendo asistencia médica en el local de trabajo, alimentación, transporte y capacitación para el ejercicio de sus actividades. Sin embargo, los mismos no recibirán otras ventajas especiales, muy apreciadas por la mayoría de los trabajadores.

La nueva ley también establecerá procedimientos para la asociación profesional, la recolección de impuestos, las condiciones laborales y de seguridad, la fiscalización del contrato comprendiendo el pago de beneficios y emolumentos, y torna a la contratante solidaria en los conflictos laborales entre la empresa de tercerización y los trabajadores subcontratados.

## **2.8 La motivación en las empresas subcontratadas**

La motivación en el trabajo subcontratado no es distinta de la motivación de trabajadores bajo la égida de otra naturaleza de contratos. Como en los otros casos, tiene origen en factores intrínsecos y ambientales a los que están expuestas las personas. Según Hackman y Oldham, (1976) la motivación está relacionada con los siguientes factores:

- a) La opinión sobre las habilidades personales para llevar a cabo sus actividades,
- b) La identificación con el resultado de su trabajo,
- c) La libertad de decidir cómo llevar a cabo las tareas,

- d) El impacto del trabajo en la vida de los otros,
- e) La retroalimentación sobre el desempeño.

Por lo tanto, no importa la naturaleza del contrato establecido entre el empleado y la organización, su duración o el régimen del trabajo impuesto, pues todos los trabajadores necesitan ser estimulados y sentirse felices para producir más y mejor. Las diferencias residen entre las expectativas y la realidad de cada segmento, organización o empleado.

Independientemente del aspecto conceptual consagrado sobre motivación, ya verificado anteriormente, algunas prácticas sobre el manejo de personas que trabajan en empresas que subcontratan mano de obra, relatadas en este estudio, ha desafiado a estas teorías y a la lógica establecida sobre el tema. En los sitios visitados, las personas entrevistadas, así como en el material consultado, se observa que no importa el negocio, la actividad empresarial, o la profesión que esté bajo este régimen. En todos se observa que las empresas de servicio de *outsourcing*, así como sus contratantes adoptan procedimientos que promueven la segregación y la discriminación de los subcontratados, lo que desalienta la motivación de los empleados en algunos aspectos, y los hace menos productivos. Según la Junta de SINDILIMP, el incumplimiento *ipsis verbis* del acuerdo colectivo de trabajo y la no aceptación de estos profesionales como parte de la empresa y la falta de reconocimiento de la importancia de sus trabajos para las organizaciones, son las causas principales de la desmotivación de sus asociados. Por supuesto, son temas importantes que deben ser discutidos entre los involucrados con la tercerización.

## **2.9 Vinculación entre la motivación y las prácticas de recursos humanos**

Las teorías motivacionales son un apuntalamiento eficaz para que las empresas pongan en operación sus programas de incentivos y consecuentemente aumenten la calidad y productividad de sus empleados, como se ha discutido a lo largo de este trabajo. La evolución de la sociedad, la tecnología y las transformaciones ocurridas en las relaciones entre los factores de producción tradicionales como capital y trabajo, ha cambiado sustancialmente las maneras de motivar a la gente, obligando a las empresas a ser más proactivas en su gestión de recursos humanos. Según

Chan, Bhandar, Oh & Chan (2004), en el siglo XX, la preocupación de las empresas fue descubrir cómo motivar a los empleados, hoy en día, los desafíos se centran en no sofocar los factores motivacionales intrínsecos que ellos traen a las organizaciones y así establecer los procedimientos que los animan a producir mejor. En este sentido, las organizaciones de vanguardia han utilizado el modelo de *gestión de competencias*, que les ayuda a identificar y asignar habilidades y factores de motivación de los individuos y grupos y así ofrecer de forma más eficiente los recursos que los hagan más eficaces y se traduzcan en mejores resultados.

Según declaración de la Junta Directiva de Populu's en entrevista realizada en 2014 y corroborada por otros agentes consultados – incluso la unión de los empleadores - las condiciones actuales impuestas por las convocatorias de licitación que generan los pactos entre los gobiernos y los subcontratistas han disminuido las ventajas y márgenes de lucro de las empresas. Adicionalmente, otros costos surgieron a partir de los acuerdos colectivos de trabajo que también han contribuido para la ejecución de programas de motivación más atractivos. Otros factores, sin embargo, por ejemplo, de la dificultad de cambio de cultura y el arraigamiento de prácticas de RRHH poco actualizadas (ver sesión: *prácticas de trabajo*) contribuyen para que los trabajadores tengan bajo compromiso y no sean desplegadas formas más avanzadas de desarrollo de personal.

El sindicato de trabajadores, a su vez, también atribuye a las prácticas de recursos humanos vigentes en el segmento y los problemas motivacionales vividos por los trabajadores bajo su circunscripción. Sin embargo, queda claro que la entidad también contribuye de alguna forma para la perpetuación de la situación o, por lo menos, no lucha enfáticamente por su cambio en los compromisos anuales de trabajo firmados entre los otros protagonistas.

Se presentan en cuestión, por supuesto, los *modus operandi* comúnmente utilizados en el proceso por diversos *stakeholders*, siguiendo el ejemplo de pago y aceptación de bajos salarios, trato discriminatorio entre jefes y subcontratistas, el retraso del pago de los valores acordados, las condiciones generales de trabajo y la falta de cumplimiento del Acuerdo Colectivo de Trabajo.

### 3. Empresa estudiada

#### 3.1 Ambiente de la empresa

El Estado de Bahía, donde la compañía Populu's tiene su sede central, su mercado potencial y están ubicados sus principales clientes, tuvo el presupuesto de 36,9 mil millones de reales aprobado hasta octubre de 2014, con ejecución de 11,8% en la cuenta de mano de obra de terceros, según los datos publicados por el Secretaría de Planificación (SEPLAN, 2014), lo que benefició a las empresas de *outsourcing*.

Situado en el Noreste de Brasil, el estado de Bahía está compuesto por 417 municipios, ocupa la mayor superficie de tierra entre las nueve unidades federales que conforman la región, y ocupa una superficie de 564.733.117 KM<sup>2</sup>, o 6.64% del territorio nacional, con una costa atlántica 932 KM. En 2011, su población era de 15.126.371 habitantes, con una densidad de 24,82 habitantes por KM<sup>2</sup> concentrados principalmente en el Región Metropolitana de Salvador (RMS), su capital (IBGE, 2013). La economía local se basa en la extracción de minerales, la agricultura, la agroindustria, la petroquímica, la industria automotriz, turismo y servicios, este último responsable históricamente por el 61,3% del PIB del estado, con un total de 34.382 empresas y un ingreso aproximado de R\$ 38.568.266,00 reales en el año 2014. (IBGE / BCB / SEI, 2014).

La demanda de servicios externalizados está en auge, sin embargo, de acuerdo con el Sindicato de Servicios de Limpieza y Ambientación de Bahia (SEAC), no hay datos precisos sobre el número de compañías del sector de tercerización en operación en el estado. La información más realista surge de las cuotas sindicales obligatorias - instrumento que permite que participen en las subastas realizadas por el gobierno y por las grandes empresas - que se pagan anualmente en enero. En consecuencia, al igual que en 2014 se recogieron valores de 260 fichas, las autoridades de inspección consideran este como el número mínimo de empresas registradas.

Otro dato inexacto, se refiere al número de empleados registrados por estas organizaciones, ya que, debido a la transitoriedad de los contratos, el número de empleados es fluctuante. De acuerdo con el mismo sindicato se estima que hay entre 45.000 y 60.000 empleados registrados en las empresas. Si se confirman

estas cifras, el volumen de negocio está valorado en más de R\$ 108.000.000,00 (Reales) mensuales, mientras que el importe regular fijado por el gobierno para el pago de sueldo para la categoría de mano de obra básica es de R\$ 1.800,00 (Reales) por trabajador. Con el reciente cambio en la legislación implementada en junio 2014 por el Decreto N° 12.949/ 2014, que reguló la Ley 19.414 / 2011, llamada *Anti calote*, se requiere que las agencias del gobierno del estado de Bahía, que contratan empresas de externalización retengan en las facturas mensuales, las cifras referentes a un depósito del 8% para el propósito de pago del Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio (FGTS<sup>5</sup>), de 20% para el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INS<sup>6</sup>S<sup>7</sup>), una doceava parte del salario para cobertura del sueldo de la gratificación de navidad y el 2,5% del sueldo nominal para el bono de vacaciones. A su vez, estos valores son depositados en una cuenta vinculada, que podrá estar disponible a la hora de extinguir los contratos. Con estas modificaciones los incumplimientos y la morosidad de la indemnización por despido de los empleados se reducen al mínimo, así como se produce un aumento de la cantidad de dinero involucrado en la contratación, una vez que de aquí en adelante los precios de los servicios serán superiores a las ofertas presentadas hasta el momento. Tales procedimientos deberán aumentar el potencial de mercado del sector.

Por el momento el SEAC inicia un proyecto en colaboración con las facultades privadas de la ciudad de Salvador, para recoger datos sobre las empresas clandestinas de servicios y tipos de contratos que causan competencia salvaje en el sector. Se espera que esta investigación ofrezca una información más precisa sobre el mercado de *outsourcing*, porque desde allí otras acciones podrán ser implementadas para mejorar las relaciones entre las empresas y los empleados, y, por lo tanto, proporcionar beneficios que puedan motivar más a los empleados.

### **3.2 Características de la empresa y del personal operativo**

Para este estudio, se llevó a cabo una investigación con los empleados de Populu's Serviços e Manutenção Ltda. (Servicios y Mantenimiento), una empresa fundada en 1996 con un capital social de R\$ 350,000.00, prestadora de servicios administrativos

---

<sup>5</sup> Fondo de garantía de Sustentabilidad

<sup>6</sup> Seguridad Social

y operacionales en las áreas de mantenimiento, reparación de máquinas y aparatos de refrigeración, ventilación para uso industrial, recolección de residuos no peligrosos, la construcción de edificios, obras de infraestructura en calles, plazas y aceras, instalación y mantenimiento eléctrico, de plomería, sanitarios y de gas, instalación y mantenimiento de los sistemas centrales de aire acondicionado, de ventilación y refrigeración, pintura y otros servicios generales en comunidades de vecinos, trabajos de acabado de construcción, procesamiento de los datos, aplicación y servicios de alojamiento en los proveedores de servicios de internet, servicios de ingeniería, alquiler de maquinaria y equipo comercial e industrial sin operadores, suministro y gestión de recursos humanos a terceros, servicios combinados de apoyo a los edificios y viviendas, actividades de limpieza y paisajismo, preparación de documentos y servicios especializados de apoyo de oficina, actividades de servicio de tele, y las actividades de servicios personales y domésticos de limpieza. La empresa está ubicada en la calle Pacífico Pereira No. 34, García, en Salvador, Bahía, y actualmente cuenta con 193 empleados que prestan servicios a la Secretaria da Fazenda Nacional; Fundação Oswaldo Cruz, Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria, Empresa de Desarrollo do Vale do São Francisco e Parnaíba, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) y la Delegacia da Receita Federal.

Conforme los documentos facilitados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa estudiada, se constata que, durante el período de estudio, había en sus registros 180 empleados distribuidos en nueve puestos de trabajo. De estos, 65% del género femenino y 35% del género masculino, con edad desde 20 a 66 años, como se muestra en la siguiente tabla de distribución:

**Tabla 1 - Clasificación del personal según edad y género**

Edad	< 21	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 60	Total
Mujer	1	25	30	37	22	2	117
Hombre	1	13	16	22	10	1	63
Total	2	38	46	59	32	3	180

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada

Estudiando los mismos documentos, se observa un mayor porcentaje de trabajadores comprendidos en los rangos de edad de 41-50 y 31-40 años, períodos etarios en los que las personas normalmente ya han constituido una familia y ya han finalizado sus estudios.

Asimismo, se observa una preponderancia de mujeres en los puestos de Auxiliar de Servicios Generales (cod.5977), Recepcionista (cod.3933) y Auxiliar de Cocina/limpieza/Etc. (cod.8040), siendo estas las profesiones más frecuentes en la empresa.

**Tabla 2 - Puesto de trabajo**

<b>Código</b>	<b>Posición</b>	<b>Total</b>
1551	Técnico de Refrigeración	1
2920	Apoyo administrativo	1
3020	Gerente	1
3933	Recepcionista	18
3934	Telefonista	3
3940	Asistente de oficina	1
4010	Supervisor	1
4090	Supervisor Intermediarios y Asistentes	2
4140	Agente Serv. (Cargas, Transportes) Servicios de Bróker	2
5490	Servicios de Mantenimiento	2
5976	Ayudante General	1
5977	Auxiliar de Servicios Generales	110
5982	Jardineros	1
5990	Trabajadores de servicios	3
7023	Operador de máquinas y aparatos	14
7680	Servicios de Mantenimiento Servicios de Mantenimiento II	1
8040	Aux. cocina, comedor, costura, limpieza	13
8090	Office Boy, Mensajero,	5
Total		180

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada

### **3.3 Descripción de las prácticas de trabajo en la empresa estudiada**

#### **3.3.1 Contratación**

De acuerdo con la Ley 8666/93, la contratación de servicios por parte del gobierno, incluido el trabajo subcontratado, se realizará a través de un proceso de licitación con plazos de suministro de un año, que podrá ser renovado por un máximo de cinco ciclos, con un vencimiento máximo en sesenta meses, si es del interés de las partes la continuidad y no existe ningún impedimento por su continuación. De acuerdo a los plazos acordados, son realizados procesos de licitación para que sean contratadas nuevas empresas y sustituidas las actuales, para que sean satisfechas las demandas emergentes y se optimice la gestión de los servicios y del personal. En estas ocasiones todos los empleados contratados por la empresa de *outsourcing* del contrato anterior, son despedidos y tienen el derecho a indemnización de acuerdo con las leyes laborales vigentes en el país. En general, inmediatamente después de la rescisión contractual con la antigua empresa, los trabajadores en acto seguido, son contratados por la sucesora para que no haya interrupción en la prestación de los servicios.

Esta práctica distingue los subsistemas de reclutamiento y selección para el sector, es decir, no se hacen anuncios de vacantes, tampoco existe procesos eficaces para elegir las personas que trabajarán bajo el contacto que se inicia. Tradicionalmente, la compañía subcontratada que sucede a la anterior en el nuevo contrato permite la contratación de los trabajadores destituidos por el predecesor a través de un proceso de indicación de los directivos de la entidad contratante, que también determinan la ubicación y el tipo de trabajo en el que cada candidato debe continuar. Aunque esta situación sea común, por lo tanto, es una práctica que se enfrenta a la Instrucción Normativa N° 02 del Gobierno Federal, que prohíbe a los gerentes de las agencias gubernamentales que requieran que las personas sean contratadas por su influencia o determinación. Por supuesto, en estas ocasiones, los candidatos oriundos de la empresa anterior solo son sustituidos cuando ocurre alguna manifestación expresa en contra de su permanencia en el empleo, por ejemplo de mal comportamiento, inadaptación a la función, o cuando hay problemas en las relaciones entre directivos y subordinados, pues en este caso prevalece la fuerza de la jerarquía y el poder. En la mayoría de los casos de sucesión, no hay cualquier forma de selección más estructurada. Es una situación común que empleados sean

contratados sucesivamente por varias empresas y permanezcan en los mismos locales de trabajo hasta la jubilación.

Los subsistemas de reclutamiento y selección de trabajadores solo sufren interferencias más sencillas por parte de los contratantes, cuando son abiertos nuevos puestos de trabajo o cuando existen cláusulas que requieren calificaciones específicas para las posiciones como gerentes o técnicos experimentados. En estos casos, la empresa externalizada va al mercado para reclutar candidatos y elegir el más adecuado para la vacante. En ese caso, son inseridas técnicas más usuales de selección, como evaluación psicológica, exámenes médicos específicos y entrevista de calificación. De todos modos, incluso en estas situaciones los sistemas no están libres de injerencias. Los dirigentes sindicales y empresarios entrevistados, relatan que, si los gestores de externalizados no cumplen las exigencias impuestas por los contratantes, por ejemplo de no contratar sus candidatos, las empresas pueden sufrir sanciones veladas, intransigencia forzada, vigilancia a nivel del funcionamiento estándar u otras formas de acoso disimulado.

A través del análisis de la documentación presentada por el departamento de RH y por las entrevistas realizadas, se constató que los esfuerzos empresariales de contratación son direccionados exclusivamente al cumplimiento de las obligaciones contractuales, es decir, que no hay cooperación mutua para construcción de mejora continuada. Si el contrato requiere procesos más precisos la empresa los lleva a cabo, por otro lado, cuando no hay exigencias puntuales, tanto el reclutamiento como la selección y otros procesos de recursos humanos son realizados a través de procedimientos sumarios, como suele suceder de acuerdo con la cultura del sector.

A partir del ingreso en la empresa, todos los empleados gozan de los derechos definidos por la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) brasileñas, y del Acuerdo de Negociación Colectiva (ANC) celebrados entre la junta de empleadores y los sindicatos laborales. Así, las cláusulas más observadas entre las partes se refieren a los derechos laborales comunes a otras categorías, seguidos del cumplimiento de la jornada laboral, del pago mínimo salarial de cada puesto, del acompañamiento del pago de las contribuciones de seguridad social, del pago y uso de beneficios sociales, por ejemplo de bonos de alimentación y de transporte, seguros de vida, retiro, atención médica / dental, y por fin de las reglas para el uso de equipos de protección personal (PPE) y colectiva (EPC).

### **3.3.2 Capacitación**

La formación inicial de trabajadores ejecutada por las subcontratadas es sencilla, pues, con la práctica de contratación de los empleados despedidos por el predecesor del contrato, el personal entrante ya conoce el servicio básico y continúa trabajando sin interrupciones. Lo más común es la realización de una reunión de bienvenida y algunas palabras sobre la nueva empresa y su cultura. El reciclaje también es inusual, sólo ocurre si es requerido por los contratantes para posiciones determinadas.

Así como las empresas, los sindicatos de trabajadores tampoco promueven la formación de nuevos trabajadores, ni reciclan a los más antiguos. La actuación de estos órganos como educadores o formadores de mano de obra es incipiente.

Hace 20 años hubo una predisposición del sindicato laboral para la formación educacional de los trabajadores, por ejemplo, de curso de alfabetización para colaboradores ancianos, pero el programa fue interrumpido sin llegar alcanzar a toda la población objetivo. Hoy todos los candidatos contratados por las empresas ya iniciaron la formación básica y los esfuerzos educacionales realizados son para la promoción de cursos de informática y capacitación para trabajos manuales que puedan complementar los ingresos familiares, como cursos de peluquería, artesanía y similares. En contraste, la asociación de empleadores, según su presidente, prevé dictar cursos de formación de mano de obra básica y reciclaje profesional para los trabajadores registrados en sus empresas afiliadas, por lo que puede despertar un mayor sentido de responsabilidad de los empleados hacia el trabajo. Sin embargo, todos reconocen que hay un déficit en la capacitación debe ser cerrado.

### **3.3.3 Autonomía**

Debido a naturaleza del sector, los puestos de trabajos más habituales son los de Recepcionista, Ayudante de Cocina, Ayudante de Limpieza y Auxiliar de Servicios Generales. En la empresa Populu's, no es diferente, pues el 78% de la fuerza laboral es asignado para puestos similares. Por tratarse de posiciones con baja calificación, las empresas no les permiten plena autonomía en el ejercicio de sus actividades. La supervisión es cercana y los procesos son mecanizados. En la empresa estudiada, a de manera similar a otras del sector, los trabajadores son obligados a rellenar todos los días hojas de actividades, con campos para las tareas y horarios en que éstas

son realizadas. Periódicamente, el supervisor de cada grupo verifica si los horarios son respetados y si las tareas están siendo cumplidas en acuerdo con lo planificado. En la hipótesis de incongruencia, el empleado es invitado a explicarse con posibilidad de castigo por no obediencia a las reglas.

Para los puestos técnicos y administrativos, la gestión es realizada por los análisis de los resultados obtenidos por los gestores de los contratantes, que a su vez retroalimentan la empresa subcontratista sobre el desempeño de sus subordinados y requieren soluciones. De modo que, para los empleados del primer grupo, la autonomía en el trabajo se refiere únicamente a la forma de hacer, ya que cuestiones como el “cuándo”, el “dónde”, y el “qué”, se han definidos previamente. Para el segundo grupo no hay una regla fija, ya que varía según la actividad realizada y el estilo del liderazgo inmediato.

#### **3.3.4 Relaciones con el liderazgo y el trato de los empleados externos**

La relación entre los subcontratados con sus gerencias y con las gerencias de los organismos contratistas no traducen las mejores prácticas de gestión. Si, por un lado, los empleados son contratados por indicación de los gerentes y por ellos son protegidos, por otro pueden ser explotados en el día a día. Durante el estudio, fueron obtenidos relatos en que algunos gerentes los califican como si fueran sus empleados personales, obligándolos a hacer trabajos distintos a su cargo. Es común que los contratistas los soliciten realizar compras o ir a los bancos realizar trámites privados durante la jornada laboral. También que les tomen mensajes o entreguen documentos y paquetes a amigos, que les realicen trámites personales como boletas de lotería. Como máximo, los fuercen a reemplazar a otros empleados sin la capacitación y sin recibir pagos complementares. O también, en ocasiones especiales, llevarlos a trabajar en sus casas con tareas privadas.

A veces esta interacción va más allá de los límites del sentido común y la ética, reportándose informes explícitos de intimidación, humillación y persecución. Como retribución por esas cortesías, les hacen regalos, por ejemplo, la exención de la jornada laboral, canastas de alimentos, almuerzos y propinas. Asimismo, hay quejas en SINDILIMP que muestran que gerentes de contratos influyen en la indicación de candidatos para contratación, con el objetivo de recibir compensaciones que satisfagan sus deseos sexuales.

El consejo de SINDILIMP declaró que recientemente programó una huelga con los empleados de limpieza debido a las constantes denuncias de maltratos sufridos por ellos por parte de los gestores públicos. De acuerdo con sus declaraciones son comunes las prácticas de descalificaciones verbales como la transcrita a continuación: "*No puedes darte el lujo de mejorar lo que haces. Habéis nacido solamente para limpiar los pisos e inodoros*" Sin embargo, en la empresa estudiada no se encontró ninguna evidencia de este tipo de tratamiento.

### **3.3.5 Premios y castigos**

De acuerdo con los contratos firmados entre las empresas externalizadas, las agencias gubernamentales y subcontratadas, la prestación de servicios es *estándar* y no es posible ningún tipo de incentivo salarial, o progresión profesional dentro de los puestos, sea por antigüedad, meritocracia o cualquier otra forma de mejoría. Desde la publicación de los pliegos de licitación - que son las guías de los contratos - no hay ninguna cláusula que fomente la formación o la diferenciación entre los trabajadores que sean más o menos calificados dentro del mismo puesto. Las cifras para el pago por el trabajo hombre/hora no varían y no hay ninguna expectativa de desarrollo en la carrera. Para que el empleado tenga cualquier aumento salarial fuera del definido por ley o por acuerdo entre los sindicatos y el gobierno, es necesario que exista la formalización del cambio de la actividad ejercida. Esta situación no promueve la mejora de los empleados dentro del puesto ocupado, y su continuidad en el cargo los condena a permanecer encuadrado en el mismo rango de salario. En este medio ambiente desfavorable no es común la cooptación de empleados por parte de empresas competidoras, ni existe el deseo de cambio de empresa por parte de los empleados, pues los contratos entre estas empresas y el gobierno son muy similares, y por eso no hay atractivos o margen para mejoras salariales.

Las rescisiones más comunes durante el período del contrato son solicitadas por los trabajadores que encuentran un nuevo empleo más ventajoso en otro segmento o con tareas más interesantes. Otras dos situaciones también raras son: cuando existe la posibilidad de avanzar en la carrera mediante el surgimiento de una vacante en otro cargo en la empresa, por ejemplo, de reclutamientos realizados para atender a selecciones internas a pedido del cliente. La otra es cuando una persona es designada de forma especial por el administrador del contrato por un interés

específico. En la empresa estudiada, cada una de estas situaciones se presentaron apenas una vez en los últimos años.

Como exclusión, según los directores de Populu's, algunos empleados que sobresalen pueden ser aprovechados por los servicios adicionales fuera de su actividad, y por supuesto, remunerados por ellos por ejemplo por ejemplo de servicios informáticos y transporte de personas. Igual sucede cuando un empleado promueve, sistemáticamente, la reducción del consumo de material durante su actividad. En este caso, posiblemente parte de esa economía será revertida para él. No hay, sin embargo, ningún programa de recompensa formal para la calidad profesional o dedicación.

Los castigos funcionan principalmente como amenazas a los trabajadores en las relaciones con sus directivos, sea por parte de los encargados de la contratación, sea por sus supervisores directos. Debido a la estructura jerárquica ad'hoc adoptada por las compañías, el poder formal del castigo es ejercido por el liderazgo del subcontratado, bajo la influencia de los contratantes. Las principales razones que llevan a los castigos están relacionadas con problemas disciplinares, ausencias al trabajo sin excusas, mala conducta, negligencia o quejas de los contratantes o clientes. En la mayoría de los casos la advertencia verbal es la más habitual como medida correctiva. Para situaciones más graves o repetitivas, se utilizan advertencias escritas, suspensiones de trabajo, transferencia del sector o de repartición. Para acontecimientos gravísimos son propuestos los despidos simples y en el extremo los despidos con causa, aunque raramente se aplican. Los excesos relativos a la licencia por enfermedad y las visitas médicas electivas durante las horas de trabajo, así como las faltas en días próximos al periodo de vacaciones o fines de semana son perjudiciales y generalmente penalizadas con descuentos salariales.

### **3.3.6 Papel de supervisión**

En general, la estructura organizativa adoptada en la mayoría de los contratos entre empresas de *outsourcing* y organismos gubernamentales siguen el modelo *adhocrático*, o sea, hay un gerente del servicio por parte de las subcontratadas y otro para cada departamento contratante. Mientras tanto, cada empresa o departamento gubernamental exige que la externalizada ponga a disposición una

jerarquía compatible con el número de empleados y sus necesidades. El despliegue de los niveles organizacionales, por ejemplo, de jefe de grupo, supervisores, coordinadores y gerentes en cada lugar, figura en el aviso de licitación y cada puesto representa un costo para el contratante, y los ajustes solo son hechos cuando los contratos los permiten. Entre todos los contratos en que fue permitido el análisis, solo uno requiere la presencia de un encargado y un supervisor permanentes. Todos los otros comportan sólo al encargado. En estos casos, hay un supervisor que hace las rondas entre los establecimientos en el transcurso del día, para distribuir materiales de trabajo, transportar grupos de empleados para mantenimiento, entregar las prestaciones pecuniarias, rellenar los formularios administrativos, participar de reuniones con los directivos de la entidad adjudicadora, revisar listas diversas y hacer cumplir los derechos más básicos de los empleados. Las demás atribuciones administrativas son realizadas por el gerente del contrato conforme tabla hecha a cada mes y publicada internamente. En el caso de los acuerdos que requieren liderazgo residente, se adiciona a las tareas la evaluación del rendimiento de los empleados, el comprobante de hora de inicio y finalización de las jornadas de trabajo, el monitoreo del comportamiento de los empleados, aplicaciones de sanciones disciplinarias, verificación y relleno de formularios y rendición de cuentas.

Sin embargo, se tiene en cuenta que a pesar de que la relación jerárquica está relacionada con el liderazgo de Populu's, los vínculos afectivos más fuertes de los subcontratados están relacionados a los gestores de los órganos de contratación, ya que estos últimos están más cerca de ellos en el día a día, y por la permanencia de ambos en los mismos locales por mucho tiempo. En la jerga utilizada por el sector es muy común tener *padrinos y ahijados* entre estos actores, donde los más poderosos protegen a los débiles y, por otra compensación utilizan su mano de obra gratuita para pequeños favores, como relatado anteriormente. Este *modus operandi* a veces genera luchas de poder entre los involucrados.

### **3.3.7 Particularidades sobre los salarios y beneficios**

Según publicación en la prensa local y confirmada por parte del sindicato de los empleados, las siguientes anomalías relativas a los salarios y pagos de prestaciones sociales son habituales en el sector:

- a) Retraso en el pago de los sueldos mensuales, cupones de transporte y alimentación,
- c) Retención del pago de las prestaciones a las entidades avalistas de beneficios por ejemplo de FGTS y el INSS sin que haga el depósito.
- d) Disminución en las concesiones no obligatorias en represalia a reclamaciones de derechos.
- e) Retención de la indemnización por despido.

Por estas razones, a veces es necesaria la interferencia del Tribunal del Trabajo o del Ministerio Público para que se garanticen los derechos de los trabajadores. En 2011, por ejemplo, según el periódico del Tribunal de Justicia del Estado de Bahía, el Ministerio Público del Trabajo presentó una acción civil pública contra la Municipalidad de Salvador, cuestionando los repetidos retrasos en el pago de las facturas de los contratistas, más allá de la negligencia en la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones relativas a los contratos de trabajo, que han generado graves daños a los trabajadores. (Jusbrasil, 2011).

Estas prácticas son comunes en el trato con los contratistas y las quejas son frecuentes. Según los empresarios del sector, el litigio se debe a que el estado no paga sus deudas con empresas en acuerdo con las cláusulas contractuales. Dado que las empresas trabajan con márgenes muy estrechos para ganar licitaciones en el precio más bajo, ellas no pueden cumplir sus obligaciones sin que primero hayan cobrado las contratantes. En 2013 las subcontratadas DELTA, MILENIUM, LEADER, OBRASERV y LC cerraron sus puertas por no pagar sus facturas, y por lo tanto se convierten en delincuentes. Sin embargo, aún quedaban alrededor de R\$ 80.000.000,00 para cobrar del gobierno por los servicios prestados en 2014. El consejo de SINDILIMP corrobora el argumento de los empresarios en el sentido de que el gobierno no paga sus cuentas a tiempo y, concomitantemente, cuestiona a los patrones sobre los atrasos del pago de indemnizaciones rescisorias a los empleados subcontratados. En represalia, fomentan paros cuando nos respetados los derechos de los trabajadores. Esta situación pudo ser constatada cuando era realizada esta entrevista con la junta de SINDILIMP, en octubre de 2014, ya que, en ese momento, algunos recibían sus indemnizaciones por despido en el salón del sindicato con un retraso de seis meses del término de sus actividades laborales. Son

muchos los protestos contra los retrasos del pago. En febrero de 2014, fue ampliamente noticiado en la ciudad el paro de 400 empleados de limpieza y auxiliares de cocina subcontratados del gobierno del estado, que ocuparon la planta baja del Departamento de Estado de Educación (SEC-BA), en el Centro Administrativo de Bahía (CAB), en Salvador, exigiendo el pago de sueldos retrasados, vacaciones, FGTS, bonos de transportes, bonos de alimentación y seguro de salud, según el portal G1 Globo, (2014).

Para el presidente de SEAC, la mala gestión en el proceso de contratación de las empresas está en el corazón del problema. Los daños causados en las relaciones entre los empleados subcontratados e las empresas subcontratadas se originan en el análisis deficitario sobre costos realizado por el órgano contratante, desde el lanzamiento del pliego de licitación. Generalmente, en ese momento el gobierno subdimensiona los valores de remuneración de los empleados, y con estas bases, las empresas elaboran las propuestas comerciales. De esta forma, el contrato es adjudicado con valores inferiores a los practicados, haciendo imposible que las empresas hagan una buena gestión financiera, así como perjudica a los trabajadores. Según el presidente, algunas veces, después de excluir los impuestos, los importes facturados no cubren todos los gastos mensuales de los *outsourced* y no permiten la provisión de los costos a realizar durante los períodos de finalización del contrato.

Como fue visto anteriormente, la cuestión referente a la emisión de aprovisionamiento ya está en proceso de solución, con la reglamentación, en 2014, de la Ley 19.414/2011, que objetiva evitar los impagos. Mientras tanto, los retrasos en los pagos mensuales son todavía frecuentes, porque las agencias gubernamentales sólo pagan las facturas con un retraso de 45 a 60 días del cierre del mes, y las empresas afirman que no pueden permitirse el lujo de cubrir este vacío. Por lo tanto, los trabajadores tienen sus salarios y beneficios diferidos.

### **3.3.8 Los sistemas acordados de salarios y beneficios**

La fecha de referencia para negociación de los salarios y beneficios para la categoría estudiada está establecida por la ley para el mes de enero. En esta época, los empleadores y los sindicatos se reúnen para cerrar el acuerdo negociado durante los 45 días anteriores a la campaña salarial. Este documento debe ser

aprobado por el Tribunal del Trabajo (JT), que, a su vez, genera el Acuerdo de Negociación Colectiva (ANC), documento de posición para todos los anuncios gubernamentales sobre el sector y otros contratos celebrados entre las organizaciones contratantes y contratadas.

Conforme el documento referido, los trabajadores subcontractados tienen derecho a:

a) Salario nominal según la tabla definida, y sin la posibilidad de diferencias de valores entre puestos con la misma nomenclatura.

b) Sobre-jornadas extraordinarias, en acuerdo con el Código de Trabajo, con un incremento en el sueldo del 50% (cincuenta por ciento) de lunes a viernes y de 100% (cien por ciento) en los días de descanso o vacaciones. También es admitida la compensación de las horas extraordinarias con tiempo compensatorio.

c) Cincuenta y dos bonos de transportes mensuales para llegar al trabajo con el esquema de reparto en el que el trabajador sólo puede permitirse pagar hasta un 6% de su salario mensual con locomoción para trabajar.

d) Bono alimentación, con un valor de R\$10,00 (Reales) por día, por jornada con más de seis horas, con participación de los empleados en hasta un 20% del valor nominal o R\$ 220,00 (Reales) mensuales, en efectivo.

e) Plan de seguridad con cobertura privada, con la atención de salud para todos los procedimientos quirúrgicos, clínicos y atención de emergencia según lo prescrito en el artículo 10 de la Ley N° 9.656, de 1998. Para conceder el beneficio la empresa desembolsa mensualmente R\$ 82,00 (Reales) por empleado.

Nota: Este beneficio podrá hacerse extensivo, a su cargo, a los dependientes hijo e conyugue, siempre que el trabajador sea responsable con 100% de los costos de ellos.

f) Plan de Atención Dental privada en emergencia las 24 horas con un costo exclusivo de la empresa por el monto de R\$7,45 (Reales) y se puede extender a los dependientes, siempre con el costo total a cargo del empleado.

g) Seguros de muerte natural o accidental, incapacidad permanente accidental e incapacidad temporal por accidente para todos los empleados, con el costo de R\$2,66 (Reales) pagados por los empleadores que se completará con adicional R\$ 1,00 (un Real), deducido del salario del empleado.

h) La formación continua - Definido en la vigésima segunda cláusula del acuerdo colectivo de trabajo, las empresas deben ofrecer cursos de formación para sus empleados, siguiendo un calendario elaborado por los empleadores en conjunto con los sindicatos. Observase, otrosí que este artículo no está siendo cumplido por la mayoría de las empresas, por ejemplo de la empresa estudiada, en que la planificación es esporádica e imperfecta.

Observación - Las campañas educativas (beneficio bajo la responsabilidad de los empleadores y los sindicatos, prevista en la trigésima cuarta cláusula del convenio colectivo), con el fin de promover la prevención de las enfermedades infecciosas y la mejora en la calidad de vida no fue puesta en práctica, ya que no se encontraron pruebas de su aplicación durante las visitas a la empresa ni en las entrevistas realizadas.

## **4. Hipótesis de trabajo**

La motivación de los trabajadores está influenciada por las prácticas de trabajo implementadas por la organización.

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de Trabajo**

Nuestro trabajo es un estudio de caso de carácter descriptivo y transversal, que apela a una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) orientada a la identificación de los factores que motivan o desmotivan a los trabajadores de empresas externalizadas. La investigación tiene un carácter transversal correlacional causal en un ambiente de negocios, que impactan la vida laboral de los empleados.

### **5.2 Unidad de Análisis**

Trabajadores de la empresa *Populu's Serviços e Manutenção Ltda.*, del sector de prestación de servicios administrativos, operacionales y de mantenimiento, subcontratada por reparticiones públicas.

El 88% de la población objetivo de 105 empleados, o sea, 93 empleados ubicados en los tres sitios más importantes de la empresa.

La muestra es de conveniencia (intencional).

Las condiciones de inclusión en la muestra son las siguientes:

- edad,
- género,
- nivel de educación,
- puestos ocupados.

### **5.3 Variables del estudio**

Las variables de nuestro estudio son las siguientes:

Variable dependiente- la motivación de los empleados.

Variables independientes- el liderazgo, el proyecto de vida laboral, el ambiente, las condiciones de trabajo y las prácticas laborales.

#### **5.4 Metodología utilizada**

Este trabajo es un estudio de caso descriptivo y transversal. La metodología de trabajo utilizada es mixta, constando de una primera etapa de tipo cualitativa y una segunda etapa cuantitativa.

La muestra, como mencionamos, es de conveniencia (no probabilística) teniendo en cuenta las posibilidades de acceso a la organización y a las condiciones de viabilidad y factibilidad del estudio.

Las herramientas de recolección de datos fueron seleccionadas en concordancia con los objetivos generales y específicos planteados. Las mismas son detalladas en el punto siguiente.

#### **5.5 Técnicas e instrumentos**

Aplicación de 93 cuestionarios, realización de 4 entrevistas (Junta Directiva de Populu's, Jefe de Recursos Humanos y supervisores de Populu's, Director de SINDILIMP, Director del SAEC), observaciones de rutinas en 3 distintos sitios de trabajo (SEBRAE, MF, FIOCRUZ) y análisis de fuentes/documentos secundarios (plantilla de toda la empresa, datos generales de la población encuestada, contrato de prestación de servicios entre la empresa y el gobierno, convención colectiva de trabajo firmada entre el sindicato patronal y el sindicato laboral, tablas diversas).

En una primera etapa, se realizó una entrevista, con la junta de la empresa estudiada, el líder del Departamento de Recursos Humanos y los supervisores de línea que estaban disponibles. Acto continuo, se realizaron entrevistas con la dirección de la unión de los empleadores (SEAC) y con la junta directiva del sindicato de trabajadores (SINDILIMP), por separado.

Posteriormente, se realizaron observaciones no participantes sobre las rutinas de los empleados en los locales de trabajo elegidos al azar, donde se aprovechó para registrar puntos sobre el entorno de trabajo y las relaciones.

En este proceso de observación se evaluaron los siguientes aspectos:

**Tabla 3 - Hoja de observación del ambiente de trabajo (modelo)**

Hoja de observación de ambiente de trabajo		
Elemento observado	Evaluación	
Llegada y salida en el local de trabajo	Sin retraso	Con retraso
Arreglo del local de trabajo	Ordenado	No ordenado
Realización de tareas	Conforme orientación	Sin criterio
Equipamientos y materiales de trabajo	Completo	Incompleto
Charla entre colegas sobre insatisfacción con el trabajo	No observada	Observada
Participación en reunión con supervisión	Dialogada	Impositiva
Formas de tratamiento entre colegas	Cordial	No cordial
Formas de tratamiento entre subordinados e líderes	Cordial	No cordial

Fuente: Elaborado por el autor.

En una etapa posterior se aplicaron los cuestionarios - detallados a continuación - al 93% de los empleados de la empresa subcontratada y que prestan servicio a los contratos principales de la empresa con el gobierno.

Los cuestionarios fueron contruidos con base a una revisión de la bibliografía de referencia en el tema, cuyos elementos temáticos fueron contruidos a partir del concepto de motivación explorando aquellos temas que ayudasen a entender qué es lo que motiva a los trabajadores con vistas al análisis y teniendo en cuenta el género, la edad, la escolaridad y el puesto ocupado en la organización.

La versión final del cuestionario está compuesta por diez preguntas estructuradas de la siguiente manera:

- a) En el encabezamiento fueron solicitados datos demográficos referentes a género, escolaridad, edad y cargo ocupado.
- b) En las preguntas de 1 a 5 se interrogó sobre perspectivas para la permanencia del empleado en la profesión/empresa y sobre el medio ambiente laboral. En estas preguntas solo se permitía marcar una respuesta entre las alternativas disponibles.
- c) En las preguntas 6 a 10 se investigó sobre la satisfacción con la carrera, el desarrollo profesional, los modelos mentales, la felicidad en el trabajo y la motivación. En esta sección era posible elegir 3 alternativas para cada cuestión.
- d) Se garantizó el anonimato de la respuesta

Durante los meses de octubre y noviembre 2014 fueron aplicados los cuestionarios a los empleados y supervisores elegidos al azar, aquellos que estaban en su local de trabajo de la distribución del instrumento. Después de la aplicación, fueron tabulados los datos y se llevó a cabo una entrevista en profundidad, semiestructurada, con el Director-líder de la empresa para subsanar las dudas operacionales.

### **5.6 Proceso o metodología de análisis de los datos**

Para realizar el análisis se utilizaron los resultados de la tabulación de los cuestionarios, la documentación adquirida a través del sector de recursos humanos de la compañía, los documentos aportados por los sindicatos de empleadores y empleados, la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT), capítulos del Código Civil relacionados con licitaciones en órganos públicos, artículos de periódicos notoriamente reconocidos y los conceptos obtenidos en las referencias del trabajo.

Después del primer análisis, se llevó a cabo una nueva reunión con la dirección de Populu's para aclarar los puntos dudosos y la presentación del análisis intermedio.

La reunión con la junta y con el RRHH de Populu's buscaba profundizar la comprensión sobre rutinas y prácticas de trabajo de la empresa, las relaciones entre los empleados subcontratados y sus supervisores, conocer más sobre el desarrollo profesional, los beneficios brindados, cuestiones salariales, los procesos motivacionales, las interacciones con los contratistas y las relaciones de estos con el mercado de trabajo.

El encuentro con el sindicato tenía por objetivo explorar las razones por las cuales se opta por las empresas y las profesiones de área de *outsourcing*, los problemas experimentados por estos profesionales, la apreciación de la profesión, la capacitación de empleados y candidatos a los cargos, y las prácticas de trabajo utilizadas por el mercado en relación a estos profesionales.

La reunión con el sindicato trató de investigar el mercado de *outsourcing*, las perspectivas de empleo, problemas del sector con respecto a las relaciones con los empleados, los puntos de vista de los involucrados sobre la motivación de los empleados subcontratados, los supuestos utilizados por la asociación de empresarios en el logro de la Convención Colectiva de Trabajo y sus relaciones con la motivación de los trabajadores, prácticas de trabajo que motivan y desmotivan

trabajadores subcontratados, y la proximidad de estas cuestiones con la calidad profesional y de vida de los colaboradores.

## 6. Procesamiento e Interpretación de Datos

A los efectos de este estudio se investigó una muestra de aproximadamente 52% del total de trabajadores de la empresa, equivalente al 89% de los empleados servicio de los tres lugares más grandes en los que la compañía asigna trabajos en la ciudad.

**Tabla 4 - Población / muestra del estudio**

Total de empleados Populu's	Población objetivo	Población Estudiada
180	105	93

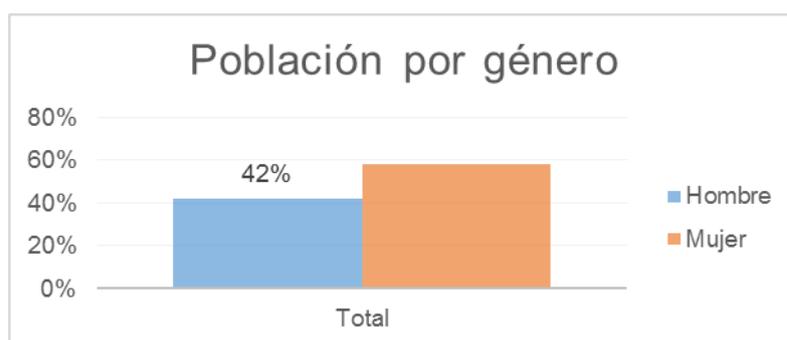
Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Entre estos 105 empleados de los que trabajan en las tres mayores plazas en que la empresa actúa, participaron de la encuesta 93 personas o sea 88,6% del total, distribuidas en seis puestos de trabajo. Entre los puestos participantes, 60% están clasificados como *Asistente de Servicios Generales*.

Cuando fue realizado el análisis, todos los datos adquiridos fueron sometidos a test de *Chi cuadrado*, con probabilidad constante de 5% y grados de libertad variable, para que fuese evaluada la existencia de la relación de vinculación entre variables.

### 6.1 Descripción de la muestra del estudio

**Gráfico 1 - Población investigada por género**

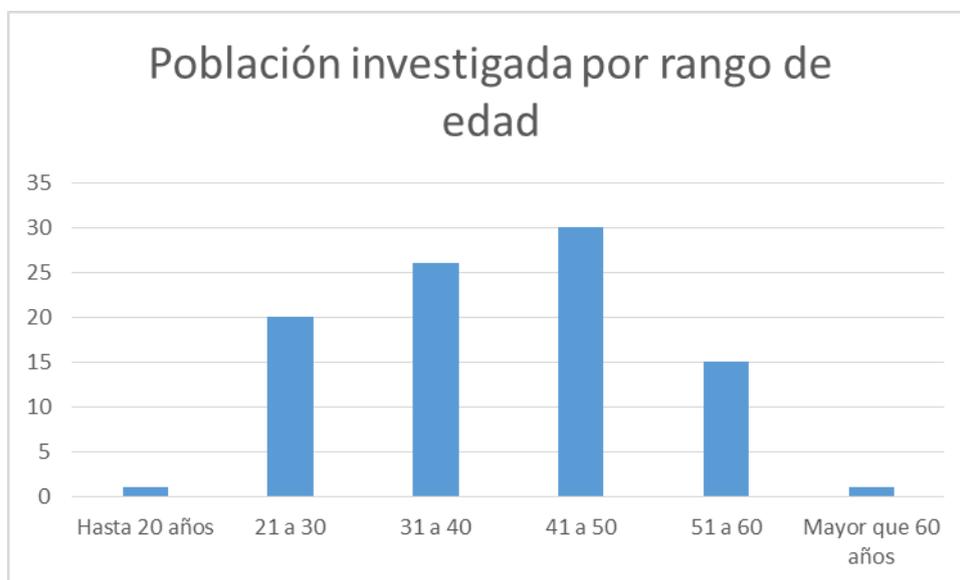


Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Entre los participantes que respondieron a los cuestionarios, las mujeres representaron el 58% y los hombres el 42%. Esta situación estaba prevista debido al tipo de unidad de muestra elegido. Resaltando que la presencia del sexo femenino

es más común en este tipo de actividad en Brasil, principalmente en el puesto de auxiliar de servicios generales.

**Gráfico 2 - Población investigada por rango de edad**



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Fueran investigados 20 trabajadores en la franja entre 21 a 30 años, 26 entre 31 a 40 y 30 entre 40 a 50 años, representando juntos el 60,22% de la población estudiada. Complementando la muestra, respondieron los cuestionarios 15 personas entre 51 a 60 años, 1 hasta 20 años y 1 mayor que 60 años, o sea los otros 23% de la población. Estos números permítenos inferir que existe un bajo interés de los jóvenes para desempeñarse en las posiciones/oficios analizadas, o que la práctica del sector tiende a emplear a los trabajadores que ya están incorporados en el mercado, y no privilegia a los principiantes, haciendo que la población de mediana edad sea mayoritaria. Desde otro ángulo, observamos que sólo el 17% de los profesionales extienden sus actividades laborales después de los 60 años, edad promedio de la jubilación. Po esta razón, la muestra solo contempló, en números absolutos, 10 trabajadores en el rango entre 51 a 60 años y sólo 01 con 61 años o más.

**Gráfico 3 - Población investigada por nivel de escolaridad**



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Según las informaciones sobre la escolaridad indicadas por los participantes, el 50% de la población ha iniciado la escuela secundaria, el 38% posee solamente la primaria completa y 11% tiene formación superior completa o incompleta.

**Gráfico 4 - Población investigada por puesto de trabajo**



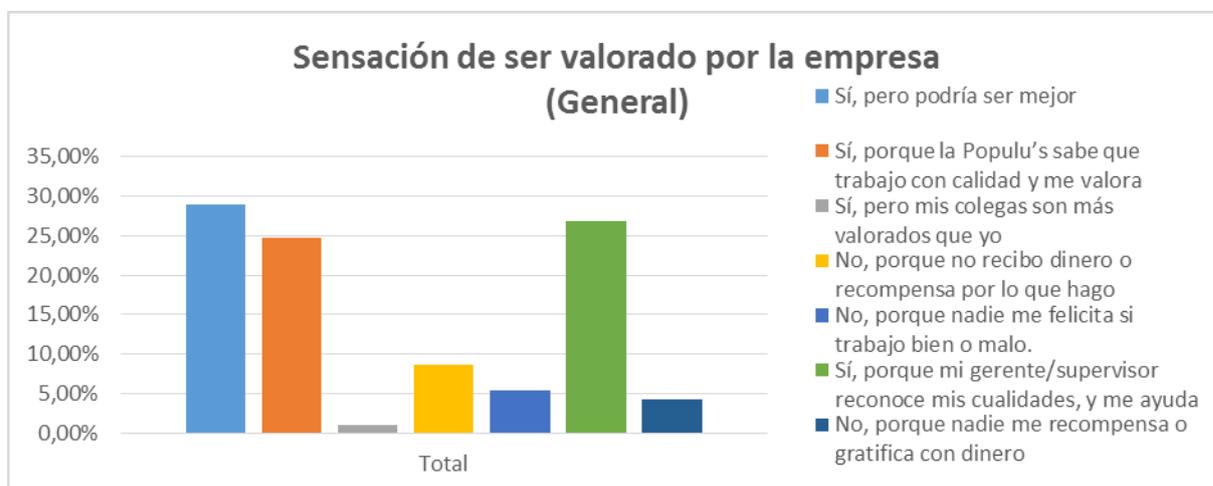
Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El puesto de auxiliar de servicios generales fue, substancialmente, el puesto más frecuente entre los encuestados, como reflejo del tipo de contrato firmado entre la empresa con el gobierno, cuya necesidad es principalmente por puestos de poca especialización, por ejemplo, de Auxiliar de Servicios Generales que representa el 66,7% de los encuestados.

## 6.2 Análisis de resultados

### 6.2.1 Análisis general de la sensación de ser valorado por la empresa (pregunta 1)

Gráfico 5 - Sensación de ser valorado por la empresa (General)



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas

El 81,0% (29,0 + 24,7 + 26,9 + 1,0) informan que se sienten valorados por la compañía en distintos grados. De estos, el 51,6% revela estar plenamente satisfecho con la situación y el 30,1% cree que podría ser valorado mejor.

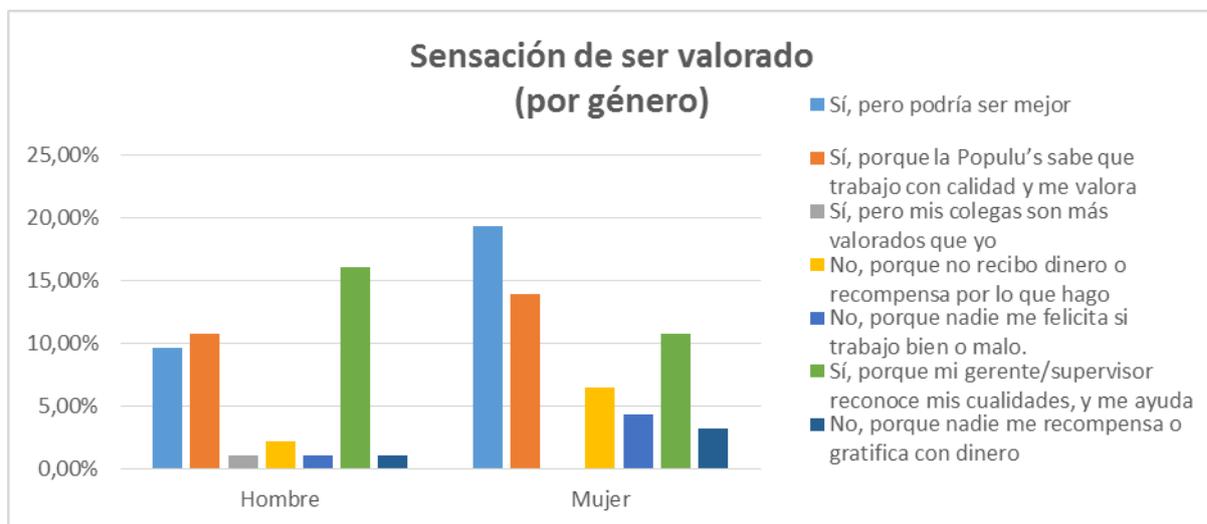
Estas observaciones son importantes debido a que la valoración eleva la autoestima y, lógicamente, las personas que se valoran se sienten más confiadas, lo que es una importante fuente de autorrealización de acuerdo con la teoría de Maslow (1943) En la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), el reconocimiento individual por las acciones es un fuerte motivador.

Asimismo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, los factores higiénicos disponibles, por ejemplo, la asistencia médica/odontológica y seguridad, también fueron determinantes de estos resultados. Debido a que cuando los empleados comenzaron a trabajar en esta profesión no tenían acceso a estos beneficios. Para algunos estas ventajas sociales sumadas al bono de alimentación y al bono para transporte funcionan como reconocimiento por el trabajo realizado. En complemento, se observa en las entrevistas con las entidades del sector que las relaciones interpersonales y el tratamiento dispensado por el liderazgo, sea por la supervisión de Populu's o por la de los contratantes, también contribuyen para que las personas se sientan más valoradas, principalmente por que trabajan hace más tiempo en este

sector. Otros factores higiénicos fueran evaluados en otras preguntas del cuestionario, confirmando su influencia sobre la motivación, bajo la óptica de los empleados.

### 6.2.1.1 Análisis de la sensación de ser valorado, por género

Gráfico 6 - Sensación de ser valorado, por género



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Los dos géneros se sienten valorados, pero no plenamente satisfechos con la valoración. El 16,1%, de los hombres cree que sus líderes reconocen sus cualidades personales y laborales, por eso los valoran y los ayudan, es decir que la valoración está personificada en el liderazgo. El 10,6% cree que la valoración está asociada a la cultura de la empresa. Otro 9,7%, sin embargo, se siente relativamente valorados, pero cree que esta valoración podría ser mejor expresada. Las mujeres, no obstante, también se sintieron valoradas, piensan que hay que mejorar este reconocimiento más acentuadamente, pues el 19,6% respondió que hay espacio para avanzar en las actitudes que se traduzcan en valoración por parte de la administración.

**Tabla 5 - Frecuencias observadas de sensación de valoración, por género**

Frecuencias observadas de sensación de valoración, por género			
Categoría de respuestas	Hombre	Mujer	Total General
No, porque nadie me felicita si trabajo bien o mal.	1,08%	4,30%	5,38%
No, porque nadie me recompensa o gratifica con dinero	1,08%	3,23%	4,30%
No, porque no recibo elogios o recompensa por lo que hago	2,15%	6,45%	8,60%
Sí, pero podría ser mejor	9,68%	19,35%	29,03%
Sí, porque mi gerente/supervisor reconoce mis cualidades, y me ayuda	16,13%	10,75%	26,88%
Sí, porque la Populu's sabe que trabajo con calidad y me valora	10,75%	13,98%	24,73%
Sí, pero mis colegas son más valorados que yo	1,08%	0,00%	1,08%
<b>Total General</b>	<b>41,94%</b>	<b>58,06%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 6 - Test de Chi cuadrado sensación de valoración, por género**

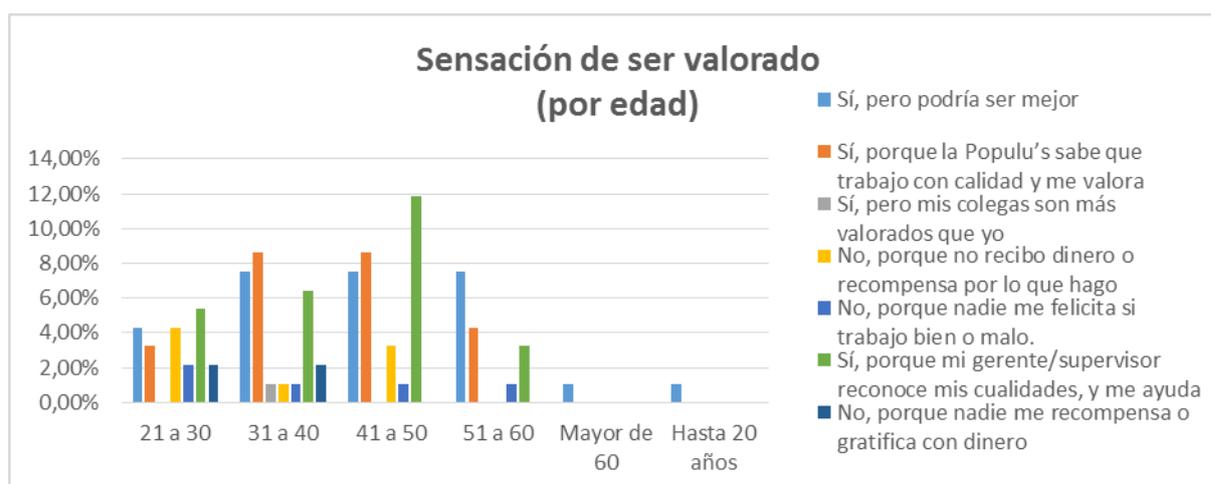
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,285527179	6	1,635

Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Por lo expuesto en el test Chi cuadrado, el género no constituye una variable de diferenciación para la valoración de empleados, pues no fueron constatadas diferencias estadísticamente significativas.

### 6.2.1.2 Análisis de la sensación de ser valorado, por rango de edad

**Gráfico 7 - Sensación de ser valorado (por rango de edad)**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En el análisis estratificado por edad, se observa que, en todos los rangos, los empleados se sienten valorados por la organización. Es decir, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ellos. Es claro también que a medida que la edad aumenta, la sensación de valoración también aumenta, y a partir de 51 años todos se sienten reconocidos, lo que muestra que los profesionales maduros se sienten más estimados por la empresa.

**Tabla 7 - Frecuencias observadas de sensación de ser valorado, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60	Hasta 20 años	Total General
No, porque nadie me felicita si trabajo bien o mal	2,15%	1,08%	1,08%	1,08%	0,00%	0,00%	<b>5,38%</b>
No, porque nadie me recompensa o gratifica con dinero	2,15%	2,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>4,30%</b>
No, porque no recibo elogios o recompensa por lo que hago	4,30%	1,08%	3,23%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>8,60%</b>
Sí, pero podría ser mejor	4,30%	7,53%	7,53%	7,53%	1,08%	1,08%	<b>29,03%</b>
Sí, porque mi gerente/supervisor reconoce mis cualidades, y me ayuda	5,38%	6,45%	11,83%	3,23%	0,00%	0,00%	<b>26,88%</b>
Sí, porque la Populu's sabe que trabajo con calidad y me valora	3,23%	8,60%	8,60%	4,30%	0,00%	0,00%	<b>24,73%</b>
Sí, pero mis colegas son más valorados que yo	0,00%	1,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,08%</b>
<b>Total General</b>	<b>21,51%</b>	<b>27,96%</b>	<b>32,26%</b>	<b>16,13%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,08%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 8 - Test de Chi cuadrado de sensación de valoración, por rango de edad**

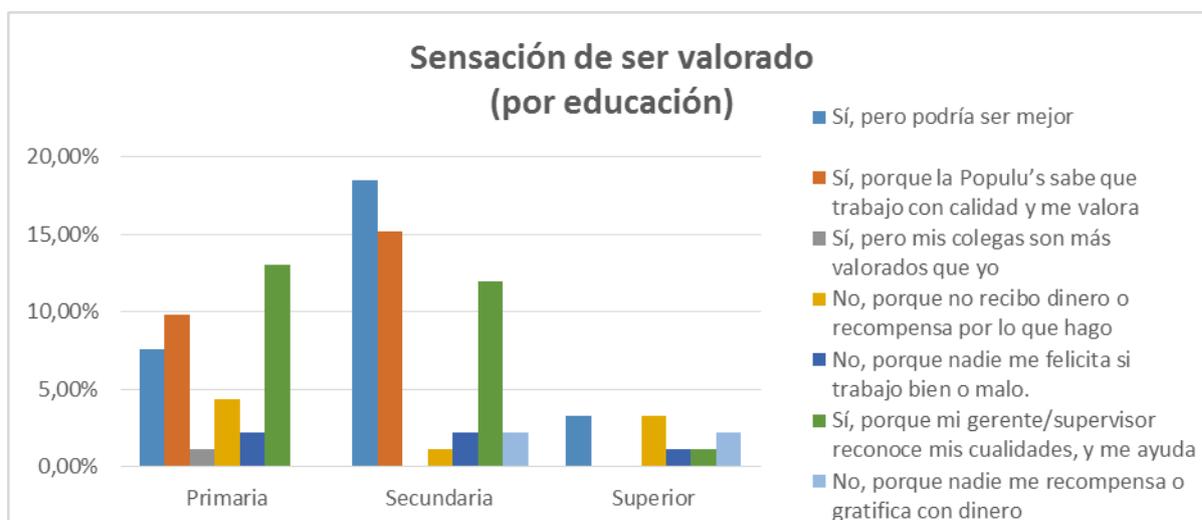
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,96241128</b>	30	18,493

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Través del test de Chi cuadrado se observa que la edad no influye en los resultados de la sensación de valoración.

### 6.2.1.3 Análisis de la sensación de ser valorado, por escolaridad

Gráfico 8 - Sensación de ser valorado, por escolaridad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En el análisis por nivel de escolaridad se verifica un alto nivel de sentimiento de valoración en los individuos con escolaridad secundaria completa, aunque en esta cohorte existe la creencia de que podrían ser aún más valorados. Los encuestados con escolaridad primaria también se sienten apreciados, principalmente por el reconocimiento de la calidad del trabajo y por la ayuda recibida de sus líderes. Sin embargo, los encuestados con nivel universitario fueron menos representativos, en el subgrupo, estos presentan un equilibrio mayor entre los sentimientos positivos o negativos de valorización.

Tabla 9 - Sensación de valoración, por escolaridad

Frecuencias observadas				
Categoría de respuestas	Primaria	Secundaria	Superior	Total General
No, porque nadie me recompensa o gratifica con dinero	0,00%	2,17%	2,17%	4,35%
No, porque no recibo elogios o recompensa por lo que hago	4,35%	1,09%	3,26%	8,70%
Sí, pero podría ser mejor	7,61%	18,48%	3,26%	29,35%
No, porque nadie me felicita si trabajo bien o mal.	2,17%	2,17%	1,09%	5,43%
Sí, porque mi gerente/supervisor reconoce mis cualidades y me ayuda	13,04%	11,96%	1,09%	26,09%
Sí, porque la Populu's sabe que trabajo con calidad y me valora	9,78%	15,22%	0,00%	25,00%
Sí, pero mis colegas son más valorados que yo	1,09%	0,00%	0,00%	1,09%
<b>Total General</b>	<b>38,04%</b>	<b>51,09%</b>	<b>10,87%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 10 - Test de Chi cuadrado de sensación de valoración, por escolaridad**

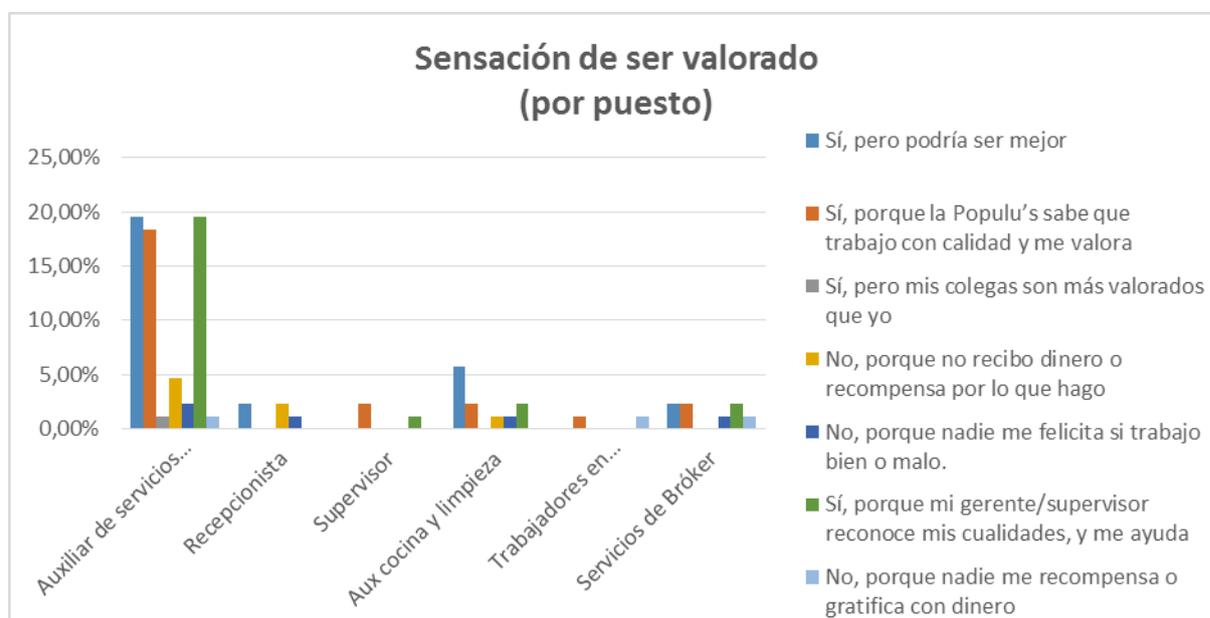
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,082537831	12	5,226

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

En el test de Chi cuadrado no se han observado diferencias estadísticas referentes a valoración por escolaridad.

#### 6.2.1.4 Análisis de la sensación de ser valorado, por puesto de trabajo

**Gráfico 9 - Sensación de ser valorado, por puesto**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En este gráfico se observa que la sensación de valoración está dispersa en todos los puestos encuestados. La mayoría se siente valorada, destacándose este sentimiento en los auxiliares de servicios generales. También se observa cierto grado de insatisfacción entre este grupo que, así como los recepcionistas y los auxiliares de limpieza, quienes creen que la valoración podría ser mejor. Para los empleados que no se sienten valorados, se estima que el sentimiento está asociado a la ausencia de elogios o a la no evaluación periódica de sus trabajos.

**Tabla 11 - Sensación de ser valorado de acuerdo al puesto de trabajo**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Auxiliar servicios generales	Recepcionista	Supervisor	Auxiliar cocina y limpieza	Trabajador en mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
No, porque nadie me recompensa o gratifica con dinero	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	1,15%	<b>3,45%</b>
No, porque no recibo elogios o recompensa por lo que hago	4,60%	2,30%	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>8,05%</b>
Sí, pero podría ser mejor	19,54%	2,30%	0,00%	5,75%	0,00%	2,30%	<b>29,89%</b>
No, porque nadie me felicita si trabajo bien o mal.	2,30%	1,15%	0,00%	1,15%	0,00%	1,15%	<b>5,75%</b>
Sí, porque mi gerente/supervisor reconoce mis cualidades y me ayuda	19,54%	0,00%	1,15%	2,30%	0,00%	2,30%	<b>25,29%</b>
Sí, porque la Populu's sabe que trabajo con calidad y me valora	18,39%	0,00%	2,30%	2,30%	1,15%	2,30%	<b>26,44%</b>
Sí, pero mis colegas son más valorados que yo	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,15%</b>
<b>Total General</b>	<b>66,67%</b>	<b>5,75%</b>	<b>3,45%</b>	<b>12,64%</b>	<b>2,30%</b>	<b>9,20%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 12 - Test de Chi cuadrado de sensación de ser valorado, por puesto**

Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,511388838</b>	30	18,493

Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

No hay diferencias estadísticamente significativas en la sensación de ser valorado de acuerdo al puesto de trabajo.

## 6.2.2 Análisis del grado general de satisfacción con la profesión (pregunta 2)

**Gráfico 10 - Satisfacción con la profesión e intención de permanecer en el puesto de trabajo**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Estos datos revelan que solamente el 25,8% de los empleados no está satisfecho con la profesión y piensan en cambiarla dentro de año. Los otros 75% están distribuidos de la siguiente forma: el 23,7% desea continuar por más 5 años, lo que denota que este grupo tiene tolerancia con las actividades que desempeña para el momento actual. El 10,7% revela la intención de permanecer en el trabajo por 10 años más, lo que demuestra que están satisfechos con el trabajo. El 21,5% no tiene intención de hacer cambios, lo que hace suponer que están satisfechos con los trabajos que ejecutan. El cuestionario no indagó en los motivos por los cuales no desea cambiar de profesión, pero de forma general los empleados que no ansían hacer el cambio es porque se sienten beneficiados por ella o por la empresa elegida, y, por consiguiente, están felices con sus resultados. Filosóficamente, según Jean Paul Sartre, esta sensación de felicidad está relacionada con el sentimiento ocasionado por decisiones individuales que cada persona toma haciendo uso de su libre albedrío. Para él la felicidad no está en hacer lo que se quiere, sino en querer hacer lo que hace. Lo que confirma que estos encuestados se sienten felices con sus trabajos.

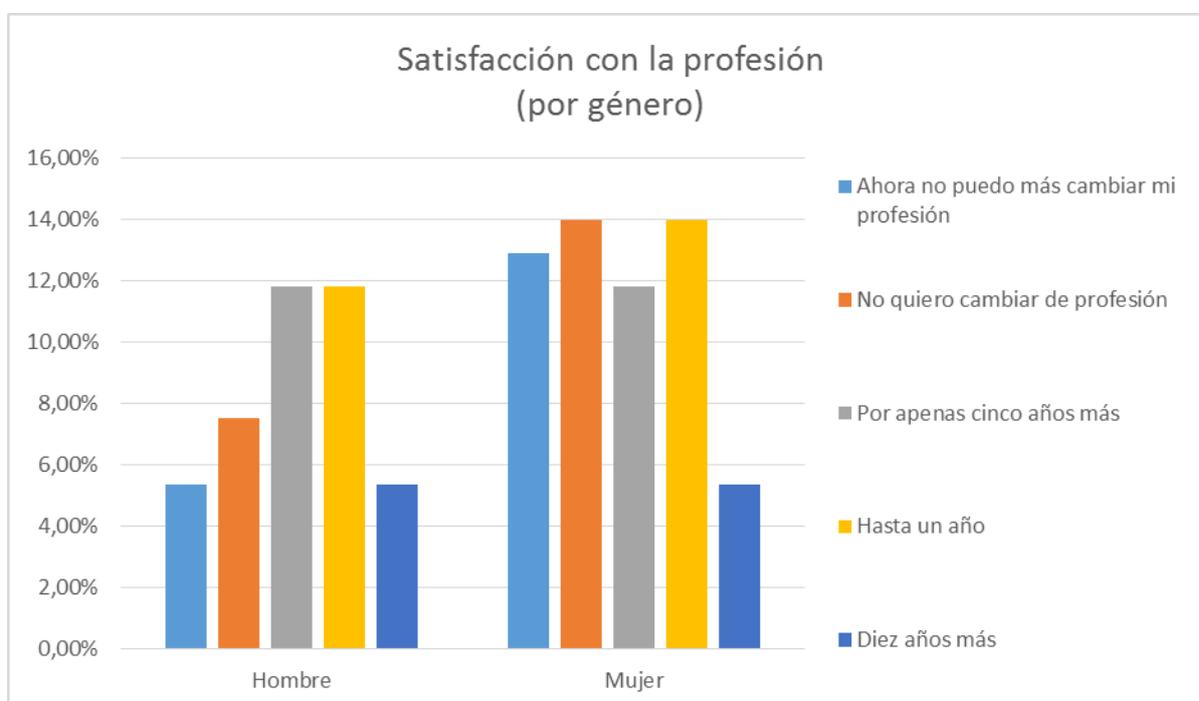
Desde otro punto de vista se observó que el 18,3% se siente impedidos de hacer el cambio. Como abordamos en el marco teórico, los *modelos mentales* y su sistema de articulación del pensamiento son los responsables internos por progresos, celos e estorbos en la vida laboral. Desde esta óptica se puede inferir que no es

fácil romper con las costumbres después muchos años y cambiar de profesión sin la garantía de que el cambio les traerá beneficios superiores a los obtenidos hasta el momento, principalmente cuando son evaluadas las relaciones con los colegas y líderes, el lugar de trabajo y su entorno. Por lo tanto, la decisión de continuar en el mismo trabajo es dual, una vez que puede ser interpretada como satisfacción con la empresa, o como la creencia de que el cambio será desfavorable.

Asimismo, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados declaran estar genuinamente adaptados a las condiciones de sus elecciones.

### 6.2.2.1 Grado de satisfacción con la profesión, por género

**Gráfico 11 - Satisfacción con la profesión, por género**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Por los números presentados, los hombres son más predispuestos a cambios que las mujeres, pues relatan intención de mudar de profesión o trabajo más temprano que ellas. El cuadro arriba muestra que el 11,8% de la población masculina desea mudar de trabajo hasta 1 año y el otro 11,8% hasta 5 años, mientras que el 7,5% no lo desea y el 5,4% quiere hacerlo en hasta 10 años. Otros 5,4% de le la muestra del género se sienten impedidos de hacerlo. Las mujeres, sin embargo, están más distribuidas entre las opciones disponibles, pues el 14,0% no quiere cambiar de

profesión, el 14% lo quiere en hasta 1 año y el 11,8% hasta 5 años. El 12,9%, mientras tanto, cree no ser más posible realizar el cambio.

**Tabla 13 - Satisfacción con la profesión, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>Ahora no puedo más cambiar mi profesión</b>	5,38%	12,90%	<b>18,28%</b>
<b>Durante diez años más</b>	5,38%	5,38%	<b>10,75%</b>
<b>No quiero cambiar de profesión</b>	7,53%	13,98%	<b>21,51%</b>
<b>Por apenas cinco años más</b>	11,83%	11,83%	<b>23,66%</b>
<b>Hasta un año</b>	11,83%	13,98%	<b>25,81%</b>
<b>Total General</b>	41,94%	58,06%	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 14 - Test de Chi cuadrado de satisfacción con la profesión, por género**

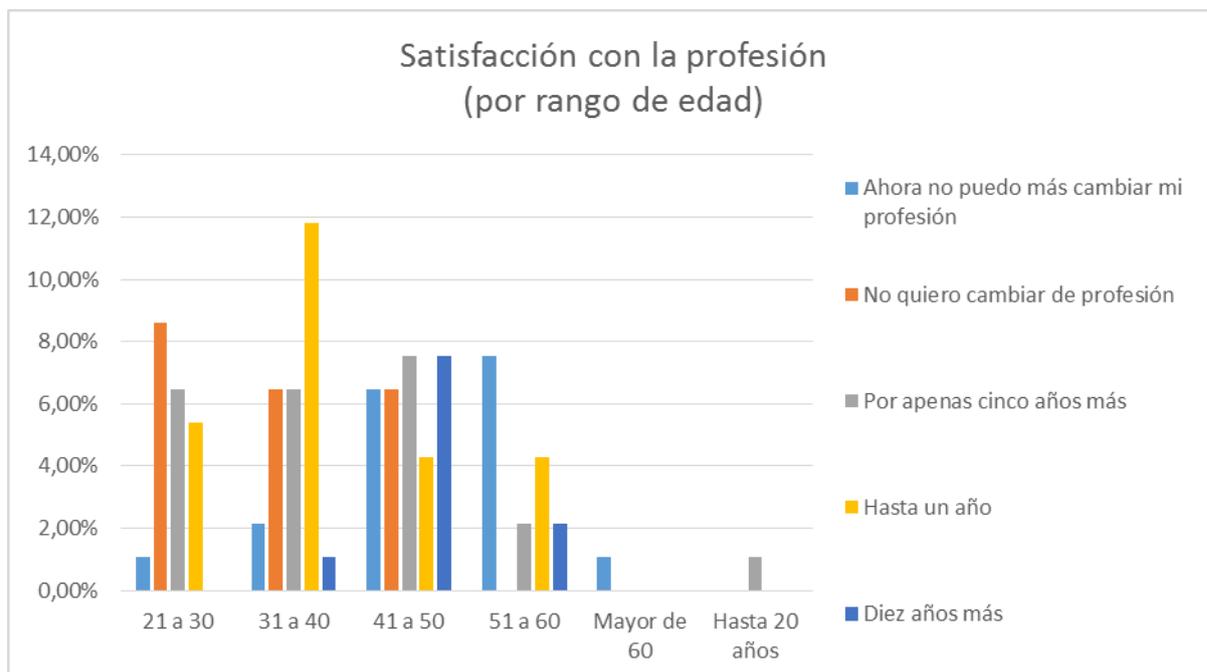
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,645610234</b>	4	0,711

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

No hay diferencia estadística significativa cuando se compara el resultado general de la satisfacción con la profesión en relación con su homónimo por género, al utilizar los ensayos de Chi cuadrado.

### 6.2.2.2 Grado de satisfacción con la profesión, por rango de edad

Gráfico 12 - Satisfacción con la profesión, por rango de edad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Estos datos muestran que el grupo con el mayor nivel de interés en cambiar de trabajo o profesión lo antes posible se sitúa entre 31 y 40 años. Efectivamente, 11 de los encuestados han manifestado la intención de hacerlo dentro de 1 año, o sea, un 42,3% de los 26 que integran la cohorte. Dichos hallazgos sugieren la existencia de inadaptaciones del PVL en el segmento, aunque sea temporal o puntual. En cambio, todos los otros grupos de edad esperan mayoritariamente permanecer en la organización o profesión por más tiempo, en total 69 personas, es decir, un 74,2% de los encuestados. Considerando que la satisfacción con la profesión se asocia a la antigüedad del trabajador en el puesto de trabajo o en el desempeño de ciertas actividades en un momento específico de su vida laboral, los resultados inducen a creer que la mayoría está satisfecha con su trabajo. Una de las explicaciones para ello se basa en la Teoría de las Expectativas según la cual el conocimiento sobre el trabajo, el valor que cada uno atribuye a sus resultados, el modelo mental propio y la interacción de estos aspectos con el proyecto de vida personal son factores determinantes para que los individuos se sientan adaptados en el trabajo, y por eso no piensen en cambiar. También se pueden analizar las pocas ganas de cambiar de trabajo bajo la mirada de la *Teoría del Aprendizaje Social*, de Bandura (2008), que plantea que las personas desarrollan parte de sus comportamientos mediante la

observación e imitación de sus compañeros en un contexto social específico, por lo que, cuando algunos no quieren cambiar de empleo, otros los imitan y les siguen los pasos, reproduciendo sus 'actitudes pro estabilidad'.

La intención de permanecer en el trabajo puede también asociarse a la dependencia de un sueldo, a la percepción de que no hay otras oportunidades laborales disponibles debido al bajo nivel de escolaridad o formación del trabajador, así como a su falta de valor personal para salir a buscar otro empleo en el mercado de trabajo o sus celos y temores a la hora de luchar por realizar sus sueños.

En resumen, considerando que la encuesta era amplia y se basaba en las condiciones y proyectos personales de los entrevistados, en sus relaciones psicosociales, aspiraciones organizacionales, oportunidades, riesgos o frustraciones vividas, es decir, tanto en aspectos objetivos como en el contexto específico de cada individuo, de ahí se puede deducir que hay una considerable cantidad de trabajadores felices, o por lo menos adaptados a sus PVL.

**Tabla 15 - Grado de satisfacción con la profesión por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60	Hasta 20 años	Total General
Ahora no puedo más cambiar mi profesión	1,08%	2,15%	6,45%	7,53%	1,08%	0,00%	<b>18,28%</b>
Durante diez años más	0,00%	1,08%	7,53%	2,15%	0,00%	0,00%	<b>10,75%</b>
No quiero cambiar de profesión	8,60%	6,45%	6,45%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>21,51%</b>
Por apenas cinco años más	6,45%	6,45%	7,53%	2,15%	0,00%	1,08%	<b>23,66%</b>
Hasta un año	5,38%	11,83%	4,30%	4,30%	0,00%	0,00%	<b>25,81%</b>
<b>Total General</b>	<b>21,51%</b>	<b>27,96%</b>	<b>32,26%</b>	<b>16,13%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,08%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 16 - Test Chi cuadrado sobre grado de satisfacción con la profesión, por rango de edad**

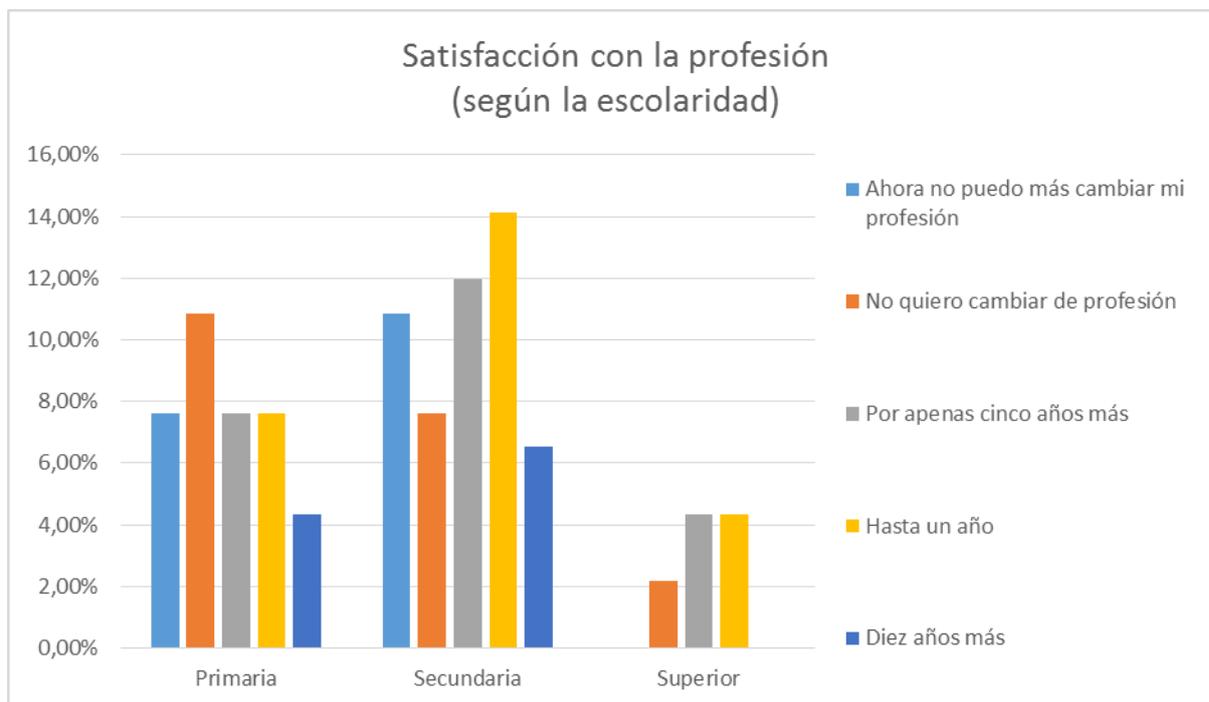
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,058039196</b>	20	10,851

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada..

Los resultados del test Chi cuadrado demuestran que la edad no tiene incidencia estadística significativa para el grado de satisfacción del trabajador con la profesión.

### 6.2.2.3 Grado de satisfacción con la profesión según la escolaridad

Gráfico 13 - Satisfacción con la profesión, según la escolaridad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Hubo una distribución equitativa entre los encuestados que solo concluyeron la escuela primaria en las siguientes opciones presentadas en el cuestionario: “Sin embargo, la opción más elegida en este grupo etario fue la de que “no quiere más cambiar de profesión” con 10,9% de preferencia.

En los que respecta a los encuestados con educación superior, ellos se mostraron mayoritariamente divididos entre los que quieren salir en hasta un año o cinco años, (4,4% cada una) y en menor escala con 2,8% los que no quiere cambiar de profesión. Entre los que concluyeron la secundaria, sin embargo, el deseo de cambiar de profesión entre un año y cinco años son las más deseadas con 14,1% y 12% respectivamente. En conclusión, se verifica una ligera tendencia a favor de permanecer por largo período en la organización también para este rango.

**Tabla 17 - Grado de satisfacción con la profesión según la escolaridad**

Frecuencias observadas				
Categoría de respuestas	Primaria	Secundaria	Superior	Total General
Ahora no puedo cambiar más mi profesión	7,61%	10,87%	0,00%	<b>18,48%</b>
Durante diez años más	4,35%	6,52%	0,00%	<b>10,87%</b>
No quiero cambiar de profesión	10,87%	7,61%	2,17%	<b>20,65%</b>
Por apenas cinco años más	7,61%	11,96%	4,35%	<b>23,91%</b>
Hasta un año	7,61%	14,13%	4,35%	<b>26,09%</b>
<b>Total General</b>	<b>38,04%</b>	<b>51,09%</b>	<b>10,87%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 18 - Test de Chi cuadrado sobre el grado de satisfacción con la profesión, según la escolaridad**

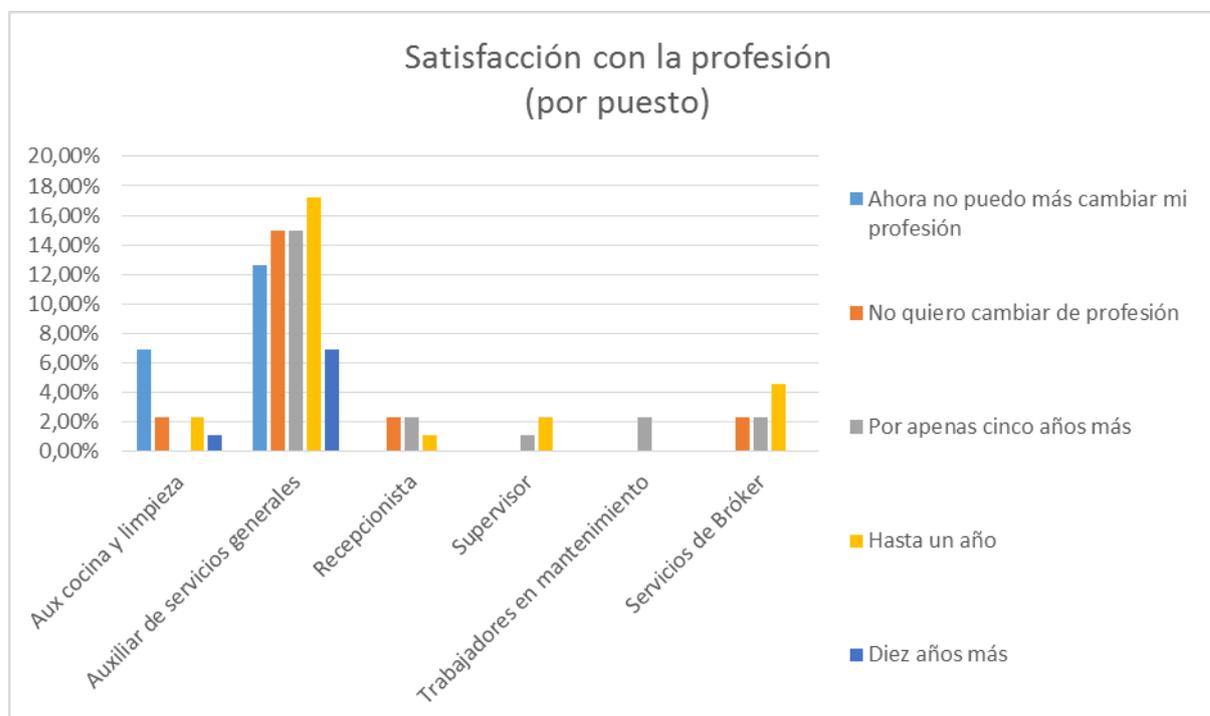
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,776285992</b>	8	2,733

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Sometido al test Chi cuadrado, se verifica que la satisfacción con la profesión no está vinculada con el nivel de escolaridad de los encuestados.

#### 6.2.2.4 Análisis de la satisfacción con la profesión por puesto

**Gráfico 14 - Satisfacción con la profesión por puesto**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En cinco de los seis puestos analizados fue constatada la voluntad de cambiar de profesión en hasta un año, con destaque para los auxiliares de servicios generales, servicios de bróker y supervisores con 17,2%, 4,6% y 2,3% respectivamente. Sin embargo, no podemos concluir que exista una ausencia de satisfacción por parte de estos trabajadores ya que las otras opciones también fueron seleccionadas.

**Tabla 19 - Satisfacción con la profesión por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
Ahora no puedo más cambiar mi profesión	6,90%	12,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>19,54%</b>
Durante diez años más	1,15%	6,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>8,05%</b>
No quiero cambiar de profesión	2,30%	14,94%	2,30%	0,00%	0,00%	2,30%	<b>21,84%</b>
Por apenas cinco años más	0,00%	14,94%	2,30%	1,15%	2,30%	2,30%	<b>22,99%</b>
Hasta un año	2,30%	17,24%	1,15%	2,30%	0,00%	4,60%	<b>27,59%</b>
<b>Total General</b>	<b>12,64%</b>	<b>66,67%</b>	<b>5,75%</b>	<b>3,45%</b>	<b>2,30%</b>	<b>9,20%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 20 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con la profesión, por puesto**

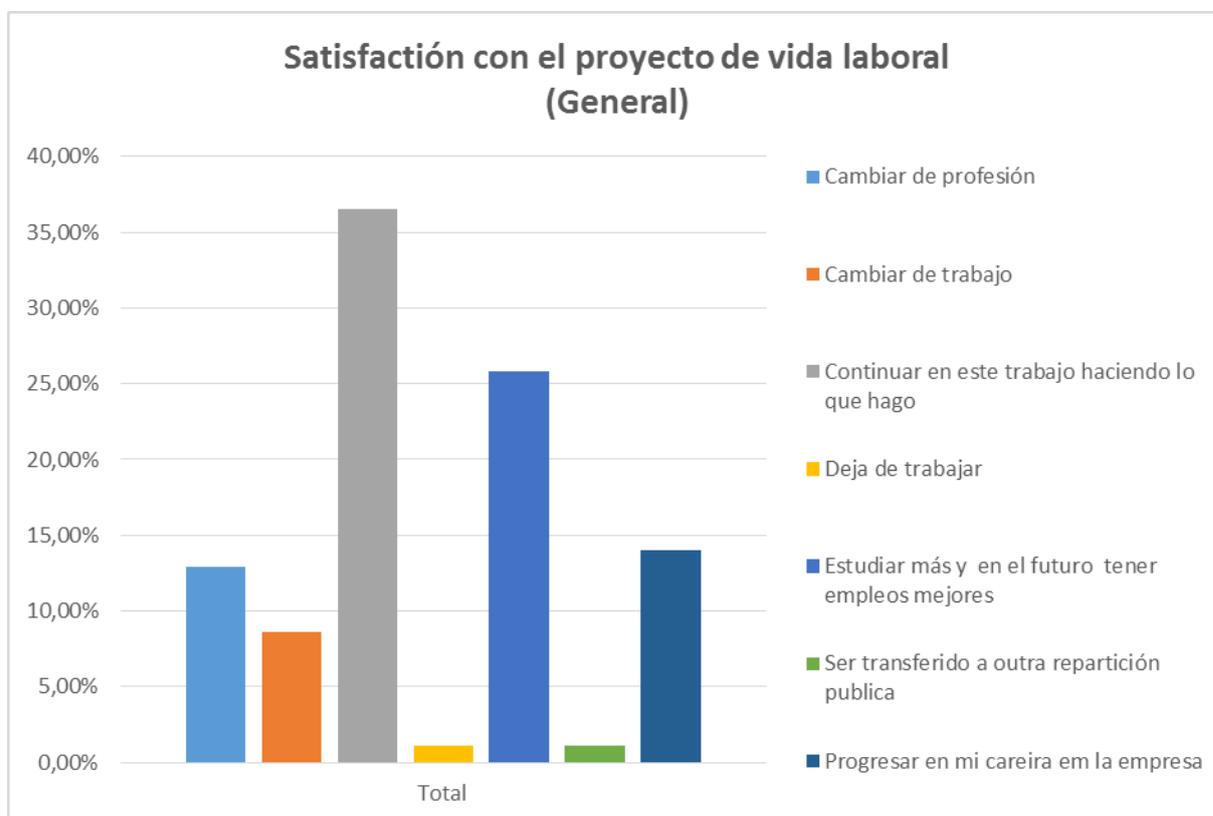
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,60320268</b>	20	10,851

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado no ha demostrado diferencias estadísticas en los resultados presentados sobre la satisfacción con la profesión por puesto en relación a la tabla general.

### 6.2.3 Análisis de los planes profesionales en los próximos 5 años (pregunta 3)

Gráfico 15 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral (General)



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

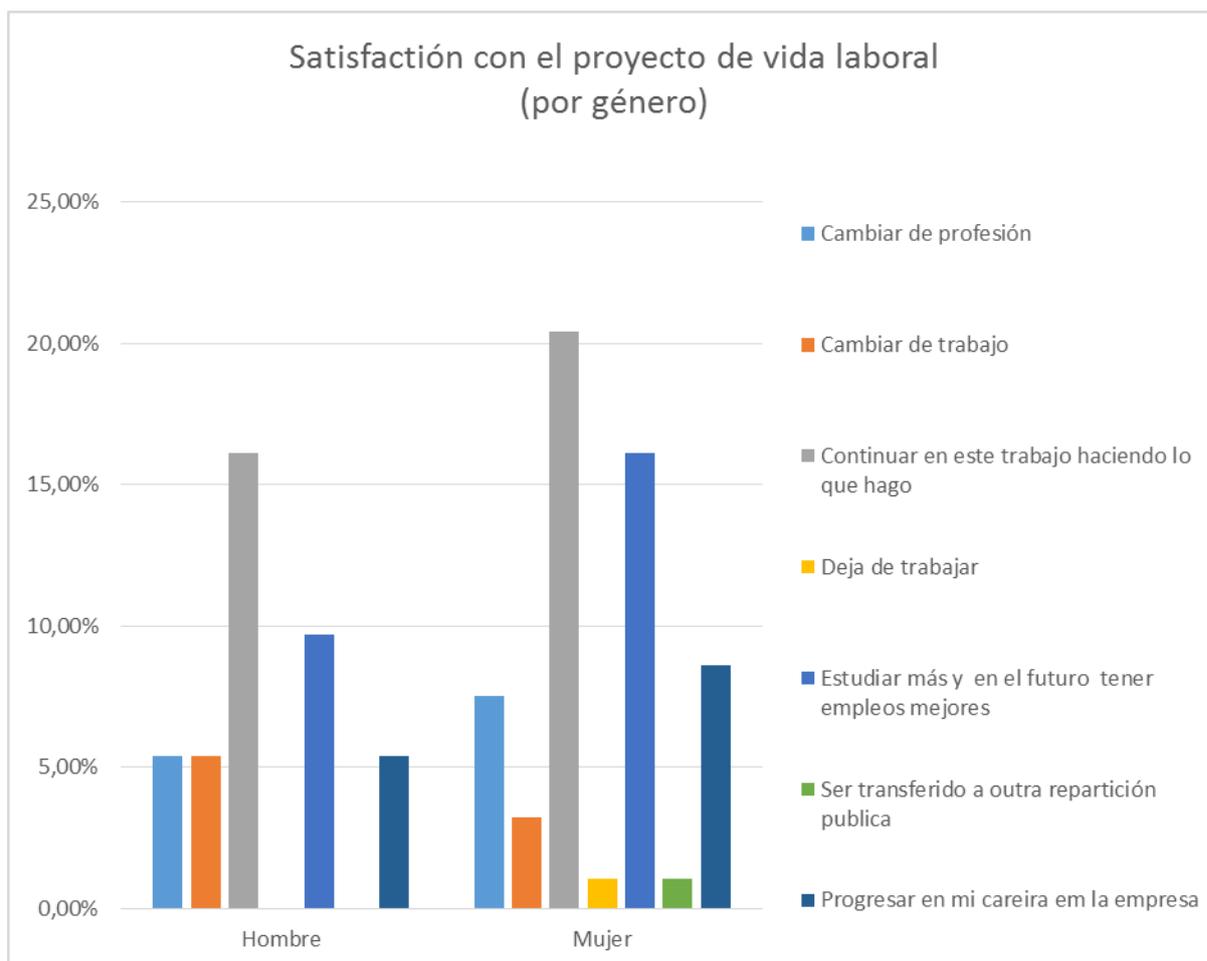
El 74,2% de los empleados no piensa cambiar de trabajo o de profesión en este momento, lo que sugiere que las *aspiraciones profesionales* de la mayoría han sido suplidas, de momento. Sin embargo, no se puede afirmar que están satisfechos con sus *proyectos de vida laborales*, una vez que la encuesta no trató el tema prospectivamente, es decir, desde una perspectiva de futuro.

El 25,8% de la muestra revela que desearía tener más estudios y, en el futuro, conseguir empleos más ventajosos, lo que puede entenderse como ambiciones a largo plazo, cuya realización todavía no se ha concretado. El 14% también pretende ascender en la jerarquía funcional dentro de la misma empresa, lo cual sugiere que están en acuerdo con sus PVL. Asimismo, la opción preferida, con 36,7%, supone la intención de continuar en el mismo trabajo, desempeñando las mismas tareas, lo cual indica que, al menos en este momento, los trabajadores se identifican con sus proyectos de vida laboral.

Estos importantes resultados muestran que las decisiones de continuar desempeñando las mismas actividades laborales se basan en sentimientos y razones personales, que involucran al individuo y a su entorno, y que, por lo tanto, resultan ser la mejor opción para la situación en cuestión. Ser trasladado a otro departamento o sucursal de la empresa y renunciar al puesto de trabajo fueron las opciones menos indicadas por los encuestados, lo cual hace suponer que no consideran su ambiente de trabajo la causa que justificaría un cambio de trayectoria profesional. Entre los encuestados, el 12,9% dijo desear un cambio de profesión y el 8,6% reveló tener esperanza de cambiar de trabajo.

### 6.2.3.1 Análisis de la satisfacción con el proyecto de vida laboral, por género

**Gráfico 16 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por género**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

El análisis de los datos por género, grupo etario, nivel de escolaridad y puesto de trabajo no encontró hallazgos relevantes o distintos del resultado general, según lo

demuestran los cuadros a continuación. Tampoco se observaron diferencias estadísticamente significativas cuando aplicados los testes Chi Cuadrado en esas categorías. Seguir trabajando en la empresa, estudiar más para poder tener una recompensa futura y progresar en la carrera profesional dentro la empresa son los principales deseos de hombres y mujeres, jóvenes y mayores, total, de personas de distintas edades que ocupan distintos puestos de trabajo.

Entre los grupos profesionales analizados destaca el de los auxiliares de servicios generales que optó significativamente por *continuar desarrollando las mismas actividades* (29,9%) y cuya proporción de sujetos es casi tres veces superior a la opción estadísticamente más cercana, a saber, *estudiar más o cambiar de profesión*, con un porcentaje del 11,5%.

Según nuestros datos, la mayoría de las personas no quiere hacer cambios en sus vidas profesionales, lo cual sugiere que están satisfechas con sus PVL en todas las situaciones estudiadas.

**Tabla 21 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral por género**

Frecuencias observadas			
Categoría de respuestas	Hombre	Mujer	Total General
Cambiar de profesión	5,38%	7,53%	12,90%
Cambiar de trabajo	5,38%	3,23%	8,60%
Continuar en este trabajo haciendo lo que hago	16,13%	20,43%	36,56%
Dejar de trabajar	0,00%	1,08%	1,08%
Estudiar más y, en el futuro, tener empleos mejores	9,68%	16,13%	25,81%
Progresar en mi carrera en la empresa	5,38%	8,60%	13,98%
Ser transferido a otra repartición publica	0,00%	1,08%	1,08%
<b>Total General</b>	<b>41,94%</b>	<b>58,06%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 22 - Test de Chi cuadrado sobre satisfacción con el proyecto de vida laboral por género**

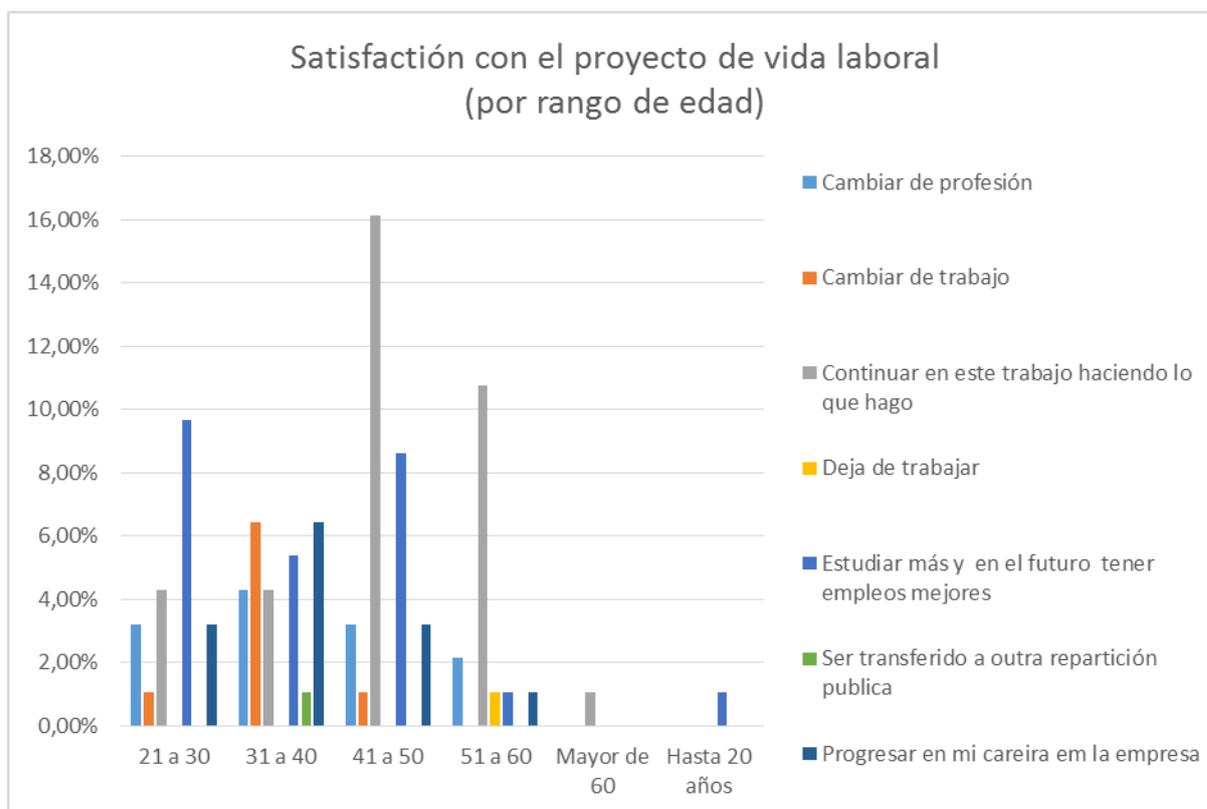
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,88800714	6	1,635

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado no ha demostrado diferencias estadísticas entre los resultados presentados sobre la satisfacción con el proyecto de vida laboral general con su homónimo por género, rango de edad y escolaridad.

### 6.2.3.2 Análisis de la satisfacción con el proyecto de vida laboral, por rango de edad

**Gráfico 17 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral por rango de edad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

**Tabla 23 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60	Hasta 20 años	Total General
<b>Cambiar de profesión</b>	3,23%	4,30%	3,23%	2,15%	0,00%	0,00%	<b>12,90%</b>
<b>Cambiar de trabajo</b>	1,08%	6,45%	1,08%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>8,60%</b>
<b>Continuar en este trabajo haciendo lo que hago</b>	4,30%	4,30%	16,13%	10,75%	1,08%	0,00%	<b>36,56%</b>
<b>Dejar de trabajar</b>	0,00%	0,00%	0,00%	1,08%	0,00%	0,00%	<b>1,08%</b>
<b>Estudiar más y, en el futuro, tener empleos mejores</b>	9,68%	5,38%	8,60%	1,08%	0,00%	1,08%	<b>25,81%</b>
<b>Progresar en mi carrera en la empresa</b>	3,23%	6,45%	3,23%	1,08%	0,00%	0,00%	<b>13,98%</b>
<b>Ser transferido a otra repartición pública</b>	0,00%	1,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,08%</b>
<b>Total General</b>	<b>21,51%</b>	<b>27,96%</b>	<b>32,26%</b>	<b>16,13%</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,08%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 24 - Test de Chi cuadrado sobre satisfacción con el proyecto de vida laboral, por rango de edad**

Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,23431239	30	18,493

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

### 6.2.3.3 Análisis de la satisfacción con el proyecto de vida laboral, según la escolaridad

**Gráfico 18 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral (por escolaridad)**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

**Tabla 25 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por escolaridad**

Frecuencias observadas				
Categoría de respuestas	Primaria	Secundaria	Superior	Total General
Cambiar de profesión	6,52%	4,35%	1,09%	<b>11,96%</b>
Cambiar de trabajo	4,35%	3,26%	1,09%	<b>8,70%</b>
Continuar en este trabajo haciendo lo que hago	19,57%	16,30%	1,09%	<b>36,96%</b>
Dejar de trabajar	0,00%	1,09%	0,00%	<b>1,09%</b>
Estudiar más y, en el futuro, tener empleos mejores	5,43%	15,22%	5,43%	<b>26,09%</b>
Progresar en mi carrera en la empresa	2,17%	9,78%	2,17%	<b>14,13%</b>
Ser transferido a otra repartición publica	0,00%	1,09%	0,00%	<b>1,09%</b>
<b>Total General</b>	<b>38,04%</b>	<b>51,09%</b>	<b>10,87%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

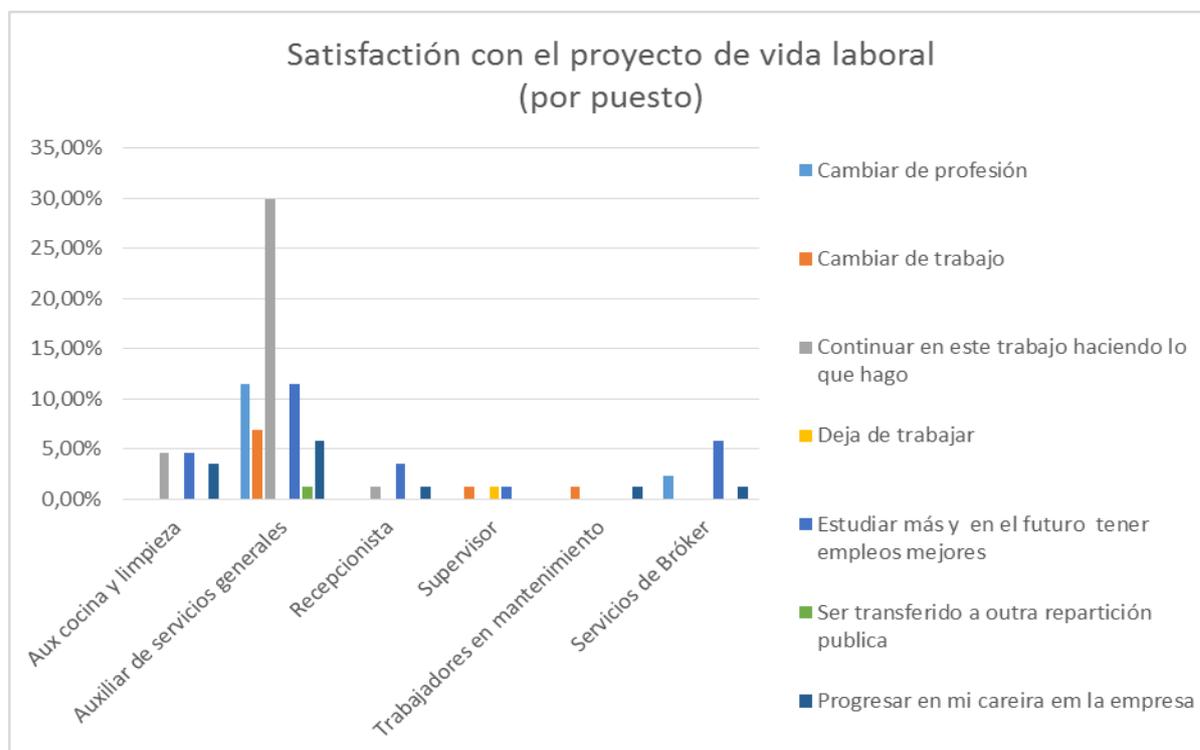
**Tabla 26 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con el proyecto de vida laboral bajo la óptica de la escolaridad**

Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,285135203</b>	12	5,226

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

#### 6.2.3.4 Análisis de la satisfacción con el proyecto de vida laboral por puesto

**Gráfico 19 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

**Tabla 27 - Satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recepcionista	Supervisor	Trabajadores mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
Cambiar de profesión	0,00%	11,49%	0,00%	0,00%	0,00%	2,30%	<b>13,79%</b>
Cambiar de trabajo	0,00%	6,90%	0,00%	1,15%	1,15%	0,00%	<b>9,20%</b>
Continuar en este trabajo haciendo lo que hago	4,60%	29,89%	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>35,63%</b>
Dejar de trabajar	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>1,15%</b>
Estudiar más y, en el futuro, tener empleos mejores	4,60%	11,49%	3,45%	1,15%	0,00%	5,75%	<b>26,44%</b>
Progresar en mi carrera en la empresa	3,45%	5,75%	1,15%	0,00%	1,15%	1,15%	<b>12,64%</b>
Ser transferido a otra repartición pública	0,00%	1,15%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,15%</b>
<b>Total General</b>	<b>12,64%</b>	<b>66,67%</b>	<b>5,75%</b>	<b>3,45%</b>	<b>2,30%</b>	<b>9,20%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 28 - Test de Chi cuadrado sobre la satisfacción con el proyecto de vida laboral, por puesto**

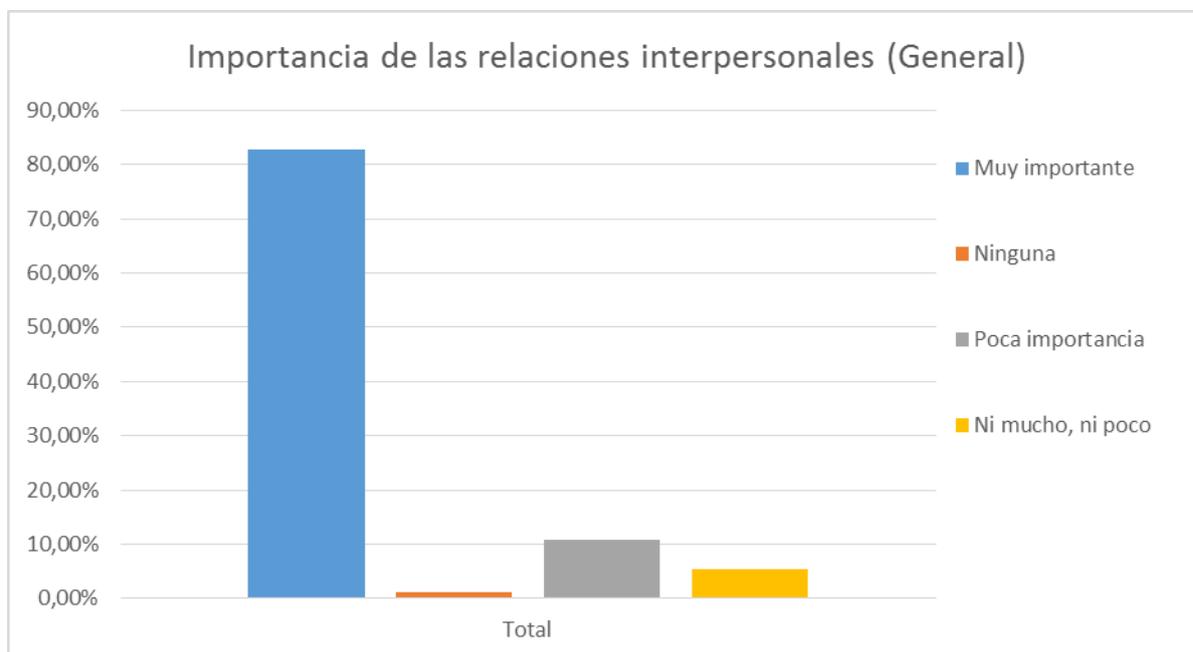
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,015112411	30	18,493

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada..

No se observó relación de dependencia en el análisis del Chi cuadrado realizado en todos los segmentos de esta sección, cuando comparado con los datos generales.

## 6.2.4 Análisis general de la importancia de las relaciones interpersonales (pregunta 4)

Gráfico 20 - Importancia de las relaciones interpersonales (General)



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

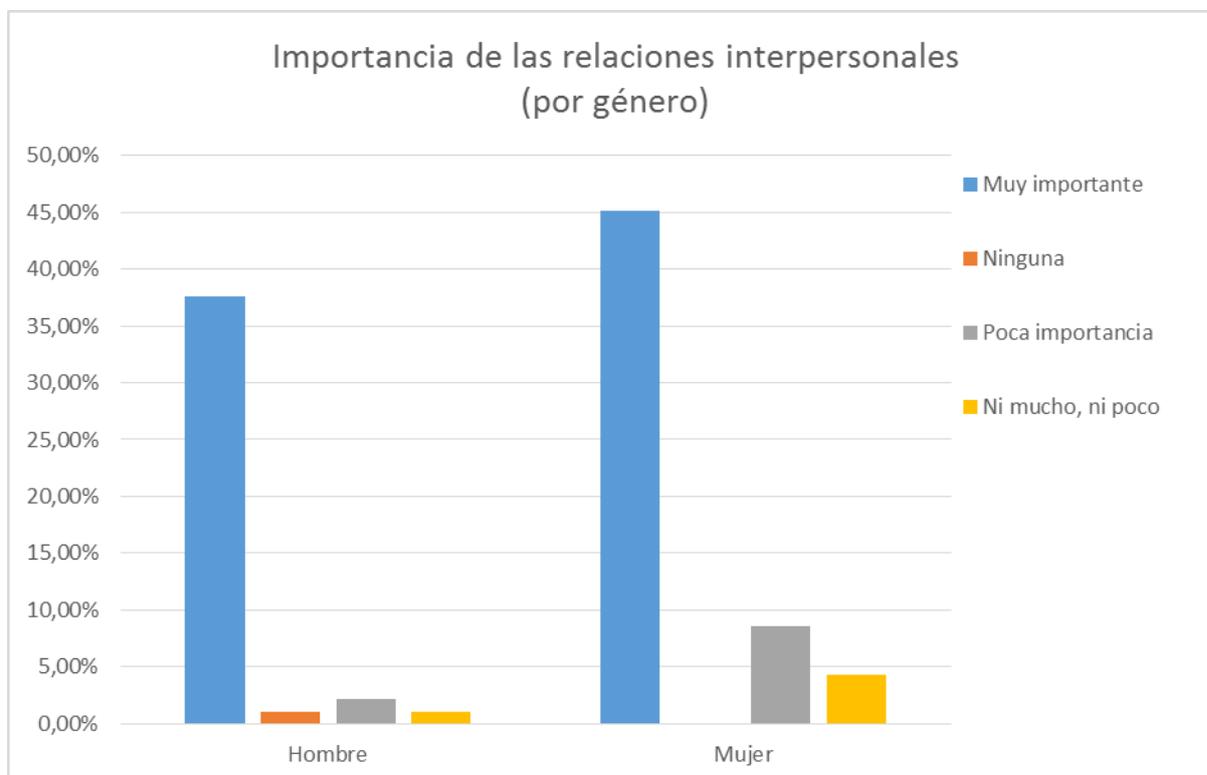
La opción *relaciones interpersonales* abarca el 82,8% de la muestra, y es, por ende, la más consensuada entre todas las variables de la encuesta. Solo el 10,8% de los encuestados cree que los lazos fraternos tienen poca importancia en sus relaciones laborales y apenas el 5,4% le atribuye valor regular.

Muchos autores creen que valorar estos aspectos contribuye a la motivación de las personas. Según Maslow (1943), pertenecer a un grupo y ser aceptado por sus miembros es una necesidad que hay que satisfacer a fin de que las personas tengan una autoestima elevada, se sientan autorrealizadas y, finalmente, motivadas. Para Herzberg (1959) un ambiente afectado por relaciones interpersonales deterioradas provoca la insatisfacción de los trabajadores. Para McClelland (1965), parte de los empleados se siente motivada si se satisfacen sus *necesidades sociales*, por ejemplo, la de tener amistad con sus compañeros de trabajo, mantener buenas relaciones con sus líderes y actuar con amabilidad y cordialidad hacia los demás.

El análisis de estos aspectos es capital ya que son importantes en todos los segmentos de encuestados, conforme lo demuestran los otros gráficos.

### 6.2.4.1 Análisis de la importancia de las relaciones interpersonales, por género

**Gráfico 21 - Importancia de las relaciones interpersonales por género**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En ambos géneros, las *relaciones interpersonales* favorecen el bienestar laboral, opinión que sostiene el 37,6% de los hombres y el 45,2% de las mujeres.

En todos los grupos etarios, las *relaciones personales* son el factor más valorado por la casi totalidad de los encuestados, variando entre el 74% y el 100% respecto a otras opciones. Lo mismo sucede con los grupos estratificados por nivel de escolaridad.

**Tabla 29 - Importancia de las relaciones interpersonales, por género**

Frecuencias observadas			
Categoría de respuestas	Hombre	Mujer	Total General
Muy importante	37,63%	45,16%	82,80%
Ni mucho, ni poco	1,08%	4,30%	5,38%
Ninguna	1,08%	0,00%	1,08%
Poca importancia	2,15%	8,60%	10,75%
<b>Total General</b>	<b>41,94%</b>	<b>58,06%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 30 - Test de Chi cuadrado sobre la importancia de las relaciones interpersonales, por género**

Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,939041965	15	7,261

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

No fue observada relación de dependencia en la realización del test de Chi cuadrado para los análisis género.

OBS: En testes análogos por rango de edad, escolaridad y puesto también no fueran demostradas dependencia.

#### 6.2.4.2 Análisis de la importancia de las relaciones interpersonales, por rango de edad

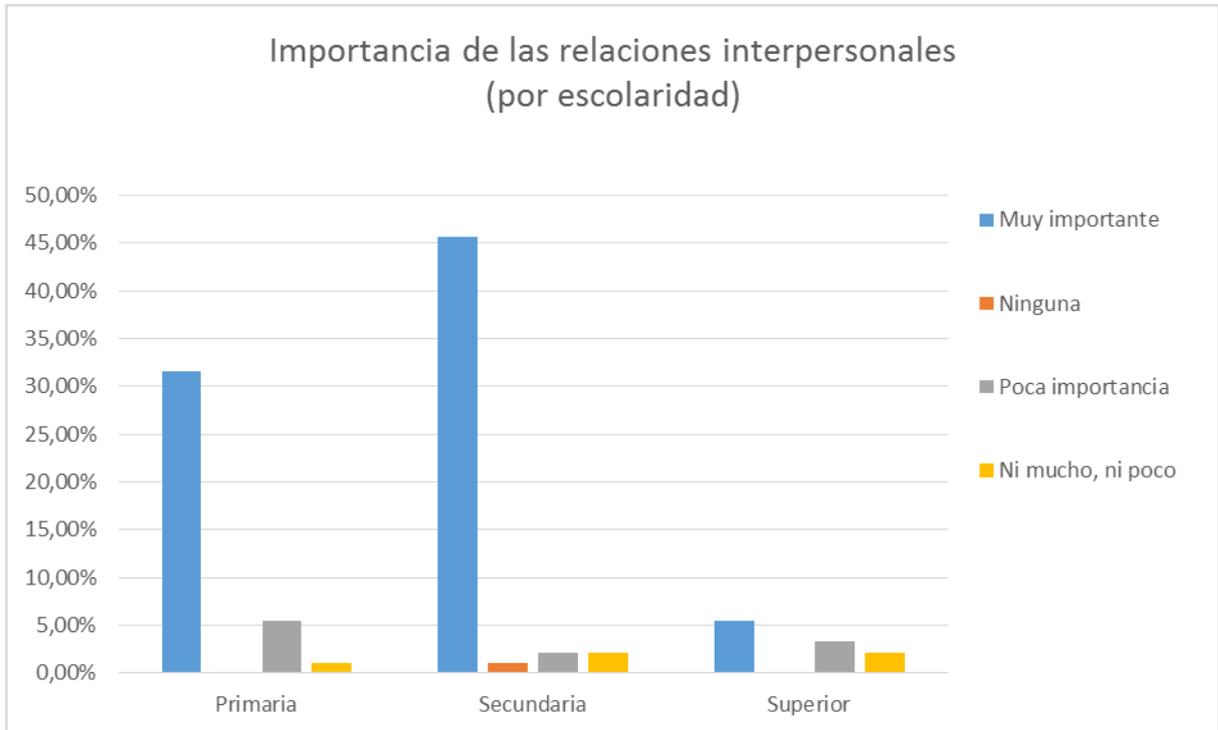
**Gráfico 22 - Importancia de las relaciones interpersonales por rango de edad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

### 6.2.4.3 Análisis de la importancia de las relaciones interpersonales, según la escolaridad

**Gráfico 23 - Importancia de las relaciones interpersonales, por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

La misma tendencia es seguida en el análisis por nivel de escolaridad, una vez que en todas las cohortes la opción “muy importante” tuvo la mayor frecuencia, sin importar el nivel de escolaridad frecuentado.

#### 6.2.4.4 Análisis de la importancia de las relaciones interpersonales por puesto

Gráfico 24 - Importancia de las relaciones interpersonales por puesto



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En todos los cargos estudiados, la mayoría cree que es muy importante la amistad, excepto los trabajadores de mantenimiento, que le atribuyeron una importancia regular.

Tabla 31 - Importancia de las relaciones interpersonales, por puesto

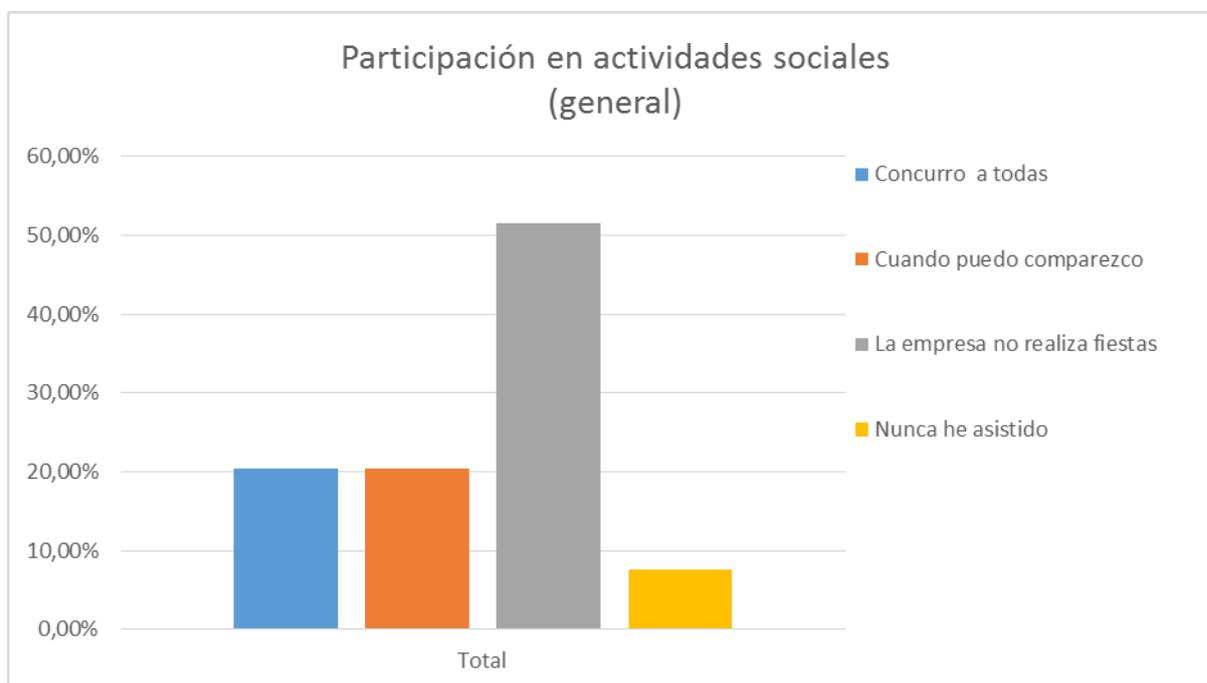
Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recepcionista	Supervisor	Trabajadores mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
<b>Muy importante</b>	9,20%	59,77%	2,30%	3,45%	0,00%	6,90%	<b>81,61%</b>
<b>Ni mucho, ni poco</b>	0,00%	2,30%	2,30%	0,00%	1,15%	0,00%	<b>5,75%</b>
<b>Ninguna</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	<b>1,15%</b>
<b>Poca importancia</b>	3,45%	4,60%	1,15%	0,00%	0,00%	2,30%	<b>11,49%</b>
<b>Total General</b>	12,64%	66,67%	5,75%	3,45%	2,30%	9,20%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

En este cuadro se puede observar que, independientemente del puesto ocupado, el 82 % de la muestra considero que las relaciones interpersonales son muy importantes.

## 6.2.5 Análisis general de la participación de los trabajadores en las actividades sociales de la empresa (pregunta 5)

Gráfico 25 - Participación en actividades sociales (General)



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Este gráfico muestra que 20% de los empleados siempre frecuentan las conmemoraciones promovidas por la empresa subcontratada o por la contratante cuando son invitados, y 20% comparecen cuando tienen oportunidades. Por otro lado, está muy claro también, que existe una carencia de eventos sociales de esta naturaleza.

Es conveniente recordar que, en la región Nordeste de Brasil, donde se encuentra la empresa estudiada, es costumbre celebrar las navidades entre colegas y en el ambiente de trabajo, así como la fiesta de San Juan, en el mes de junio. Para viabilizar dichas celebraciones, los organismos públicos incluyen en sus presupuestos anuales los costos correspondientes, según el número de empleados de su plantilla, no así los subcontratados, de ahí que invitarlos no sea obligatorio. Por lo tanto, las fiestas para los subcontratados, cuando las hay, deben ser costeadas por las empresas subcontratadas, cosa que no suele ocurrir.

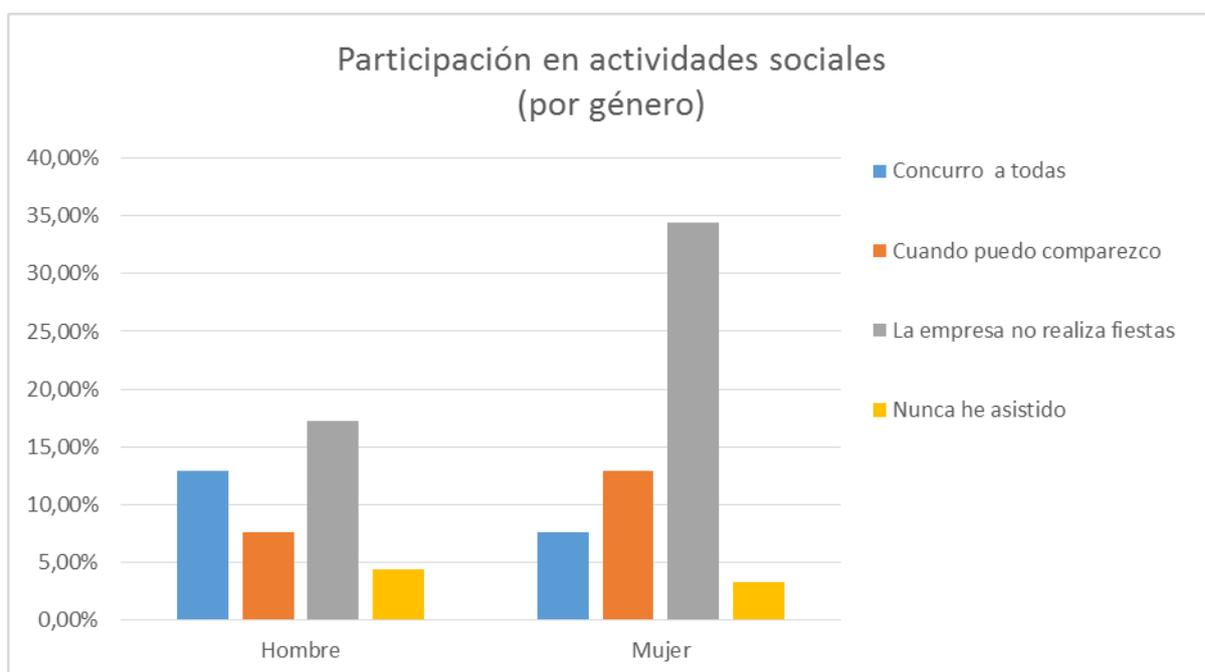
Este tipo de práctica, que segrega empleados contratados y subcontratados en el mismo ambiente, denota una falta de atención hacia los trabajadores, no agrega valor a la gestión de personas y, por supuesto, no crea un ambiente de motivación.

Por consiguiente, esta discriminación puede perjudicar la consecución de los objetivos empresariales.

Según las Naciones Unidas y el Banco Mundial (2012), la calidad de las relaciones y el tiempo dedicado a la socialización en el entorno laboral son puntos primordiales para que se alcance la felicidad en el trabajo. Hay estudios que igualmente demuestran que las celebraciones y los momentos de confraternidad entre grupos de personas son oportunidades singulares para la socialización, el alivio de tensiones emocionales y la consolidación de la cultura organizacional.

### 6.2.5.1 Análisis de la participación de los trabajadores en actividades sociales, por género

Gráfico 26 - Participación en actividades sociales, por género



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Según los datos recabados, en las pocas ocasiones en las que se promueve alguna celebración que incluya a los trabajadores subcontractados, los hombres acuden más frecuentemente (12,9%) que las mujeres (7,5%) a dichos encuentros, y estas, además, solo participan cuando no tienen *otras prioridades* (12,9%).

**Tabla 32 - Participación en actividades sociales, por género**

Frecuencias observadas			
Categoría de respuestas	Hombre	Mujer	Total General
Concurro a todas	12,90%	7,53%	20,43%
Cuando puedo comparezco	7,53%	12,90%	20,43%
La empresa no realiza fiestas	17,20%	34,41%	51,61%
Nunca he asistido	4,30%	3,23%	7,53%
<b>Total General</b>	<b>41,94%</b>	<b>58,06%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 33 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por género**

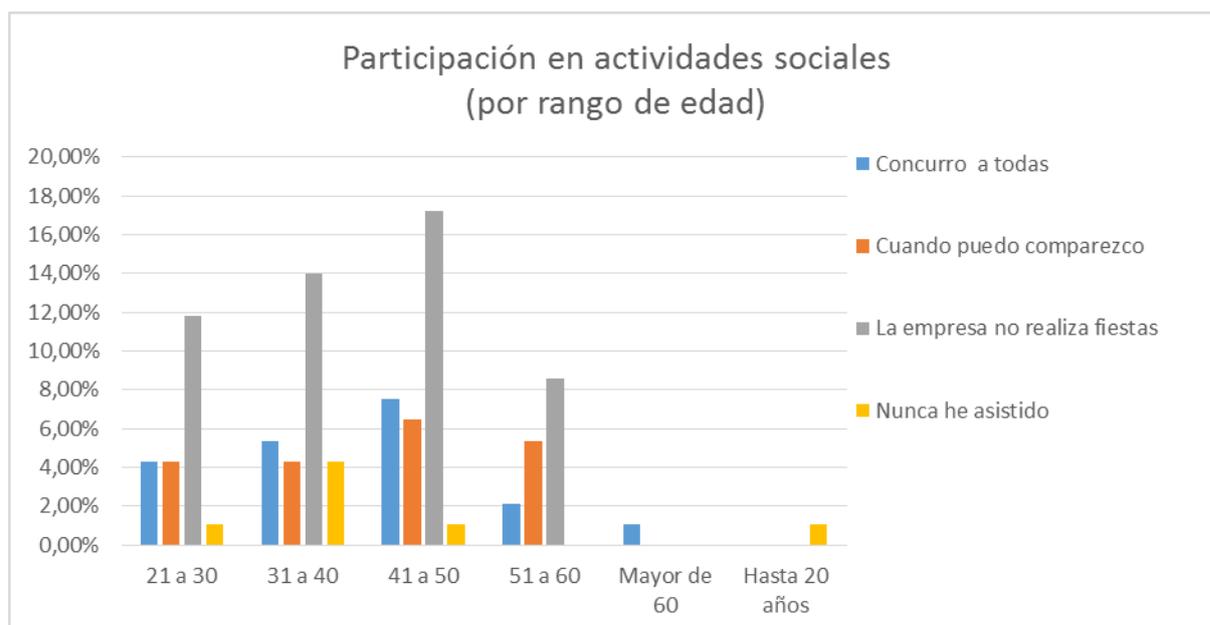
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,119641291	3	0,352

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado no demostró diferencias estadísticas que fueran significativas para determinar dependencia de género entre los subcontratados encuestados.

### 6.2.5.2 Análisis de la participación de los trabajadores en actividades sociales por rango de edad

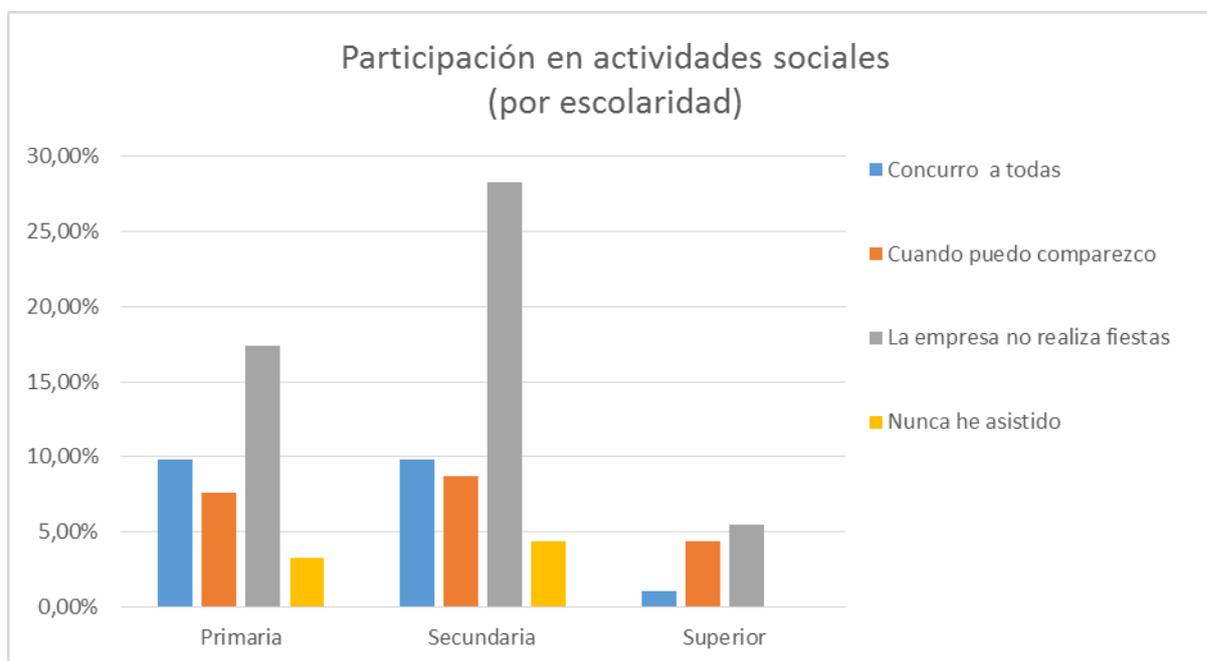
**Gráfico 27 - Participación en actividades sociales, por rango de edad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

### 6.2.5.3 Análisis de la participación en actividades sociales según la escolaridad

**Gráfico 28 - Participación en actividades sociales por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

A pesar de la escasez de actividades sociales en las empresas subcontractadas, cuando los empleados son invitados, quienes acuden mayoritariamente son aquellos que tienen escolaridad primaria y secundaria (9,8% cada). La participación eventual aparece en tercer lugar en la encuesta, con 7,6% y 8,7% respectivamente para los dos grupos. Los empleados con nivel universitario son menos asiduos y comparecen preferencialmente cuando pueden (4,4%).

**Tabla 34 - Participación en actividades sociales, por escolaridad**

Frecuencias observadas				
Categoría de respuestas	Primaria	Secundaria	Superior	Total General
Concurro a todas	9,78%	9,78%	1,09%	20,65%
Cuando puedo comparezco	7,61%	8,70%	4,35%	20,65%
La empresa no realiza fiestas	17,39%	28,26%	5,43%	51,09%
Nunca he asistido	3,26%	4,35%	0,00%	7,61%
<b>Total General</b>	<b>38,04%</b>	<b>51,09%</b>	<b>10,87%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 35 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por escolaridad**

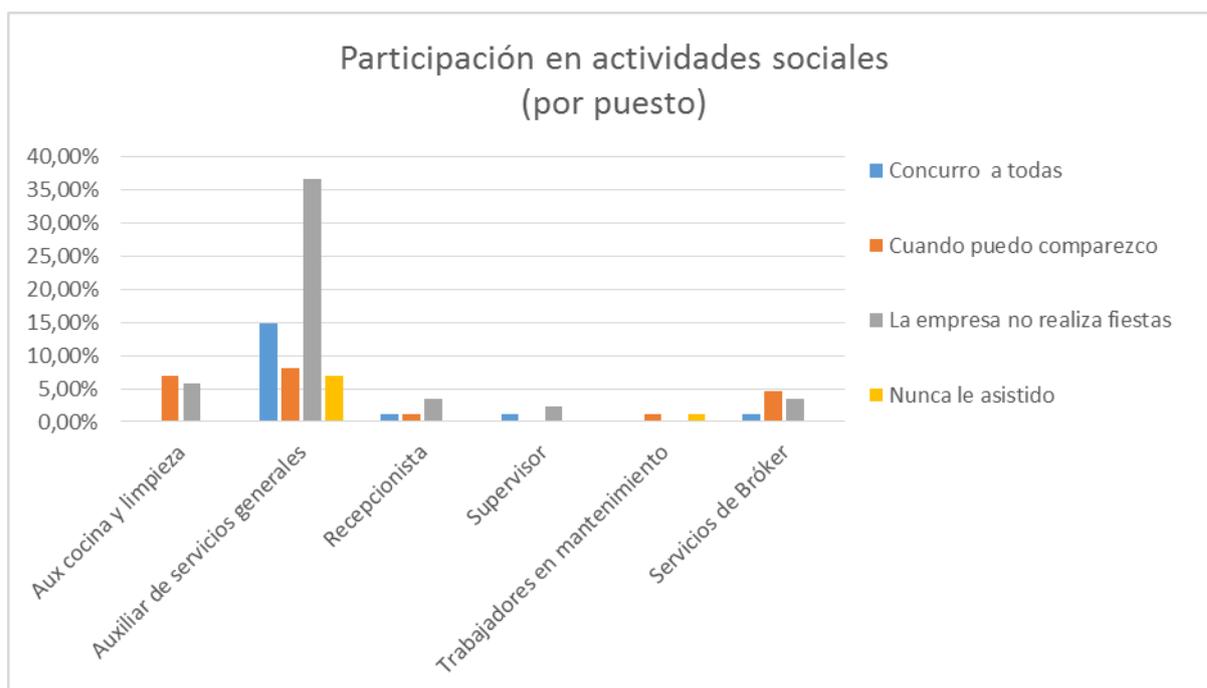
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,728920645	6	1,635

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Sometida al test de Chi cuadrado, la participación en actividades sociales por nivel de escolaridad, no ha revelado relación de dependencia con los indicadores generales.

#### 6.2.5.4 Análisis de la participación en actividades sociales, por puesto

**Gráfico 29 - Participación en actividades sociales, por puesto**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

A pesar de las pocas oportunidades de asistir a actividades sociales hay una disposición mayor de los auxiliares de servicios generales para asistir a las conmemoraciones en relación a los otros puestos de trabajo.

**Tabla 36 - Participación en actividades sociales, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
<b>Concurro a todas</b>	0,00%	14,94%	1,15%	1,15%	0,00%	1,15%	<b>18,39%</b>
<b>Cuando puedo comparezco</b>	6,90%	8,05%	1,15%	0,00%	1,15%	4,60%	<b>21,84%</b>
<b>La empresa no realiza fiestas</b>	5,75%	36,78%	3,45%	2,30%	0,00%	3,45%	<b>51,72%</b>
<b>Nunca he asistido</b>	0,00%	6,90%	0,00%	0,00%	1,15%	0,00%	<b>8,05%</b>
<b>Total General</b>	12,64%	66,67%	5,75%	3,45%	2,30%	9,20%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 37 - Test de Chi cuadrado sobre la participación en actividades sociales, por puesto**

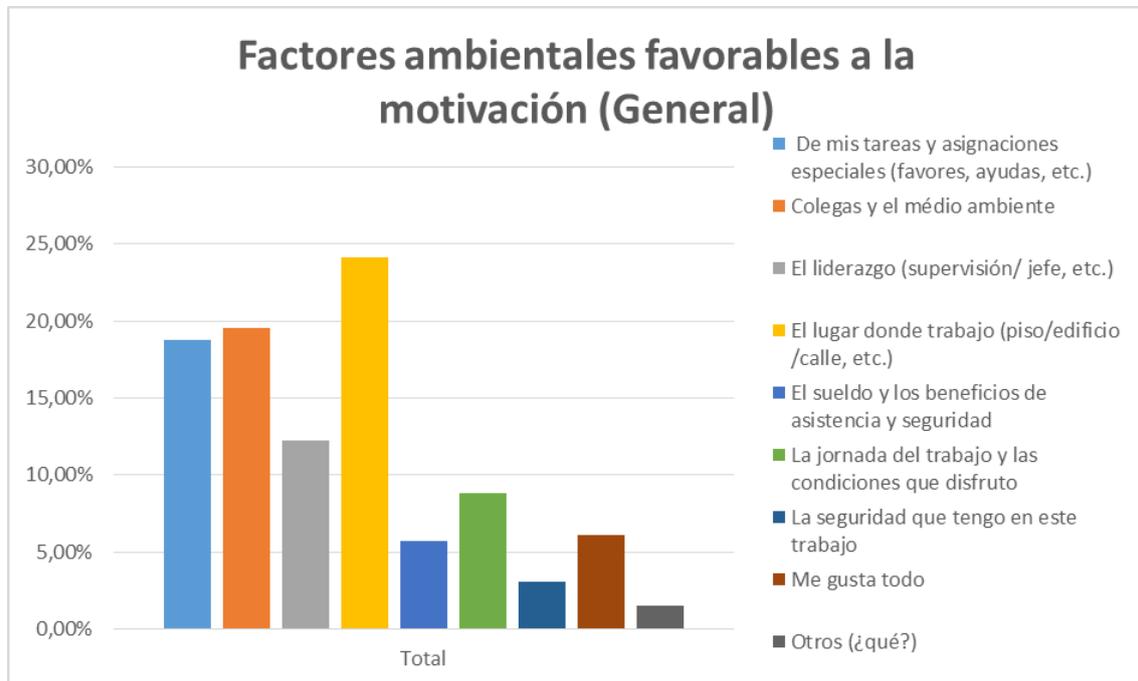
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,258669733</b>	15	7,261

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

A través del test de Chi cuadrado no fue observada relación de sometimiento cuando fue realizado el análisis sobre la participación en actividades sociales por puesto con los resultados generales.

## 6.2.6 Análisis general de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo (pregunta 6)

Gráfico 30 - Factores ambientales favorables a la motivación (General)<sup>8</sup>



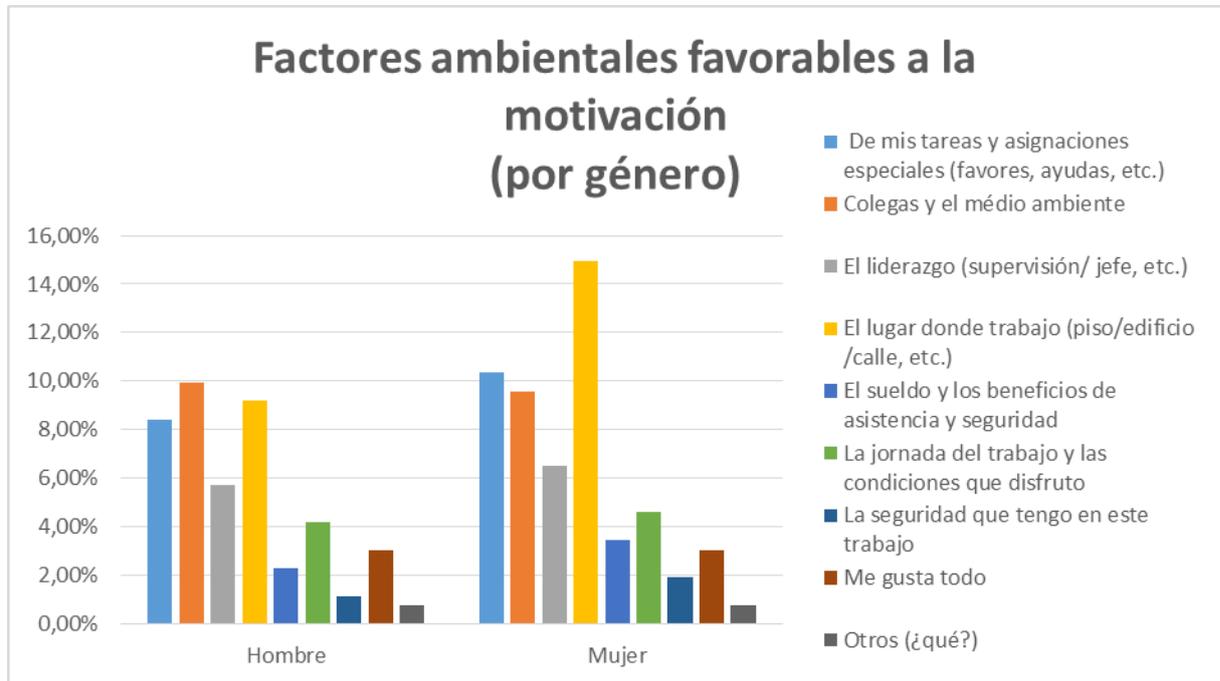
Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Este cuadro explora la realidad vivida por los empleados y muestra cuánto cada factor ambiental contribuye a la motivación laboral. Así, al *ambiente físico* se le ha asignado un 24,1% de importancia. A su vez, el *entorno social* (19,5%) y las *tareas ejecutadas* (18,8%) representan la curva ABC del indicador. Factores como *jornada de trabajo*, con un 8,8%, y *liderazgo*, con un 12,3%, parecen tener importancia mediana. El *sueldo* (5,6%) y la *seguridad* en el empleo (3,7%) tuvieron una baja puntuación, lo que sugiere que son factores de menor importancia para la motivación del grupo. Según la Teoría Bifactorial, la presencia en el ambiente laboral de estos factores, llamados *higiénicos*, no motiva a los empleados, aunque su falta sí los desmotiva.

<sup>8</sup> De la pregunta 06 hasta 10 les fue dada a los participantes la posibilidad de optar por 3 alternativas

### 6.2.6.1 Análisis de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo por género

Gráfico 31 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Aquí se nota que, en el caso de ambos sexos, las *tareas*, los *colegas* y el *lugar de trabajo*, entre las opciones planteadas, son los factores motivacionales más importantes. Sin embargo, si profundizamos en el análisis, averiguaremos que entre las mujeres el *ambiente físico* es el factor más motivador, mientras que la motivación de los hombres depende más de *los colegas y su entorno*. En todos los otros aspectos, los datos para los dos sexos han sido similares.

**Tabla 38 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>De mis tareas y asignaciones especiales (favores, ayudas, etc.)</b>	8,43%	10,34%	<b>18,77%</b>
<b>Colegas y el medio ambiente</b>	9,96%	9,58%	<b>19,54%</b>
<b>El liderazgo (supervisión/ jefe, etc.)</b>	5,75%	6,51%	<b>12,26%</b>
<b>El lugar donde trabajo (piso/edificio /calle, etc.)</b>	9,20%	14,94%	<b>24,14%</b>
<b>El sueldo y los beneficios de asistencia y seguridad</b>	2,30%	3,45%	<b>5,75%</b>
<b>La jornada de trabajo y las condiciones que disfruto</b>	4,21%	4,60%	<b>8,81%</b>
<b>La seguridad que tengo en este trabajo</b>	1,15%	1,92%	<b>3,07%</b>
<b>Me gusta todo</b>	3,07%	3,07%	<b>6,13%</b>
<b>Otros (¿Qué?)</b>	0,77%	0,77%	<b>1,53%</b>
<b>Total General</b>	<b>44,83%</b>	<b>55,17%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 39 - Test de Chi cuadrado sobre los factores ambientales favorables a la motivación, por género**

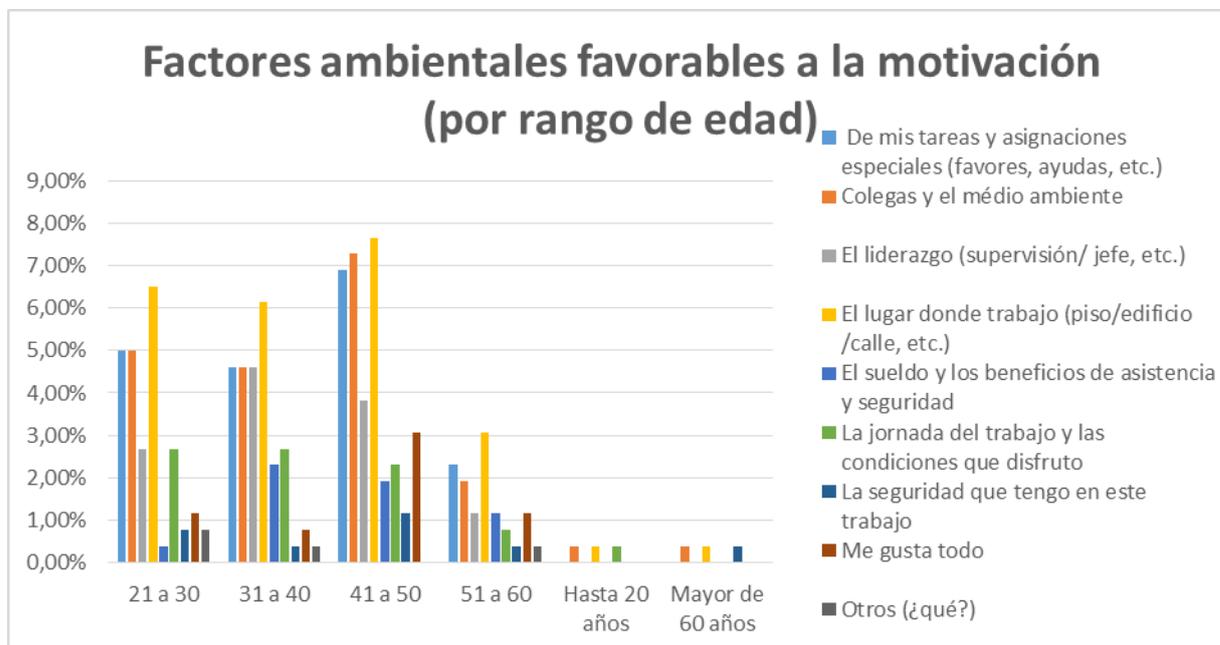
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,956680318</b>	8	2,733

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado demostró que no hay diferencias estadísticas significativas de género sobre los factores ambientales favorables a la motivación.

### 6.2.6.2 Análisis de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo, por rango de edad

**Gráfico 32 - Factores ambientales favorables a la motivación, por rango de edad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

El *lugar de trabajo* tiene una importancia central en la motivación para todos los grupos de edad. En segundo lugar, *los colegas y el entorno laboral* son los aspectos más relevantes. Entre los sujetos de 31 a 40 años, *el liderazgo* también gana importancia entre los factores más significativos.

Sin embargo, para los subcontratados mayores de 60 años, la *seguridad* tiene la misma importancia que *el entorno laboral y los colegas*.

**Tabla 40 - Factores ambientales favorables a la motivación, por género**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Hasta 20 años	Mayor de 60 años	Total General
De mis tareas y asignaciones especiales (favores, ayudas, etc.)	4,98%	4,60%	6,90%	2,30%	0,00%	0,00%	<b>18,77%</b>
Colegas y el medio ambiente	4,98%	4,60%	7,28%	1,92%	0,38%	0,38%	<b>19,54%</b>
El liderazgo (supervisión/ jefe, etc.)	2,68%	4,60%	3,83%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>12,26%</b>
El lugar donde trabajo (piso/edificio /calle, etc.)	6,51%	6,13%	7,66%	3,07%	0,38%	0,38%	<b>24,14%</b>
El sueldo y los beneficios de asistencia y seguridad	0,38%	2,30%	1,92%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>5,75%</b>
La jornada de trabajo y las condiciones que disfruto	2,68%	2,68%	2,30%	0,77%	0,38%	0,00%	<b>8,81%</b>
La seguridad que tengo en este trabajo	0,77%	0,38%	1,15%	0,38%	0,00%	0,38%	<b>3,07%</b>
Me gusta todo	1,15%	0,77%	3,07%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>6,13%</b>
Otros (¿Qué?)	0,77%	0,38%	0,00%	0,38%	0,00%	0,00%	<b>1,53%</b>
<b>Total General</b>	<b>24,90%</b>	<b>26,44%</b>	<b>34,10%</b>	<b>12,26%</b>	<b>1,15%</b>	<b>1,15%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 41 - Test de Chi cuadrado sobre factores ambientales favorables a la motivación, por género**

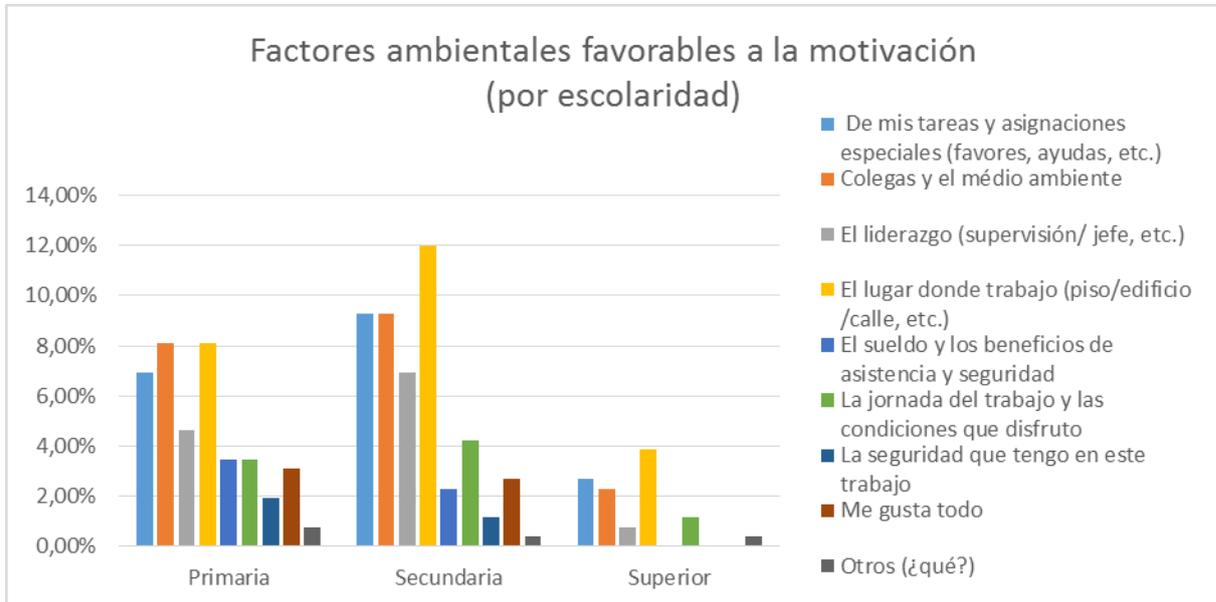
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,970138572</b>	40	26,509

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test Chi cuadrado demostró que el sexo no es un factor que tenga incidencia en la elección de aquellos factores del entorno favorables a la motivación.

### 6.2.6.3 Análisis de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo según la escolaridad

**Gráfico 33 - Factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

El análisis por nivel de escolaridad revela que los trabajadores subcontratados con escolaridad primaria valoran de modo similar *el entorno laboral y los colegas*. Estos son, al final, sus principales factores de motivación. En cambio, los que poseen escolaridad secundaria y superior creen que el *ambiente físico* es el ítem de mayor relevancia para ellos. Sin embargo, las *tareas* tienen gran importancia para las tres cohortes de edad. El *sueldo* y la *satisfacción* “con todo” no aparecen en las respuestas de los encuestados con nivel superior de estudios.

**Tabla 42 - Factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad**

<b>Frecuencias observadas</b>				
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Superior</b>	<b>Total General</b>
<b>De mis tareas y asignaciones especiales (favores, ayudas, etc.)</b>	6,95%	9,27%	2,70%	<b>18,92%</b>
<b>Colegas y el medio ambiente</b>	8,11%	9,27%	2,32%	<b>19,69%</b>
<b>El liderazgo (supervisión/ jefe, etc.)</b>	4,63%	6,95%	0,77%	<b>12,36%</b>
<b>El lugar donde trabajo (piso/edificio /calle, etc.)</b>	8,11%	11,97%	3,86%	<b>23,94%</b>
<b>El sueldo y los beneficios de asistencia y seguridad</b>	3,47%	2,32%	0,00%	<b>5,79%</b>
<b>La jornada de trabajo y las condiciones que disfruto</b>	3,47%	4,25%	1,16%	<b>8,88%</b>
<b>La seguridad que tengo en este trabajo</b>	1,93%	1,16%	0,00%	<b>3,09%</b>
<b>Me gusta todo</b>	3,09%	2,70%	0,00%	<b>5,79%</b>
<b>Otros (¿Qué?)</b>	0,77%	0,39%	0,39%	<b>1,54%</b>
<b>Total General</b>	40,54%	48,26%	11,20%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 43 - Test de Chi cuadrado sobre factores ambientales favorables a la motivación, por escolaridad**

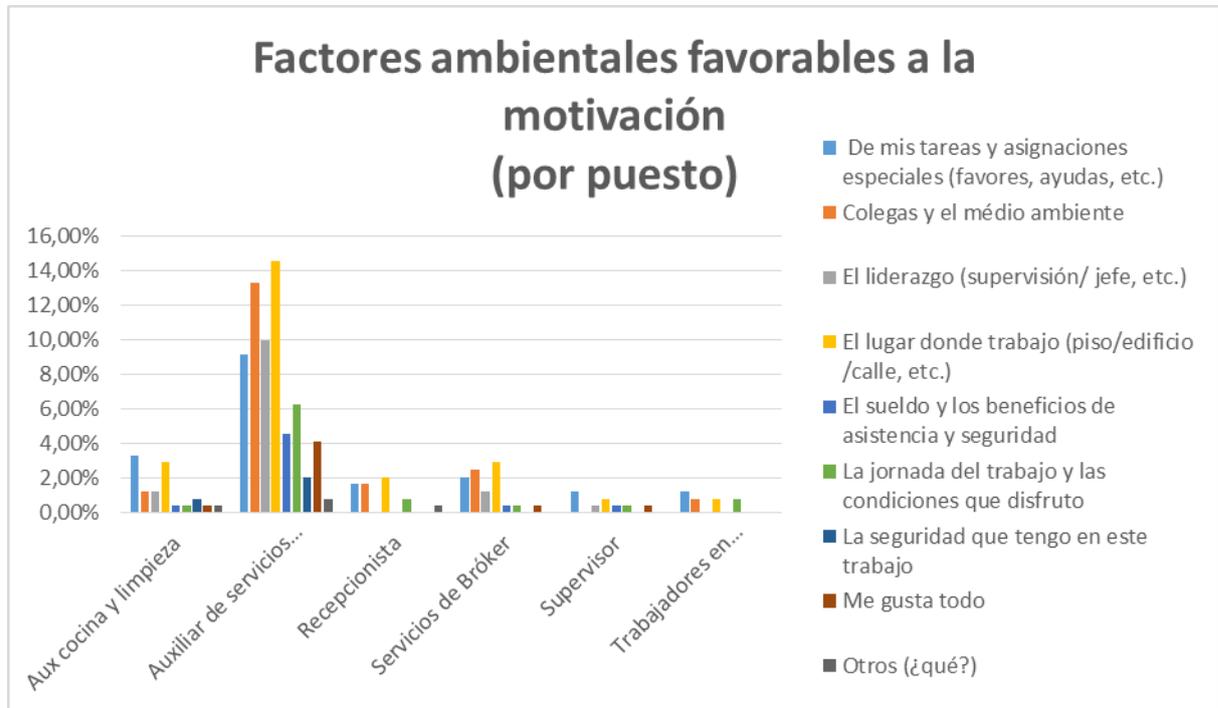
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,930268327</b>	16	7,963

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Sometidos al test de Chi cuadrado no se encontró variables del nivel de escolaridad estadísticamente asociadas al estudio general.

#### 6.2.6.4 Análisis de los factores ambientales favorables a la motivación en el trabajo por puesto

Gráfico 34 - Factores ambientales favorables a la motivación, por puesto



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Para los auxiliares de cocina/limpieza, supervisores y trabajadores de mantenimiento, el tipo de *tareas* realizadas es lo que más les motiva, mientras que para los auxiliares de servicios generales, recepcionistas, servicios de bróker es el *lugar de trabajo*. En cambio, para los auxiliares de servicios generales también son importantes *los colegas, el liderazgo y las tareas*.

**Tabla 44 - Factores ambientales favorables a la motivación, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Servicios de Bróker	Superv	Trabajadores mantenimiento	Total General
De mis tareas y asignaciones especiales (favores, ayudas, etc.)	3,32%	9,13%	1,66%	2,07%	1,24%	1,24%	<b>18,67%</b>
Colegas y el medio ambiente	1,24%	13,28%	1,66%	2,49%	0,00%	0,83%	<b>19,50%</b>
El liderazgo (supervisión/ jefe, etc.)	1,24%	9,96%	0,00%	1,24%	0,41%	0,00%	<b>12,86%</b>
El lugar donde trabajo (piso/edificio /calle, etc.)	2,90%	14,52%	2,07%	2,90%	0,83%	0,83%	<b>24,07%</b>
El sueldo y los beneficios de asistencia y seguridad	0,41%	4,56%	0,00%	0,41%	0,41%	0,00%	<b>5,81%</b>
La jornada de trabajo y las condiciones que disfruto	0,41%	6,22%	0,83%	0,41%	0,41%	0,83%	<b>9,13%</b>
La seguridad que tengo en este trabajo	0,83%	2,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>2,90%</b>
Me gusta todo	0,41%	4,15%	0,00%	0,41%	0,41%	0,00%	<b>5,39%</b>
Otros (¿Qué?)	0,41%	0,83%	0,41%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>1,66%</b>
<b>Total General</b>	<b>11,20%</b>	<b>64,73%</b>	<b>6,64%</b>	<b>9,96%</b>	<b>3,73%</b>	<b>3,73%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 45 - Test de Chi cuadrado sobre los factores ambientales favorables a la motivación, por puesto**

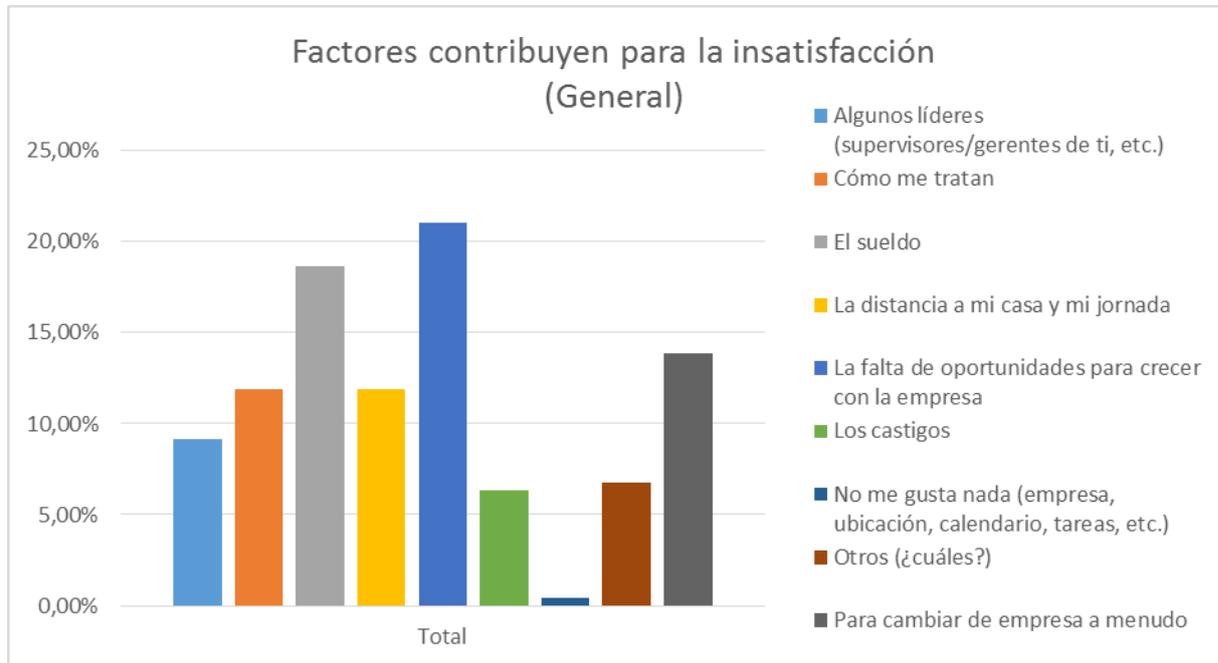
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,996814423	40	26,509

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada..

En el test del Chi cuadrado no fue observada relación de dependencia entre el resultado general y el resultado por puesto, cuando fueron evaluados los factores ambientales favorables a la motivación.

## 6.2.7 Análisis general de los factores que contribuyen para la insatisfacción (pregunta 7)

**Gráfico 35 - Factores que contribuyen para la insatisfacción (General)**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

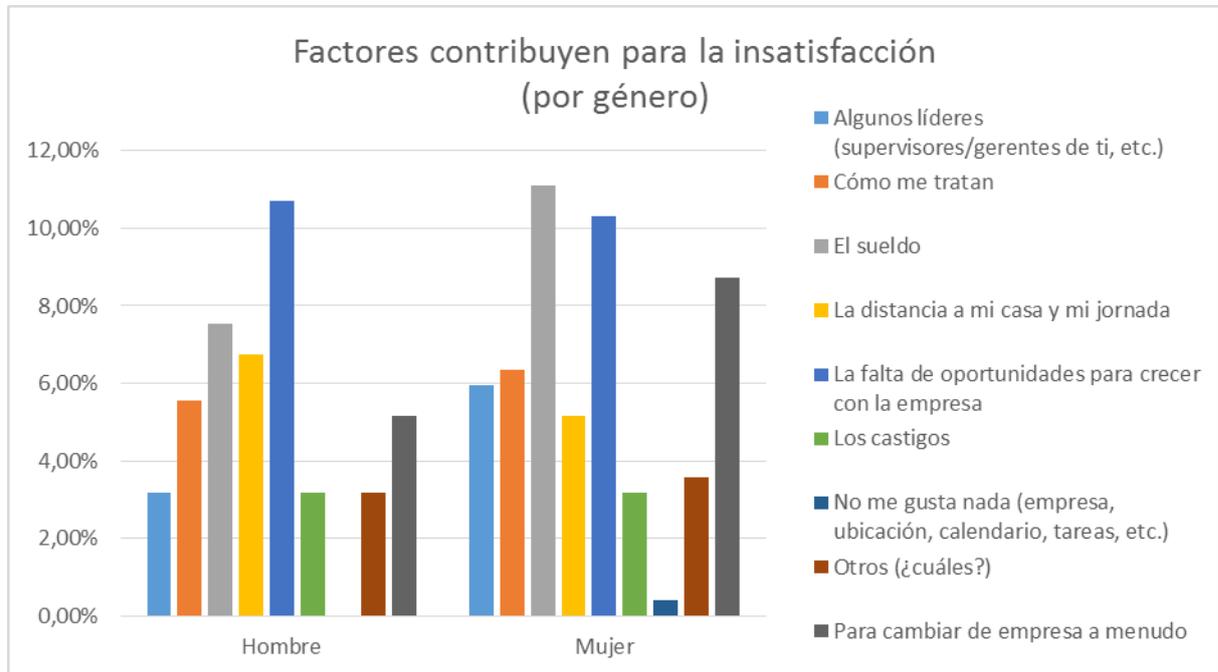
Entre los factores causantes de insatisfacción, destaca la *falta de oportunidades para el crecimiento*, con un 21%, seguido del *sueldo*, con un 18,7% y el *frecuente e inevitable cambio de empresa subcontratada*, con un 14,9%. Estos resultados deben ser objeto de especial atención por parte de empresarios y contratistas, ya que tocan temas importantes que aparecen en las cláusulas contractuales integrantes de los pactos comerciales firmados entre ellos.

En nuestros datos, también destacan la *distancia entre la ubicación de la compañía y la de la residencia del empleado*, con un 11,9%, cifra que se repite en el *tratamiento dispensado por la empresa a los trabajadores*. Los *castigos* suponen un 6,3% de la insatisfacción laboral y las *otras cuestiones* planteadas no resultaron relevantes para los encuestados.

Tal y como sugiere la teoría de Herzberg, la solución de los problemas causados por factores exógenos en el trabajo no aporta más motivación, pero no solucionarlos produce insatisfacciones algunas veces importantes.

### 6.2.7.1 Análisis de los factores que contribuyen para la insatisfacción, por género

Gráfico 36 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por género



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Para los hombres, el más alto grado de insatisfacción está relacionado con *la falta de oportunidad de crecimiento en la empresa*, un 10,1%, seguido del *sueldo*, con un 7,5%, y *la distancia entre el trabajo y su casa*, con un 6,8%. Para las mujeres, en cambio, la secuencia es *el sueldo*, con un 11,1%, *la falta de oportunidad*, con un 10,3%, y el cambio constante de empresa subcontratada, con un 8,7%, es decir, los tres factores que más contribuyen a la insatisfacción laboral femenina.

**Tabla 46 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>Algunos líderes (supervisores/gerentes de ti, etc.)</b>	3,17%	5,95%	<b>9,13%</b>
<b>Cómo me tratan</b>	5,56%	6,35%	<b>11,90%</b>
<b>El sueldo</b>	7,54%	11,11%	<b>18,65%</b>
<b>La distancia a mi casa y mi jornada</b>	6,75%	5,16%	<b>11,90%</b>
<b>La falta de oportunidades para crecer con la empresa</b>	10,71%	10,32%	<b>21,03%</b>
<b>Los castigos</b>	3,17%	3,17%	<b>6,35%</b>
<b>No me gusta nada (empresa, ubicación, calendario, tareas, etc.)</b>	0,00%	0,40%	<b>0,40%</b>
<b>Otros (¿Cuáles?)</b>	3,17%	3,57%	<b>6,75%</b>
<b>Para cambiar de empresa a menudo</b>	5,16%	8,73%	<b>13,89%</b>
<b>Total General</b>	45,24%	54,76%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 47 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por género**

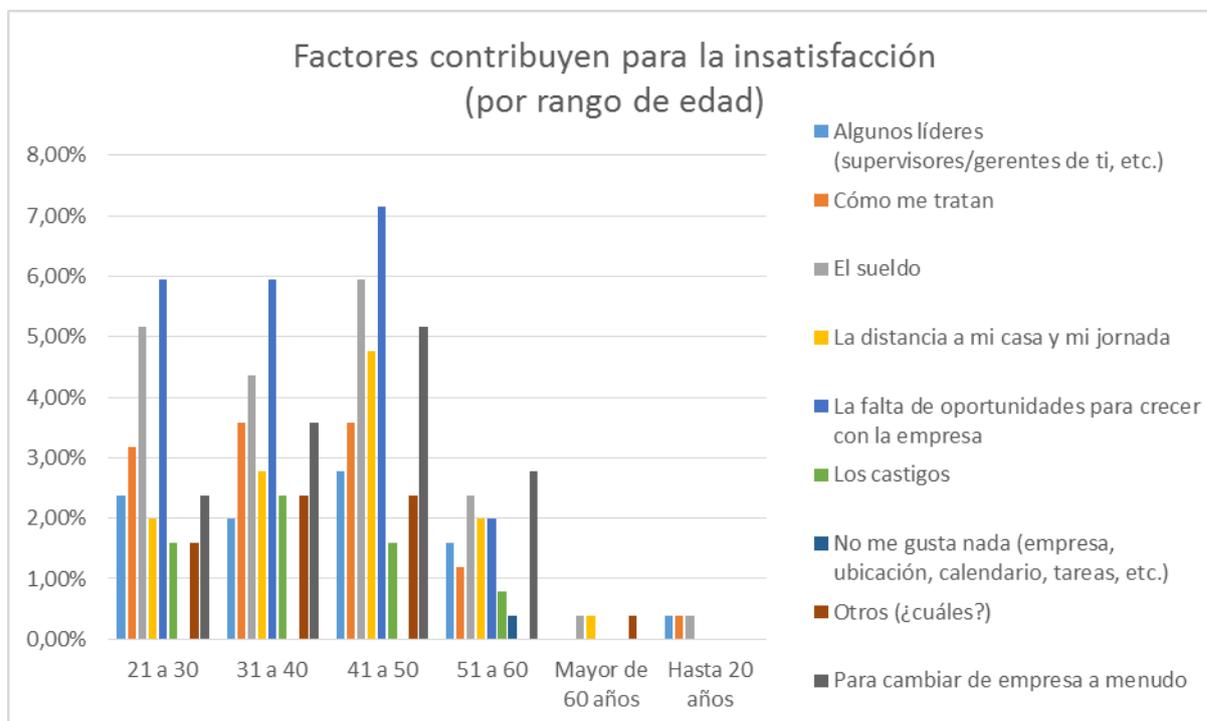
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,733182268</b>	8	2,733

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

De acuerdo el test de Chi cuadrado, el género no es factor dependiente que contribuye para la insatisfacción de subcontratados en relación a los resultados generales.

### 6.2.7.2 Análisis de los factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad

Gráfico 37 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Para los grupos etarios de 21-30 años, 31-40 años y 41-50 años, *la falta de oportunidad seguida del sueldo* son las principales causas de insatisfacción. Para los empleados entre 50 y 60 años, *el cambio frecuente de empresa subcontratada* es el factor que más provoca insatisfacción. Para los jóvenes de hasta 20 años, no hay diferencia entre las opciones *sueldo, tratamiento y liderazgo* en cuanto a su relación con la insatisfacción. Para los mayores de 60 años, la insatisfacción es provocada por el *sueldo, la distancia entre su casa y el lugar de trabajo* así como *otras situaciones*.

**Tabla 48 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60 años	Hasta 20 años	Total General
Algunos líderes (supervisores/gerentes de ti, etc.)	2,38%	1,98%	2,78%	1,59%	0,00%	0,40%	<b>9,13%</b>
Cómo me tratan	3,17%	3,57%	3,57%	1,19%	0,00%	0,40%	<b>11,90%</b>
El sueldo	5,16%	4,37%	5,95%	2,38%	0,40%	0,40%	<b>18,65%</b>
La distancia a mi casa y mi jornada	1,98%	2,78%	4,76%	1,98%	0,40%	0,00%	<b>11,90%</b>
La falta de oportunidades para crecer con la empresa	5,95%	5,95%	7,14%	1,98%	0,00%	0,00%	<b>21,03%</b>
Los castigos	1,59%	2,38%	1,59%	0,79%	0,00%	0,00%	<b>6,35%</b>
No me gusta nada (empresa, ubicación, calendario, tareas, etc.)	0,00%	0,00%	0,00%	0,40%	0,00%	0,00%	<b>0,40%</b>
Otros (¿Cuáles?)	1,59%	2,38%	2,38%	0,00%	0,40%	0,00%	<b>6,75%</b>
Para cambiar de empresa a menudo	2,38%	3,57%	5,16%	2,78%	0,00%	0,00%	<b>13,89%</b>
<b>Total General</b>	<b>24,21%</b>	<b>26,98%</b>	<b>33,33%</b>	<b>13,10%</b>	<b>1,19%</b>	<b>1,19%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 49 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por rango de edad**

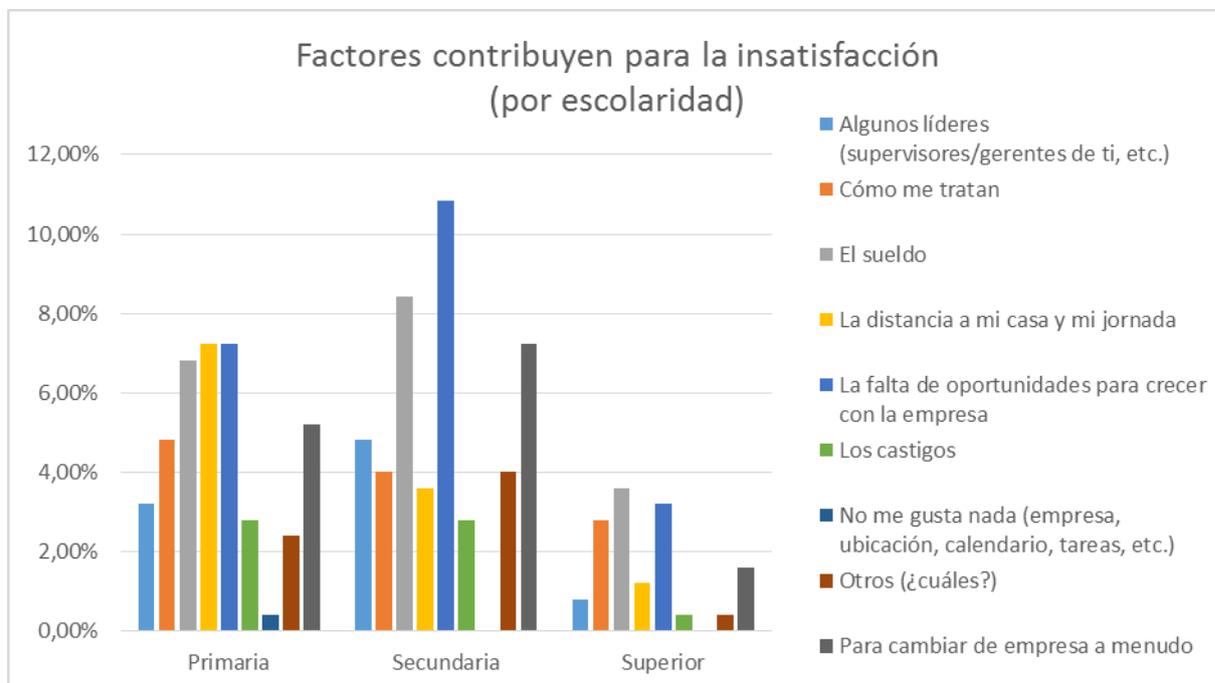
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,970138572</b>	40	26,509

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado no reveló relación de dependencia entre los resultados por rango de edad y los resultados generales cuando fueron evaluados los parámetros de insatisfacción.

### 6.2.7.3 Análisis de los factores que contribuyen para la insatisfacción, según la escolaridad

**Gráfico 38 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Para el grupo con escolaridad primaria, las principales causas de insatisfacción son *la falta de oportunidad para crecer en la empresa*, con un 7,2%, *la distancia entre su casa y el lugar de trabajo*, con el mismo porcentaje, y *el sueldo*, con un 6,8%. Para aquellos que finalizaron la escolaridad secundaria, *la falta de oportunidad*, con un 10,8%, fue la más frecuente entre las respuestas, seguida del *sueldo*, con un 8,3% y *el cambio de empresas*, con un 7,2%. Para los que poseen escolaridad superior, la curva ABC está entre el *sueldo*, con un 3,8%, *la falta de oportunidad para crecer en la empresa*, con un 3,2%, y *el tratamiento recibido*, con un 2,8%.

**Tabla 50 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad**

<b>Frecuencias observadas</b>				
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Superior</b>	<b>Total General</b>
<b>Algunos líderes (supervisores/gerentes de ti, etc.)</b>	3,21%	4,82%	0,80%	<b>8,84%</b>
<b>Cómo me tratan</b>	4,82%	4,02%	2,81%	<b>11,65%</b>
<b>El sueldo</b>	6,83%	8,43%	3,61%	<b>18,88%</b>
<b>La distancia a mi casa y mi jornada</b>	7,23%	3,61%	1,20%	<b>12,05%</b>
<b>La falta de oportunidades para crecer con la empresa</b>	7,23%	10,84%	3,21%	<b>21,29%</b>
<b>Los castigos</b>	2,81%	2,81%	0,40%	<b>6,02%</b>
<b>No me gusta nada (empresa, ubicación, calendario, tareas, etc.)</b>	0,40%	0,00%	0,00%	<b>0,40%</b>
<b>Otros (¿Cuáles?)</b>	2,41%	4,02%	0,40%	<b>6,83%</b>
<b>Para cambiar de empresa a menudo</b>	5,22%	7,23%	1,61%	<b>14,06%</b>
<b>Total General</b>	<b>40,16%</b>	<b>45,78%</b>	<b>14,06%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 51 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por escolaridad**

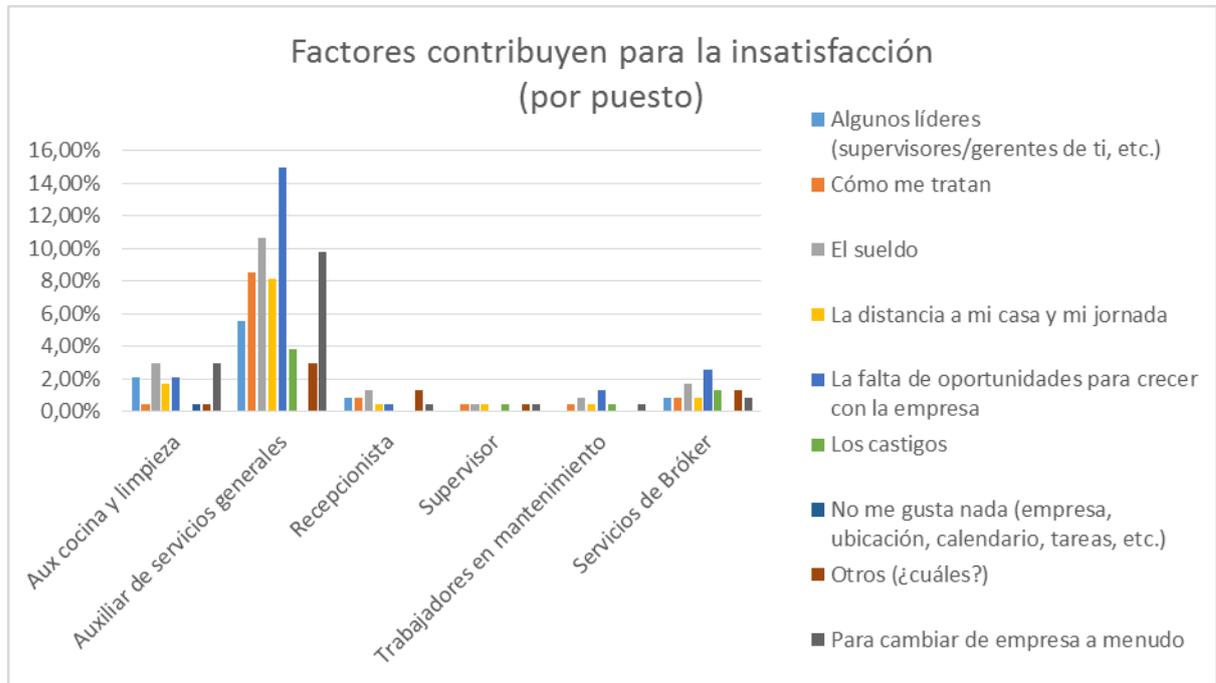
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,578931501</b>	16	7,962

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

De acuerdo con los resultados del test de Chi cuadrado, la escolaridad no constituye un factor que tenga influencia sobre los resultados generales sobre insatisfacción.

### 6.2.7.4 Análisis de los factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto

Gráfico 39 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

La *falta de oportunidad para crecer* en la empresa fue la causa más frecuente de insatisfacción entre los individuos de los siguientes puestos: auxiliar de servicios generales (15%), servicios de bróker (2,6%) y mantenimiento (1,3%). El *sueldo* y el *cambio frecuente de empresa* subcontratista producen una insatisfacción más intensa en los auxiliares de cocina, con un 3%. El tema del *sueldo* también produce insatisfacción en los recepcionistas, con un 1,3%. Los supervisores, a su vez, se ven afectados por todos los factores encuestados, excepto por *la falta de oportunidad*.

**Tabla 52 - Factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores mantenimiento	Servicios de Bróker	Total General
Algunos líderes (supervisor/gerentes de TI, etc.)	2,14%	5,56%	0,85%	0,00%	0,00%	0,85%	<b>9,40%</b>
Cómo me tratan	0,43%	8,55%	0,85%	0,43%	0,43%	0,85%	<b>11,54%</b>
El sueldo	2,99%	10,68%	1,28%	0,43%	0,85%	1,71%	<b>17,95%</b>
La distancia a mi casa y mi jornada	1,71%	8,12%	0,43%	0,43%	0,43%	0,85%	<b>11,97%</b>
La falta de oportunidades para crecer con la empresa	2,14%	14,96%	0,43%	0,00%	1,28%	2,56%	<b>21,37%</b>
Los castigos	0,00%	3,85%	0,00%	0,43%	0,43%	1,28%	<b>5,98%</b>
No me gusta nada (empresa, ubicación, calendario, tareas, etc.)	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>0,43%</b>
Otros (¿Cuáles?)	0,43%	2,99%	1,28%	0,43%	0,00%	1,28%	<b>6,41%</b>
Para cambiar de empresa a menudo	2,99%	9,83%	0,43%	0,43%	0,43%	0,85%	<b>14,96%</b>
<b>Total General</b>	<b>13,25%</b>	<b>64,53%</b>	<b>5,56%</b>	<b>2,56%</b>	<b>3,85%</b>	<b>10,26%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 53 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que contribuyen para la insatisfacción, por puesto**

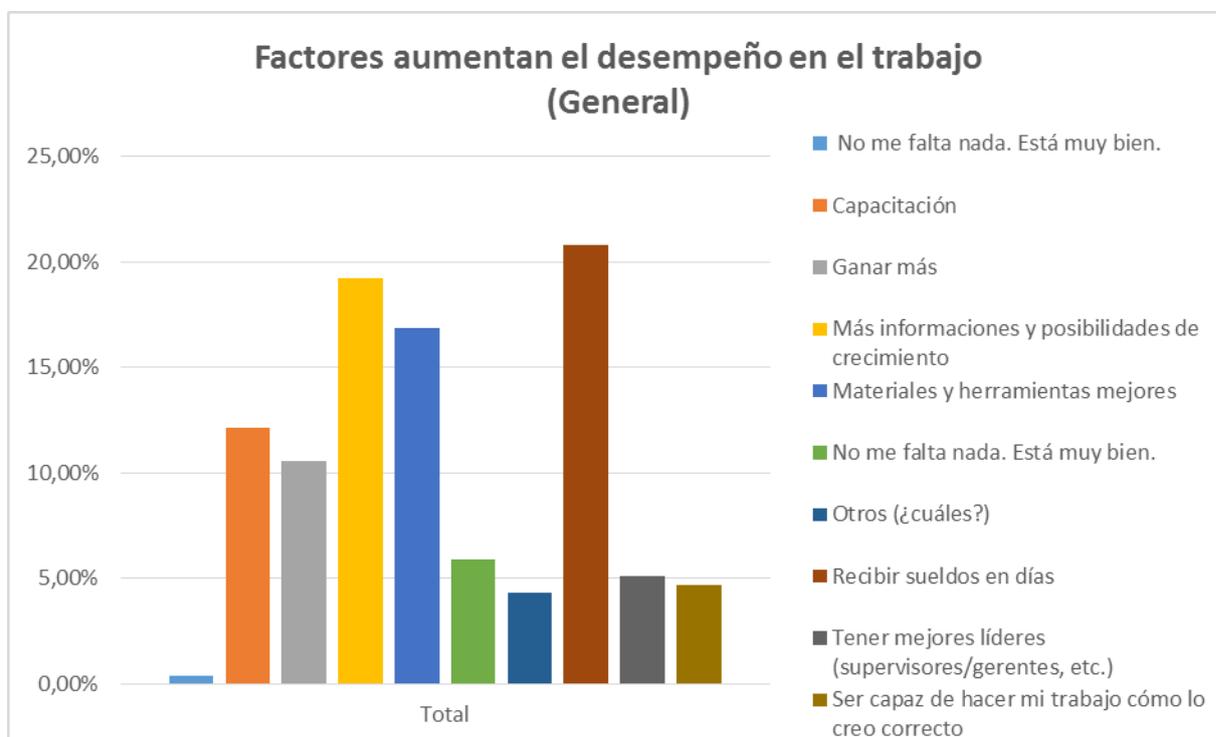
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,8880404</b>	40	26,509

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Los ensayos del Chi cuadrado no sugieren que los resultados por puesto tengan relación de dependencia con los resultados generales.

## 6.2.8 Análisis general de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo (pregunta 8)

Gráfico 40 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo (General)



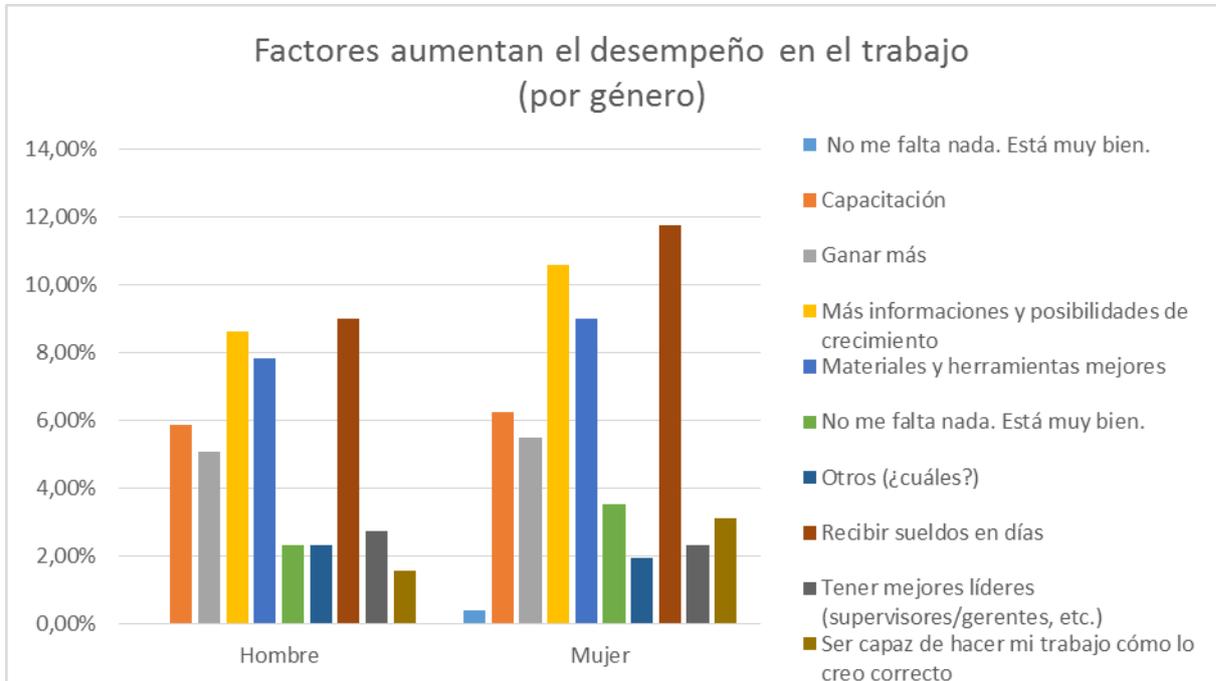
Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Recibir el *salario* normal y puntualmente fue el factor más frecuentemente referido por los trabajadores encuestados (20,8%) como motivo de mejora en su desempeño laboral. Para un 19,2% de ellos, aspectos como *tener más informaciones y posibilidades de crecimiento* siguen teniendo importancia capital. En tercer lugar, surge la *disponibilidad de herramientas y materiales* más adecuados para el trabajo, con un 20,78%. Debido a la *falta de informaciones* y al *retraso en el pago de salarios*, resulta que, para estos trabajadores, la *capacitación* surge tan solo en el cuarto lugar de importancia entre los factores capaces de aumentar el desempeño. El *aumento de sueldo* obtuvo el quinto lugar.

A partir de estos datos, se deduce que para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, la empresa necesita mejorar el sistema de pago del personal y aportarle más informaciones generales, principalmente cumpliendo con los cronogramas y divulgando internamente todo lo que sea relevante para el crecimiento profesional de los trabajadores subcontractados.

### 6.2.8.1 Análisis de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género

**Gráfico 41 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

No hubo diferencia de opiniones entre los géneros desde la opción más frecuente hasta la quinta elegida. Las otras tuvieron un ritmo igual, apenas resaltadas sutiles diferencias, con lo que se concluye que hay consenso entre hombres y mujeres sobre este punto.

**Tabla 54 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>No me falta nada. Está muy bien.</b>	0,00%	0,39%	<b>0,39%</b>
<b>Capacitación</b>	5,88%	6,27%	<b>12,16%</b>
<b>Ganar más</b>	5,10%	5,49%	<b>10,59%</b>
<b>Más informaciones y posibilidades de crecimiento</b>	8,63%	10,59%	<b>19,22%</b>
<b>Materiales y herramientas mejores</b>	7,84%	9,02%	<b>16,86%</b>
<b>No me falta nada. Está muy bien.</b>	2,35%	3,53%	<b>5,88%</b>
<b>Otros (¿Cuáles?)</b>	2,35%	1,96%	<b>4,31%</b>
<b>Recibir sueldos puntualmente</b>	9,02%	11,76%	<b>20,78%</b>
<b>Tener mejores líderes (supervisores/gerentes, etc.)</b>	2,75%	2,35%	<b>5,10%</b>
<b>Ser capaz de hacer mi trabajo cómo lo creo correcto</b>	1,57%	3,14%	<b>4,71%</b>
<b>Total General</b>	45,49%	54,51%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 55 – Test Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género**

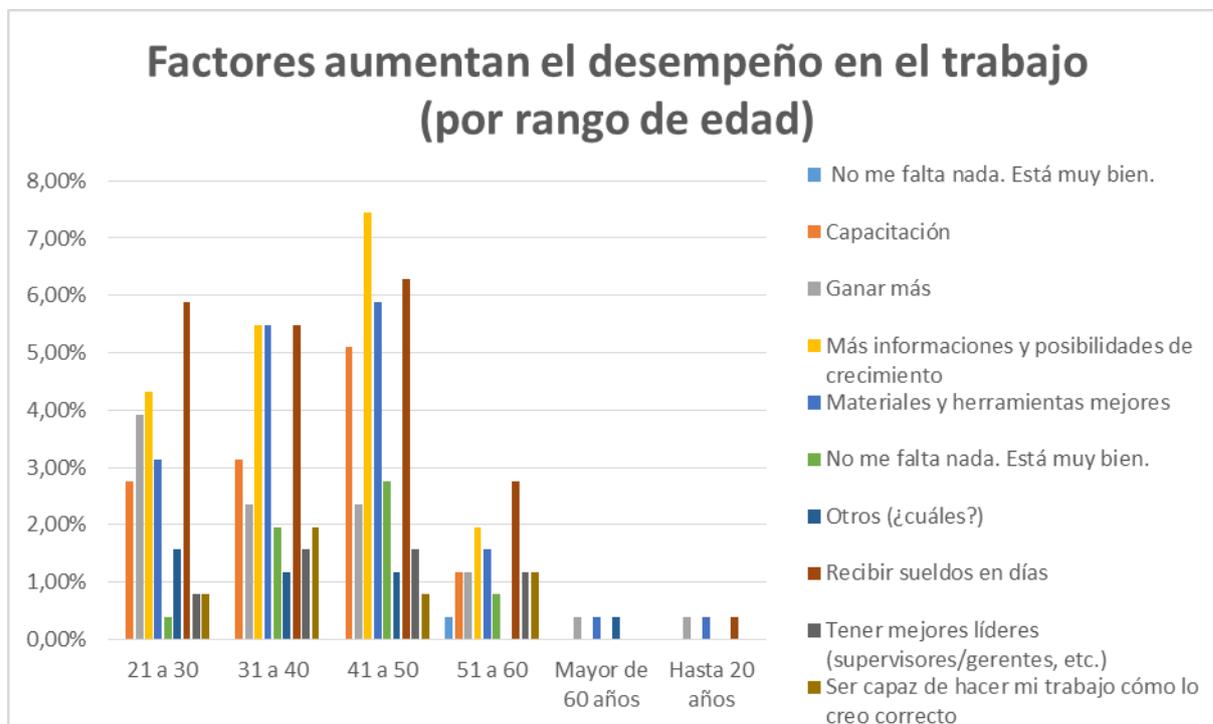
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,985619211</b>	9	3,325

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Sometidos al test de Chi cuadrado, los resultados sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por género, no presentan grados de dependencia estadísticamente observados en relación a los datos generales.

### 6.2.8.2 Análisis de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad

Gráfico 42 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

El aspecto motivacional clave para los individuos de 21 a 30 años fue recibir puntualmente sus sueldos, con un 5,9%. Enseguida figura el deseo de *tener más informaciones* que posibiliten el crecimiento profesional, con un 4,3%, y el *aumento de sueldo*, con un 3,9%. Para el grupo etario entre 30 y 40 años, hubo un empate entre *recibir informaciones*, *puntualidad del sueldo* y *herramientas adecuadas*, con un 5,5% cada. Para los encuestados entre 40 y 50 años la prioridad era *recibir informaciones* (7,5%), *puntualidad del sueldo* (6,3%) y *materiales* (5,9%). Para los individuos con edad entre 51 y 60 años, la *puntualidad del sueldo* apareció como el factor más deseado, seguido del deseo de recibir *más informaciones* que posibiliten el crecimiento y, por fin, los *materiales y herramientas* para hacer mejor su trabajo. Los menores 21 años y mayores de 60 años no manifestaron una tendencia estadística clara en sus respuestas.

**Tabla 56 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60 años	Hasta 20 años	Total General
No me falta nada. Está muy bien.	0,00%	0,00%	0,00%	0,39%	0,00%	0,00%	<b>0,39%</b>
Capacitación	2,75%	3,14%	5,10%	1,18%	0,00%	0,00%	<b>12,16%</b>
Ganar más	3,92%	2,35%	2,35%	1,18%	0,39%	0,39%	<b>10,59%</b>
Más informaciones y posibilidades de crecimiento	4,31%	5,49%	7,45%	1,96%	0,00%	0,00%	<b>19,22%</b>
Materiales y herramientas mejores	3,14%	5,49%	5,88%	1,57%	0,39%	0,39%	<b>16,86%</b>
No me falta nada. Está muy bien.	0,39%	1,96%	2,75%	0,78%	0,00%	0,00%	<b>5,88%</b>
Otros (¿Cuáles?)	1,57%	1,18%	1,18%	0,00%	0,39%	0,00%	<b>4,31%</b>
Recibir sueldos en días	5,88%	5,49%	6,27%	2,75%	0,00%	0,39%	<b>20,78%</b>
Tener mejores líderes (supervisores/gerentes, etc.)	0,78%	1,57%	1,57%	1,18%	0,00%	0,00%	<b>5,10%</b>
Ser capaz de hacer mi trabajo cómo lo creo correcto	0,78%	1,96%	0,78%	1,18%	0,00%	0,00%	<b>4,71%</b>
<b>Total General</b>	<b>23,53%</b>	<b>28,63%</b>	<b>33,33%</b>	<b>12,16%</b>	<b>1,18%</b>	<b>1,18%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 57 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por rango de edad**

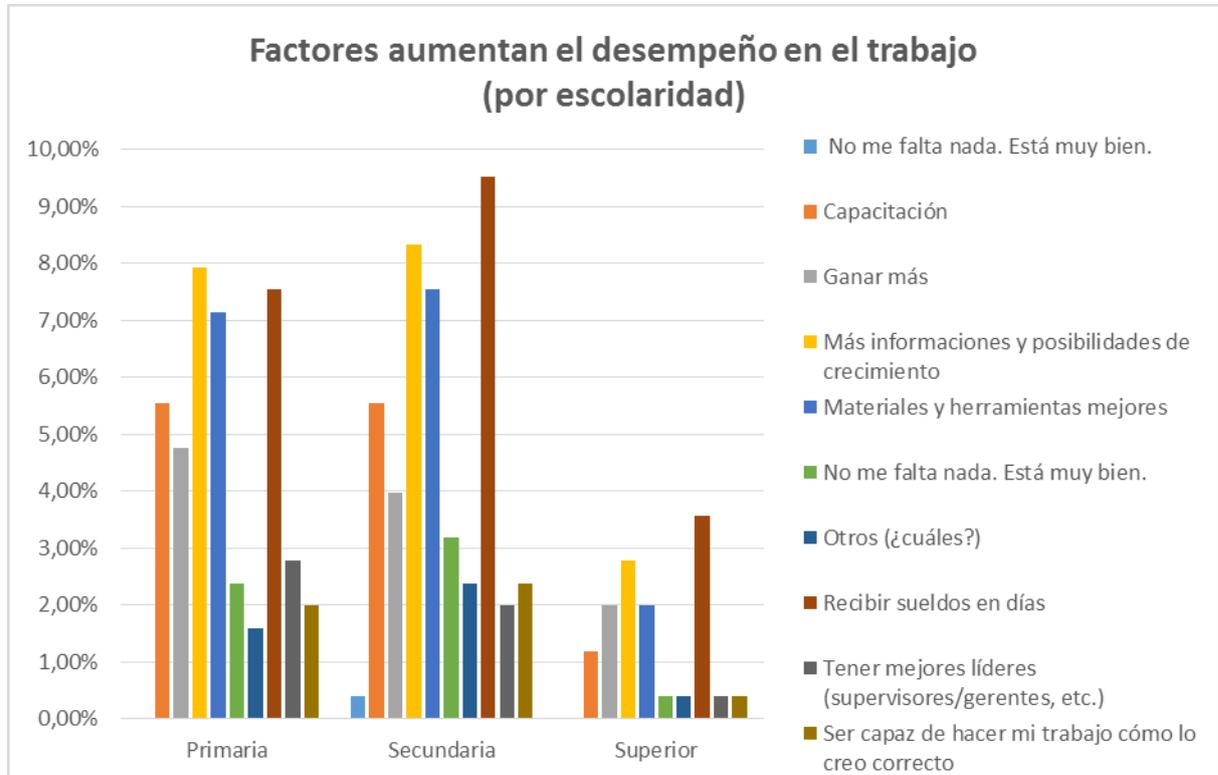
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,925624218</b>	40	26,509

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

La edad no representa dependencia estadística en el análisis de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo.

### 6.2.8.3 Análisis de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, según la escolaridad

**Gráfico 43 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Entre los empleados con escolaridad secundaria o con nivel universitario, *recibir puntualmente los salarios* tiene una importancia levemente superior a tener *informaciones y posibilidades de crecimiento*. Entre los individuos con escolaridad primaria sucede justo lo contrario. La *disponibilidad de materiales y herramientas* de trabajo fue el tercer aspecto relevante entre los sujetos de los tres niveles de escolaridad. Los datos referidos a las otras opciones variaron poco, manteniendo mucha cercanía entre ellos. Estos resultados revelan que los *pagos impuntuales* y la *falta de informaciones* son considerados elementos perturbadores para los empleados de todos los niveles de escolaridad.

**Tabla 58 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad**

Frecuencias observadas				
Categoría de respuestas	Primaria	Secundaria	Superior	Total General
No me falta nada. Está muy bien.	0,00%	0,40%	0,00%	<b>0,40%</b>
Capacitación	5,56%	5,56%	1,19%	<b>12,30%</b>
Ganar más	4,76%	3,97%	1,98%	<b>10,71%</b>
Más informaciones y posibilidades de crecimiento	7,94%	8,33%	2,78%	<b>19,05%</b>
Materiales y herramientas mejores	7,14%	7,54%	1,98%	<b>16,67%</b>
No me falta nada. Está muy bien.	2,38%	3,17%	0,40%	<b>5,95%</b>
Otros (¿Cuáles?)	1,59%	2,38%	0,40%	<b>4,37%</b>
Recibir sueldos puntualmente	7,54%	9,52%	3,57%	<b>20,63%</b>
Tener mejores líderes (supervisores/gerentes, etc.)	2,78%	1,98%	0,40%	<b>5,16%</b>
Ser capaz de hacer mi trabajo cómo lo creo correcto	1,98%	2,38%	0,40%	<b>4,76%</b>
<b>Total General</b>	<b>41,67%</b>	<b>45,24%</b>	<b>13,10%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 59 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por escolaridad**

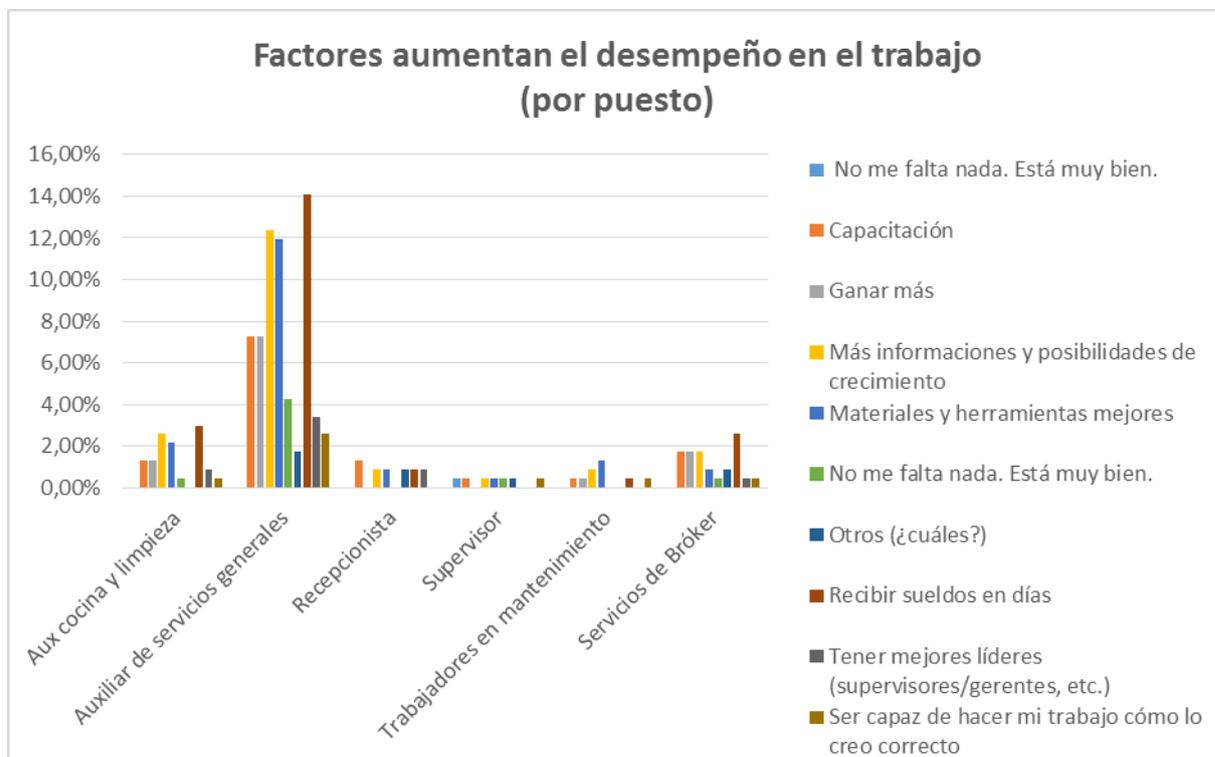
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,99765752</b>	18	9,39

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

No fue observada relación de dependencia entre los valores encontrados en el análisis por escolaridad con relación a los datos generales a partir de la aplicación del test de Chi cuadrado.

### 6.2.8.4 Análisis de los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto

Gráfico 44 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

*Cobrar puntualmente el sueldo* es lo que estimula un mejor desempeño entre los individuos que ocupaban los puestos de auxiliar de cocina, auxiliar de servicios generales y servicios de bróker. En su opinión, *la divulgación de informaciones y recibir materiales y herramientas* también son factores importantes asociados a su desempeño laboral. Además, *capacitación y mejores sueldos* destacaban entre los ítems indicados por los auxiliares de servicios generales, pero entre los demás en general los resultados estaban dispersos.

**Tabla 60 - Factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores mantenimiento	Servici o Bróker	Total General
No me falta nada. Está muy bien.	0,00%	0,00%	0,00%	0,43%	0,00%	0,00%	<b>0,43%</b>
Capacitación	1,28%	7,26%	1,28%	0,43%	0,43%	1,71%	<b>12,39%</b>
Ganar más	1,28%	7,26%	0,00%	0,00%	0,43%	1,71%	<b>10,68%</b>
Más informaciones y posibilidades de crecimiento	2,56%	12,39%	0,85%	0,43%	0,85%	1,71%	<b>18,80%</b>
Materiales y herramientas mejores	2,14%	11,97%	0,85%	0,43%	1,28%	0,85%	<b>17,52%</b>
No me falta nada. Está muy bien.	0,43%	4,27%	0,00%	0,43%	0,00%	0,43%	<b>5,56%</b>
Otros (¿Cuáles?)	0,00%	1,71%	0,85%	0,43%	0,00%	0,85%	<b>3,85%</b>
Recibir sueldos en días	2,99%	14,10%	0,85%	0,00%	0,43%	2,56%	<b>20,94%</b>
Tener mejores líderes (supervisores/gerentes, etc.)	0,85%	3,42%	0,85%	0,00%	0,00%	0,43%	<b>5,56%</b>
Ser capaz de hacer mi trabajo como lo creo correcto	0,43%	2,56%	0,00%	0,43%	0,43%	0,43%	<b>4,27%</b>
<b>Total General</b>	<b>11,97%</b>	<b>64,96%</b>	<b>5,56%</b>	<b>2,99%</b>	<b>3,85%</b>	<b>10,68%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada..

**Tabla 61 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que aumentan el desempeño en el trabajo, por puesto**

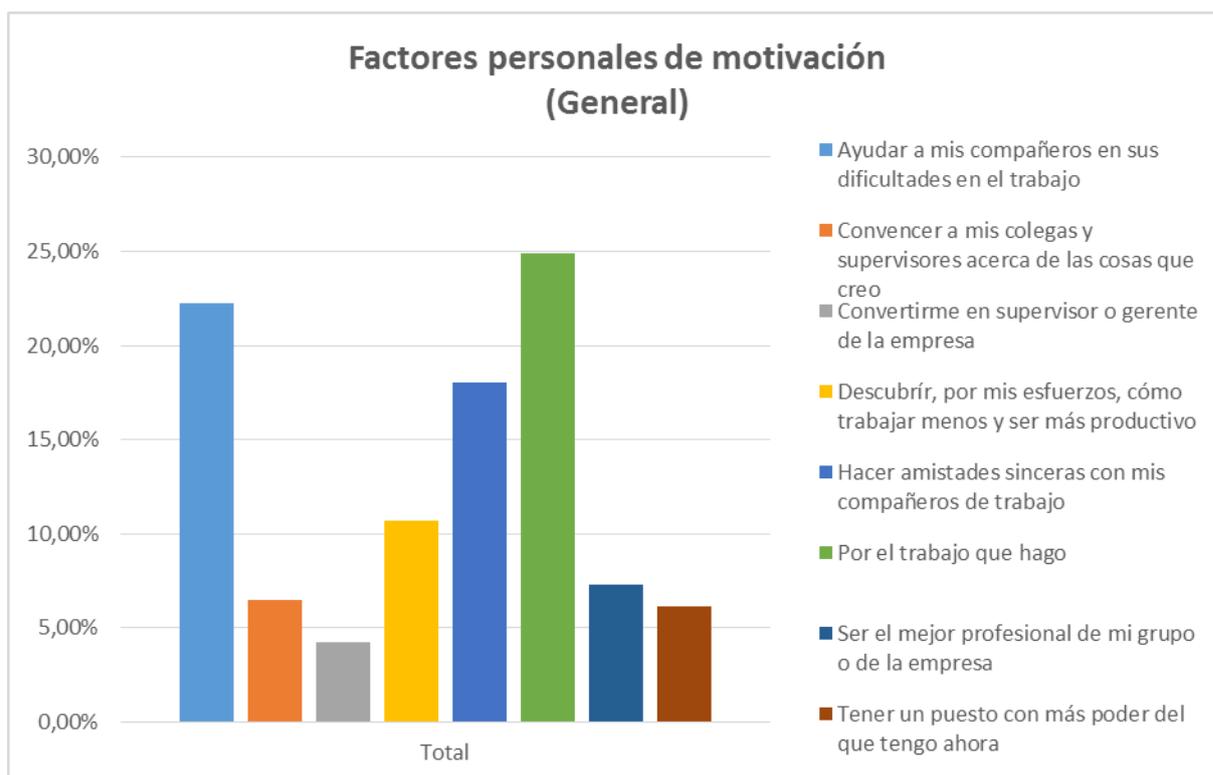
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,998821664</b>	45	61,656

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Los puestos no son parámetros estadísticamente relevantes para determinar relación de dependencia, cuando son analizados los factores que aumentan el desempeño en el trabajo

### 6.2.9 Análisis general de los factores personales de motivación (pregunta 9)

Gráfico 45 - Factores personales de motivación (General)



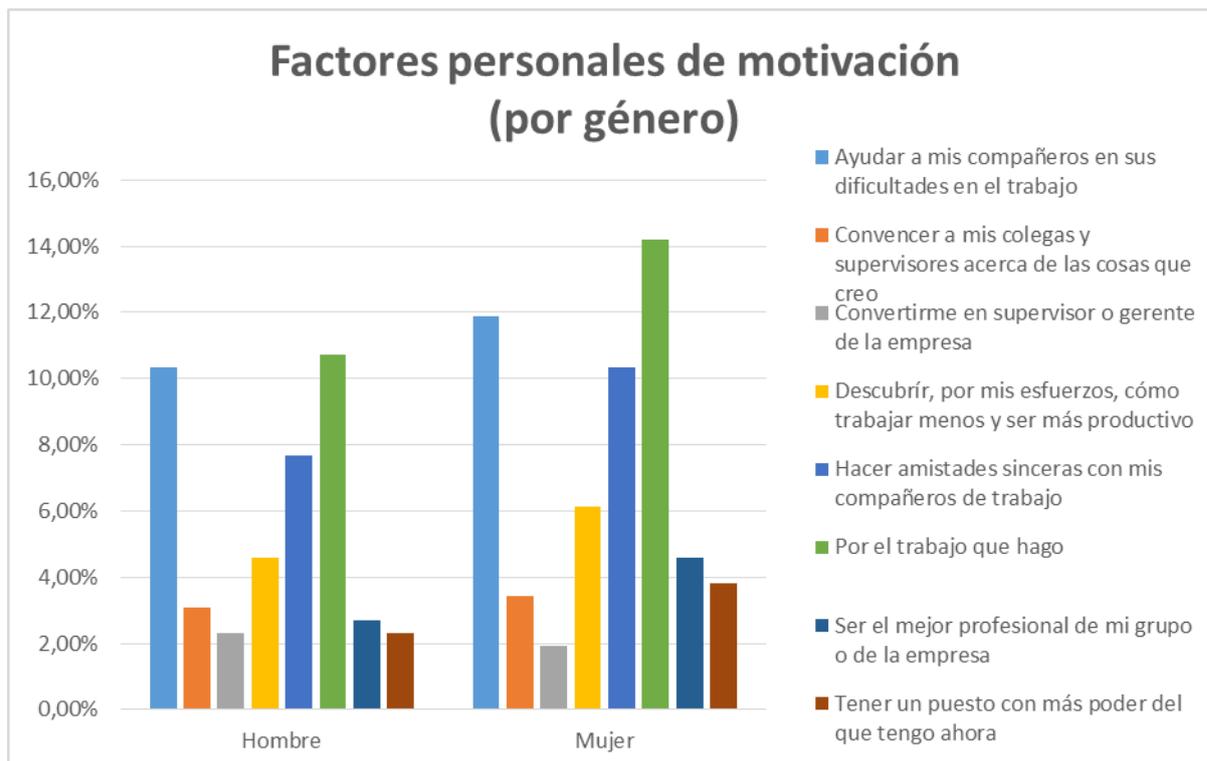
Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Tal y como se mencionó en el apartado 3.2 del marco conceptual, gracias a los estudios de McClelland, el exponente de la teoría de las *necesidades socialmente adquiridas*, se identificaron tres fuentes básicas de motivación humana: la *afiliación*, *el poder* y *los logros*. De ahí se pudo deducir que la motivación laboral de la mayoría de los encuestados depende de sus *logros* en el trabajo (42%), lo cual en este caso concreto incluye: Ser reconocido por el trabajo que he hecho, un 24,9%; descubrir, por esfuerzo propio, cómo trabajar menos y ser más productivo, un 10,7%; ser el mejor profesional del grupo o de la empresa, un 7,3%. En segundo lugar, aparecen las necesidades de *afiliación* (40,3%) que se expresan a través de estas acciones: Ayudar más a los compañeros en las dificultades del trabajo, un 22,2%; y hacer amistades sinceras con los compañeros de trabajo, un 18,1%. Solamente el 16,8% de la muestra refirió estar motivada por el *poder*, en cuyo caso escogieron las

siguientes opciones: Convencer a sus colegas y supervisores acerca de las cosas en las que cree, un 6,5%; ocupar un puesto con más poder que el actual, un 6,1%; y convertirse en capataz, supervisor o gerente de la empresa, un 4,2%. Estos resultados indican que el grupo de encuestados podría tener escaso interés instrumental en detener el *poder* o el *liderazgo* dentro del entorno laboral.

### 6.2.9.1 Análisis de los factores personales de motivación, por género

Gráfico 46 - Factores personales de motivación, por género



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Coincidiendo con lo dicho por la teoría de las necesidades adquiridas, los datos del gráfico estratificado por género sugieren que los hombres encuestados se motivan igualmente por *afiliación* (18%) y por *logro* (18%), siendo estos dos factores sus principales motivadores. En el caso de las mujeres, sin embargo, hay una leve diferencia entre su motivación por *logro* (24,9%) y por *afiliación* (22%). Por otra parte, entre los individuos de ambos géneros se verifica una baja inclinación hacia los factores motivacionales relacionados con el *poder*: un 7,7% para el sexo masculino y un 10,9% para el femenino.

**Tabla 62 - Factores personales de motivación, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>Ayudar a mis compañeros en sus dificultades en el trabajo</b>	10,34%	11,88%	<b>22,22%</b>
<b>Convencer a mis colegas y supervisores acerca de las cosas en que creo</b>	3,07%	3,45%	<b>6,51%</b>
<b>Convertirme en supervisor o gerente de la empresa</b>	2,30%	1,92%	<b>4,21%</b>
<b>Descubrir, por mis esfuerzos, cómo trabajar menos y ser más productivo</b>	4,60%	6,13%	<b>10,73%</b>
<b>Hacer amistades sinceras con mis compañeros de trabajo</b>	7,66%	10,34%	<b>18,01%</b>
<b>Por el trabajo que hago</b>	10,73%	14,18%	<b>24,90%</b>
<b>Ser el mejor profesional de mi grupo o de la empresa</b>	2,68%	4,60%	<b>7,28%</b>
<b>Tener un puesto con más poder del que tengo ahora</b>	2,30%	3,83%	<b>6,13%</b>
<b>Total General</b>	43,68%	56,32%	<b>100%</b>

Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

**Tabla 63 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por género**

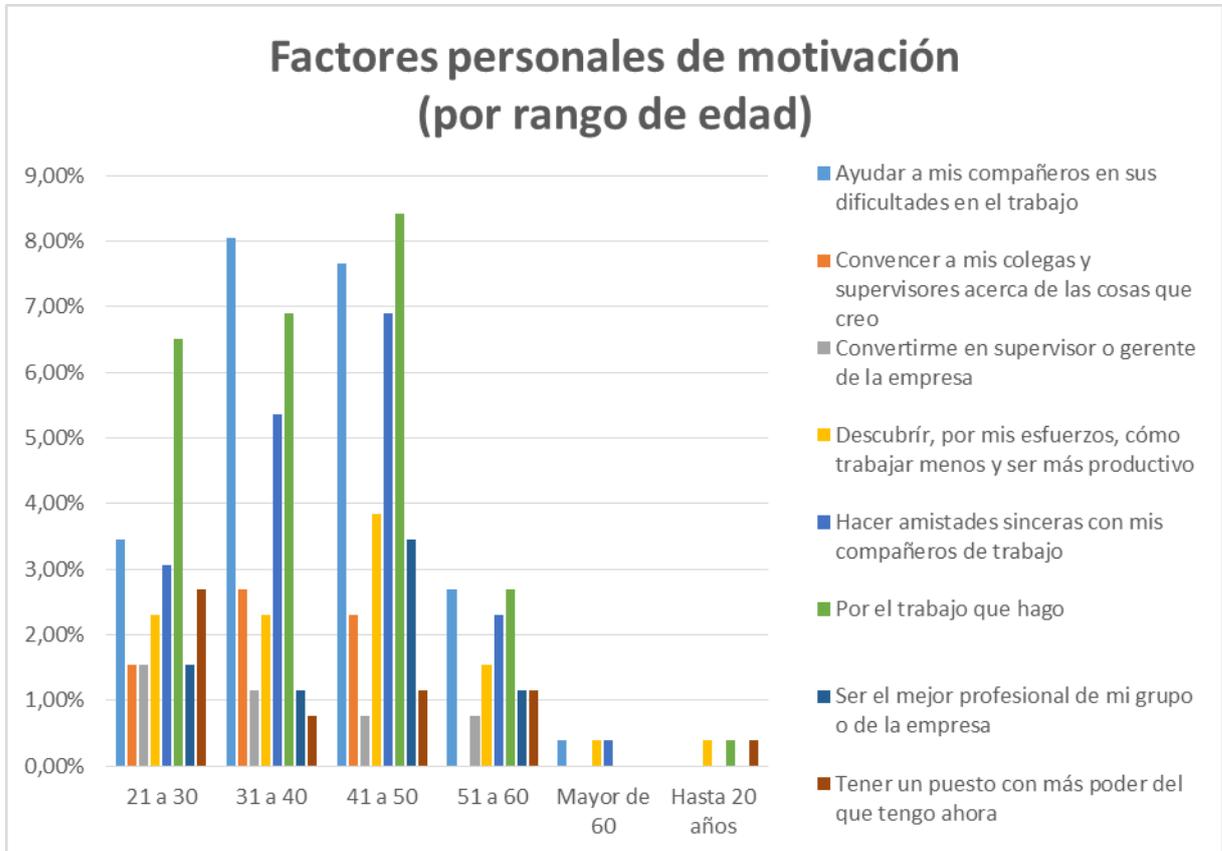
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,983914485</b>	<b>7</b>	<b>14,067</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada..

Sometidos al test de Chi cuadrado, los factores personales de motivación por género no demostraron dependencia de los parámetros generales.

### 6.2.9.2 Análisis de los factores personales de motivación, por rango de edad de edad

Gráfico 47 - Factores personales de motivación, por rango de edad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

El análisis por grupo etario muestra que los empleados de 21 a 30 años tienden a motivarse por *logro* (10,1%); por *afiliación* (6,5%); y por *poder* (5,9%), en este orden. Entre 31 y 40 años la motivación se asocia más a la *afiliación* (13,5%) y al *logro* (10,4%) y menos al *poder* (4%). La franja entre 41 y 50 años sigue el mismo patrón motivacional: *logro* (15,7%); *afiliación* (14,6%) y *poder* (4,3%). Los sujetos con 51 años o más, así como los menores de 20 años despliegan resultados similares a los demás, lo cual sugiere que esos factores motivacionales se comportan de manera semejante en todos los grupos etarios.

**Tabla 64 - Factores personales de motivación, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60	Hasta 20 años	Total General
Ayudar a mis compañeros en sus dificultades en el trabajo	3,45%	8,05%	7,66%	2,68%	0,38%	0,00%	<b>22,22%</b>
Convencer a mis colegas y supervisores acerca de las cosas en que creo	1,53%	2,68%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>6,51%</b>
Convertirme en supervisor o gerente de la empresa	1,53%	1,15%	0,77%	0,77%	0,00%	0,00%	<b>4,21%</b>
Descubrir, por mis esfuerzos, cómo trabajar menos y ser más productivo	2,30%	2,30%	3,83%	1,53%	0,38%	0,38%	<b>10,73%</b>
Hacer amistades sinceras con mis compañeros de trabajo	3,07%	5,36%	6,90%	2,30%	0,38%	0,00%	<b>18,01%</b>
Por el trabajo que hago	6,51%	6,90%	8,43%	2,68%	0,00%	0,38%	<b>24,90%</b>
Ser el mejor profesional de mi grupo o de la empresa	1,53%	1,15%	3,45%	1,15%	0,00%	0,00%	<b>7,28%</b>
Tener un puesto con más poder del que tengo ahora	2,68%	0,77%	1,15%	1,15%	0,00%	0,38%	<b>6,13%</b>
<b>Total General</b>	<b>22,61%</b>	<b>28,35%</b>	<b>34,48%</b>	<b>12,26%</b>	<b>1,15%</b>	<b>1,15%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 65 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por rango de edad**

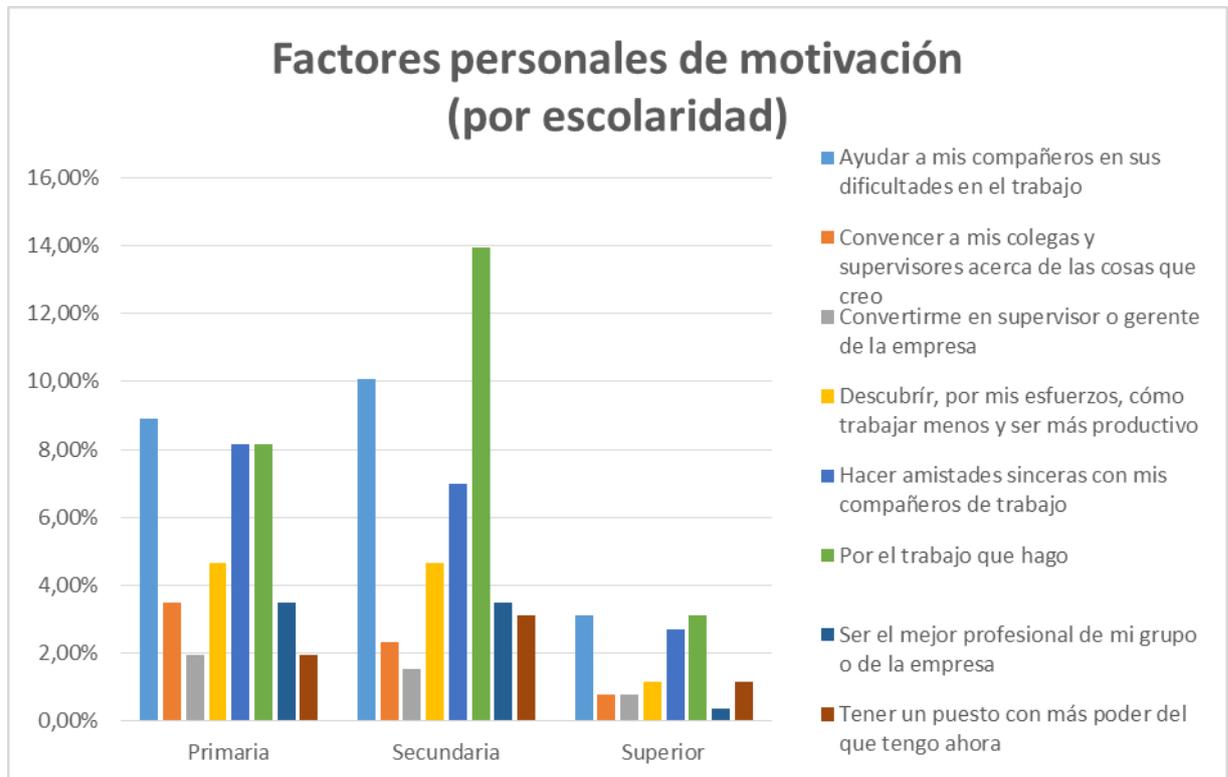
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,936489172</b>	35	49,802

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Los análisis de los factores personales de motivación, por los parámetros de edad no revelaron dependencia de sus homónimos generales cuando fueron sometidos al test de Chi cuadrado.

### 6.2.9.3 Análisis de los factores personales de motivación según la escolaridad

Gráfico 48 - Factores personales de motivación, por escolaridad



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En el análisis por nivel de escolaridad, se verificó que la motivación de los individuos con estudios primarios dependía más de la *afiliación* (17%) y del *logro* (16,3%) que del manejo del *poder*. Entre aquellos con escolaridad secundaria, el factor más importante fue el *logro* (22,2%), seguido por la *afiliación* (17,1%) y por último el *poder* (7%). Para los sujetos con estudios de nivel superior, predominaba el factor *afiliación* (5,8%) antes que el *logro* (4,7%) y el *poder* (2,8%).

**Tabla 66 - Factores personales de motivación según la escolaridad**

<b>Frecuencias observadas</b>				
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Superior</b>	<b>Total General</b>
<b>Ayudar a mis compañeros en sus dificultades en el trabajo</b>	8,91%	10,08%	3,10%	<b>22,09%</b>
<b>Convencer a mis colegas y supervisores acerca de las cosas en que creo</b>	3,49%	2,33%	0,78%	<b>6,59%</b>
<b>Convertirme en supervisor o gerente de la empresa</b>	1,94%	1,55%	0,78%	<b>4,26%</b>
<b>Descubrir, por mis esfuerzos, cómo trabajar menos y ser más productivo</b>	4,65%	4,65%	1,16%	<b>10,47%</b>
<b>Hacer amistades sinceras con mis compañeros de trabajo</b>	8,14%	6,98%	2,71%	<b>17,83%</b>
<b>Por el trabajo que hago</b>	8,14%	13,95%	3,10%	<b>25,19%</b>
<b>Ser el mejor profesional de mi grupo o de la empresa</b>	3,49%	3,49%	0,39%	<b>7,36%</b>
<b>Tener un puesto con más poder del que tengo ahora</b>	1,94%	3,10%	1,16%	<b>6,20%</b>
<b>Total General</b>	40,70%	46,12%	13,18%	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 67 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, según la escolaridad**

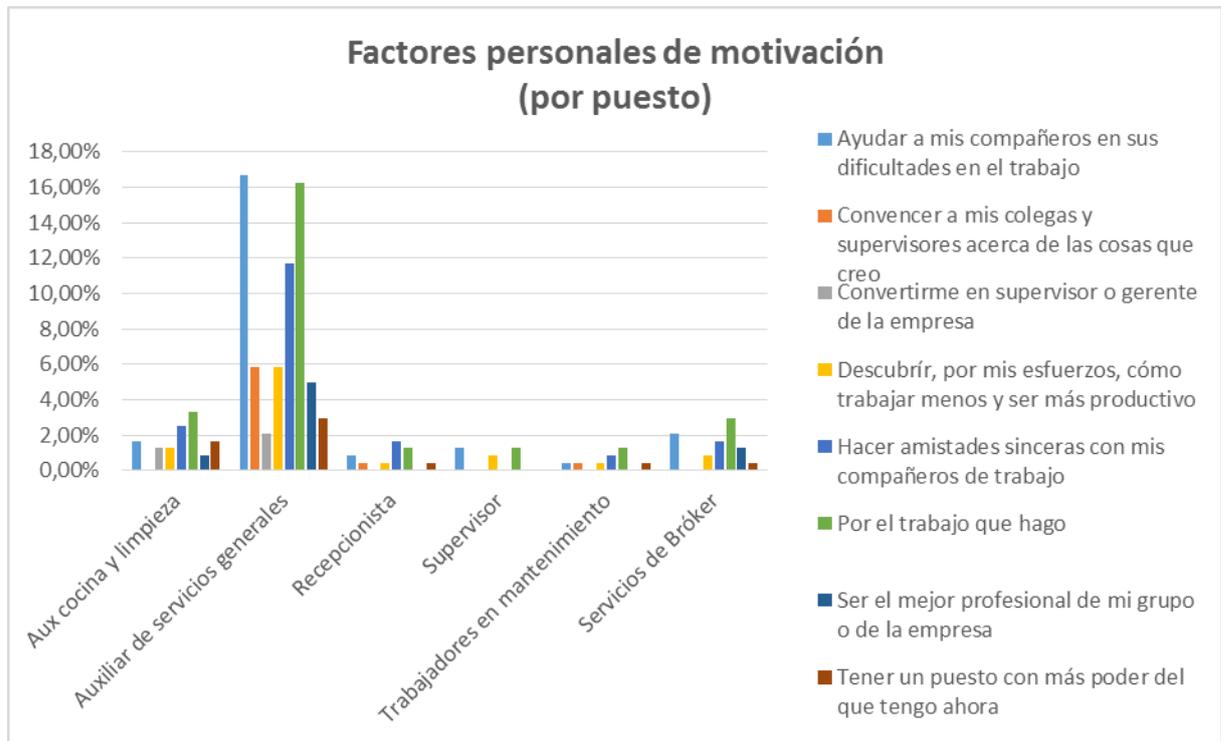
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,934970284</b>	14	23,685

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

En los ensayos de Chi Cuadrado no hay respaldo estadístico que compruebe dependencia de los factores personales de motivación según la escolaridad en comparación con las frecuencias observadas en estudios generales.

### 6.2.9.4 Análisis de los factores personales de motivación, por puesto

Gráfico 49 - Factores personales de motivación, por puesto



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Para todos los puestos estudiados, los factores que más motivan están relacionados con *afiliación* y *logro*. Los factores relacionados al *poder* en general presentaron baja frecuencia.

**Tabla 68 - Factores personales de motivación, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores Mantenimiento	Servicios Bróker	Total General
Ayudar a mis compañeros en sus dificultades en el trabajo	1,67%	16,67%	0,83%	1,25%	0,42%	2,08%	<b>22,92 %</b>
Convencer a mis colegas y supervisores acerca de las cosas en que creo	0,00%	5,83%	0,42%	0,00%	0,42%	0,00%	<b>6,67%</b>
Convertirme en supervisor o gerente de la empresa	1,25%	2,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>3,33%</b>
Descubrir, por mis esfuerzos, cómo trabajar menos y ser más productivo	1,25%	5,83%	0,42%	0,83%	0,42%	0,83%	<b>9,58%</b>
Hacer amistades sinceras con mis compañeros de trabajo	2,50%	11,67%	1,67%	0,00%	0,83%	1,67%	<b>18,33 %</b>
Por el trabajo que hago	3,33%	16,25%	1,25%	1,25%	1,25%	2,92%	<b>26,25 %</b>
Ser el mejor profesional de mi grupo o de la empresa	0,83%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	<b>7,08%</b>
Tener un puesto con más poder del que tengo ahora	1,67%	2,92%	0,42%	0,00%	0,42%	0,42%	<b>5,83%</b>
<b>Total General</b>	<b>12,50%</b>	<b>66,25%</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,33%</b>	<b>3,75%</b>	<b>9,17%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 69 - Test de Chi cuadrado sobre los factores personales de motivación, por puesto**

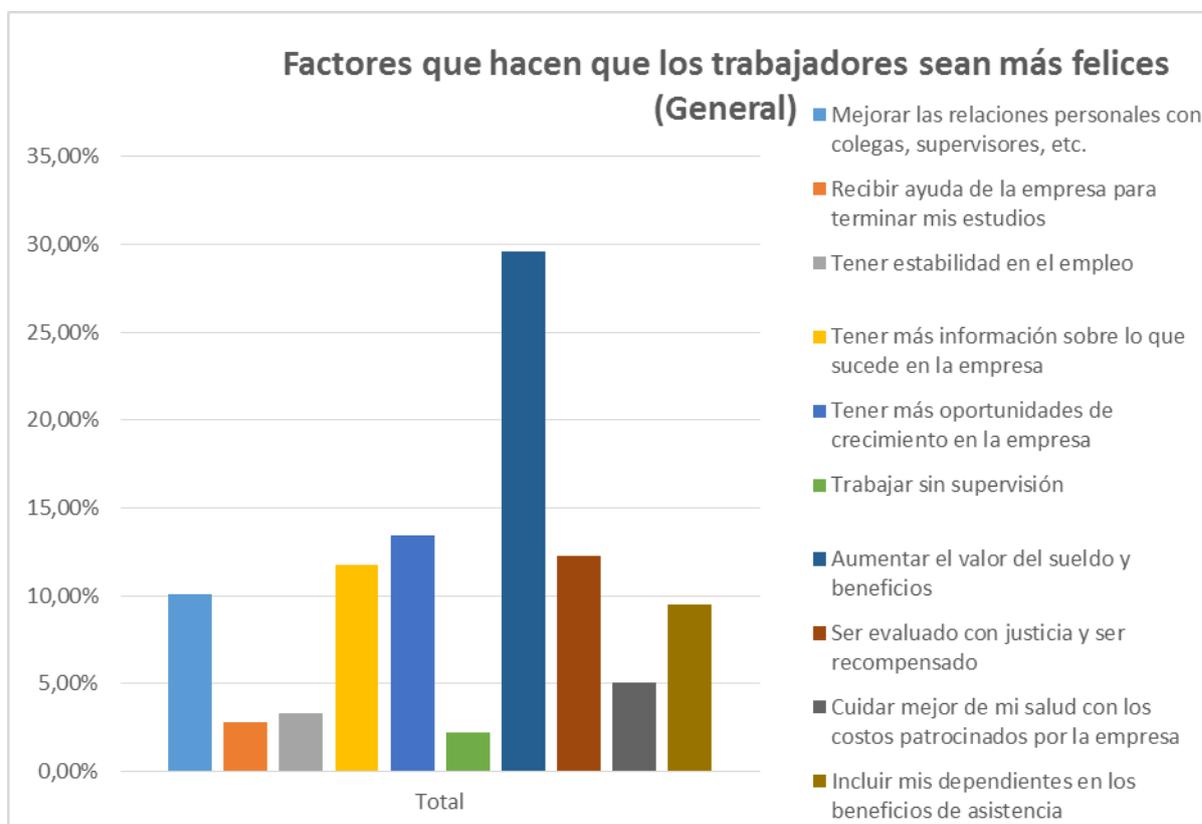
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
<b>0,988960591</b>	35	49,802

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

De acuerdo con el test de Chi cuadrado, no hay evidencia estadística que indique dependencia entre los factores personales de motivación por puesto, con los estudios generares presentados.

### 6.2.10 Análisis general de los factores que hacen que los trabajadores sean más felices (pregunta 10)

**Gráfico 50 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices (General)**



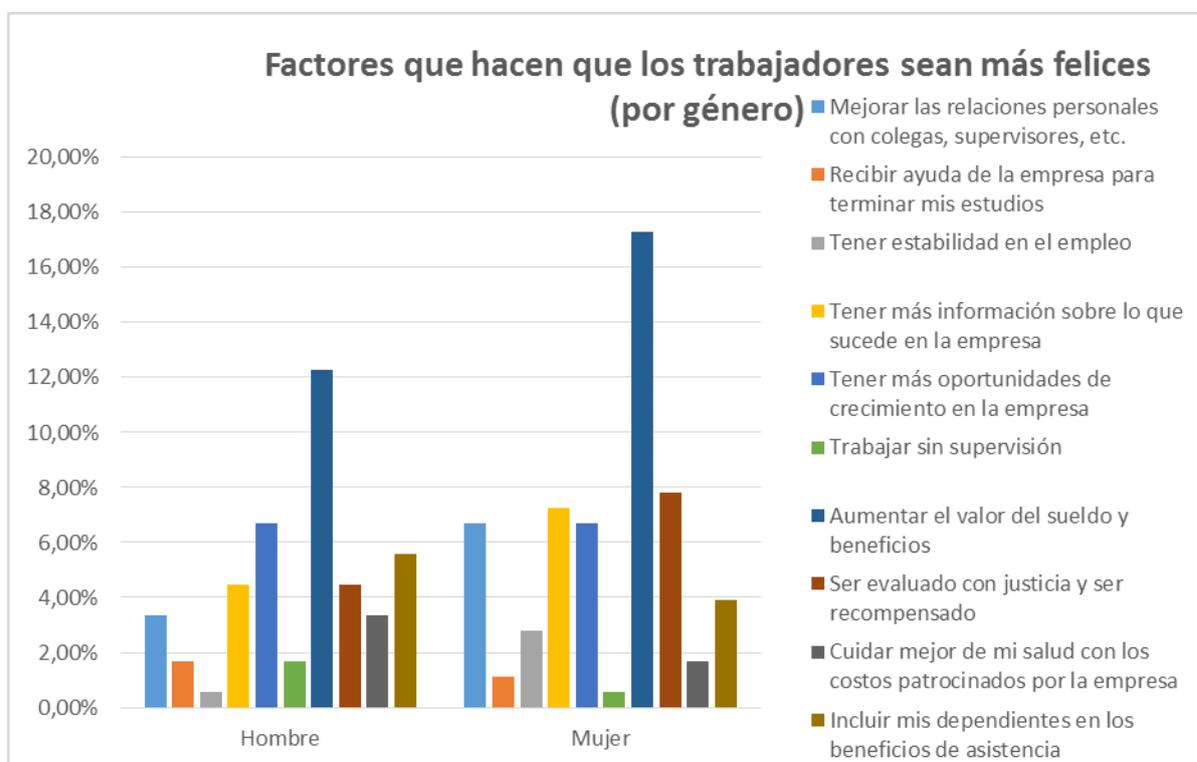
Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Respecto a los factores asociados a la felicidad en el trabajo, destacaban sobre los otros la importancia de *aumentar el sueldo y los beneficios* (29,6%), de *tener más oportunidades de crecimiento en la empresa* (13,4%), y de *ser evaluado con justicia y ser recompensado* (12,3%). Estas respuestas están en sintonía con la teoría ERC de Alderfer (1969) según la cual los trabajadores primeramente lo que desean es cubrir sus necesidades de existencia, tales como el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad en el empleo, configuración de los cargos y funciones a las condiciones ambientales favorables. Solo después buscan otras formas de motivación. La *seguridad financiera* y el *prestigio que resulta de las habilidades personales* de los empleados también son componentes de la felicidad en el trabajo, y tanto la ONU como el Banco Mundial recomiendan a las empresas que promuevan ambas cosas, ya que resultan ser una necesidad de la mayoría de los trabajadores. En este sentido, ya es costumbre en Brasil que el Instituto FIA y la USP evalúen las

organizaciones locales mediante el cálculo del Índice de Felicidad en el Trabajo (IFT). Para ello, consideran, entre otros aspectos, los beneficios que están disponibles para los empleados, y los relacionan a aquellos que son objeto de su deseo. En nuestra encuesta, los datos recolectados y antes referidos dibujan una realidad particular que es posiblemente característica del colectivo de trabajadores subcontratados en la rama de actividad investigada.

### 6.2.10.1 Análisis de los factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por género

**Gráfico 51 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices (por género)**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Considerando la percepción de felicidad en el trabajo, por género, el aumento del sueldo sumado a beneficios fue el destaque en la preferencia de ambos géneros estudiados, con 17,3% para las mujeres y 12,3% para los hombres.

**Tabla 70 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por género**

<b>Frecuencias observadas</b>			
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Home</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total General</b>
<b>Mejorar las relaciones personales con colegas, supervisores, etc.</b>	3,35%	6,70%	<b>10,06%</b>
<b>Recibir ayuda de la empresa para terminar mis estudios</b>	1,68%	1,12%	<b>2,79%</b>
<b>Tener estabilidad en el empleo</b>	0,56%	2,79%	<b>3,35%</b>
<b>Tener más información sobre lo que sucede en la empresa</b>	4,47%	7,26%	<b>11,73%</b>
<b>Tener más oportunidades de crecimiento en la empresa</b>	6,70%	6,70%	<b>13,41%</b>
<b>Trabajar sin supervisión</b>	1,68%	0,56%	<b>2,23%</b>
<b>Aumentar el valor del sueldo y beneficios</b>	12,29%	17,32%	<b>29,61%</b>
<b>Ser evaluado con justicia y ser recompensado</b>	4,47%	7,82%	<b>12,29%</b>
<b>Cuidar mejor de mi salud con los costos patrocinados por la empresa</b>	3,35%	1,68%	<b>5,03%</b>
<b>Incluir a mis dependientes en los beneficios de asistencia</b>	5,59%	3,91%	<b>9,50%</b>
<b>Total General</b>	<b>44,13%</b>	<b>55,87%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 71 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por género**

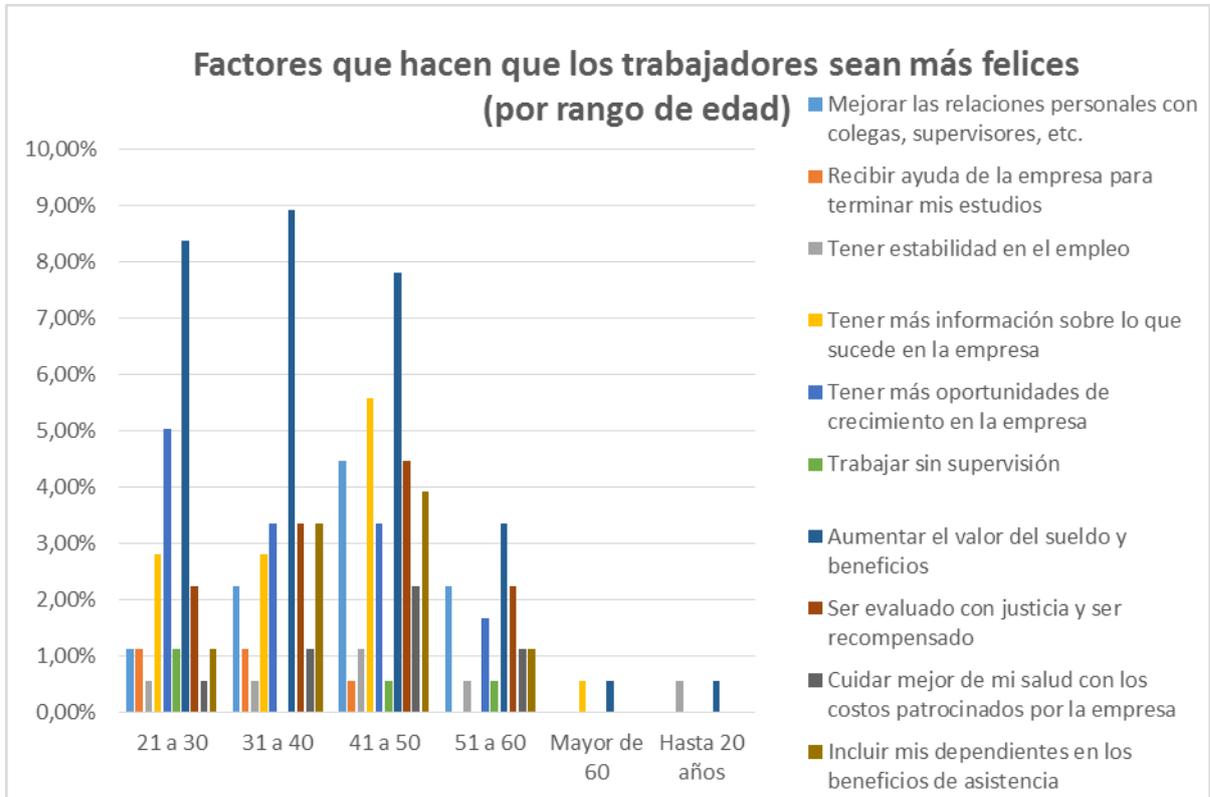
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,399692</b>	<b>9</b>	<b>16,919</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

A través del teste de Chi cuadrado se observó que el género no es parámetro de dependencia cuando son analizados los factores que vuelven más felices a los trabajadores.

### 6.2.10.2 Análisis de factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad

**Gráfico 52 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

En el análisis por edad, la opción sobre el aumento del sueldo y beneficios tuvo mayor frecuencia en todos los grupos etarios. Los otros factores fueron más distribuidos por distintas graduaciones.

**Tabla 72 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Mayor de 60	Hasta 20 años	Total General
Mejorar las relaciones personales con colegas, supervisores, etc.	1,12%	2,23%	4,47%	2,23%	0,00%	0,00%	10,06%
Recibir ayuda de la empresa para terminar mis estudios	1,12%	1,12%	0,56%	0,00%	0,00%	0,00%	2,79%
Tener estabilidad en el empleo	0,56%	0,56%	1,12%	0,56%	0,00%	0,56%	3,35%
Tener más información sobre lo que sucede en la empresa	2,79%	2,79%	5,59%	0,00%	0,56%	0,00%	11,73%
Tener más oportunidades de crecimiento en la empresa	5,03%	3,35%	3,35%	1,68%	0,00%	0,00%	13,41%
Trabajar sin supervisión	1,12%	0,00%	0,56%	0,56%	0,00%	0,00%	2,23%
Aumentar el valor del sueldo y beneficios	8,38%	8,94%	7,82%	3,35%	0,56%	0,56%	29,61%
Ser evaluado con justicia y ser recompensado	2,23%	3,35%	4,47%	2,23%	0,00%	0,00%	12,29%
Cuidar mejor de mi salud con los costos patrocinados por la empresa	0,56%	1,12%	2,23%	1,12%	0,00%	0,00%	5,03%
Incluir a mis dependientes en los beneficios de asistencia	1,12%	3,35%	3,91%	1,12%	0,00%	0,00%	9,50%
<b>Total General</b>	<b>24,02%</b>	<b>26,82%</b>	<b>34,08%</b>	<b>12,85%</b>	<b>1,12%</b>	<b>1,12%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 73 - Test de Chi cuadrado sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por rango de edad**

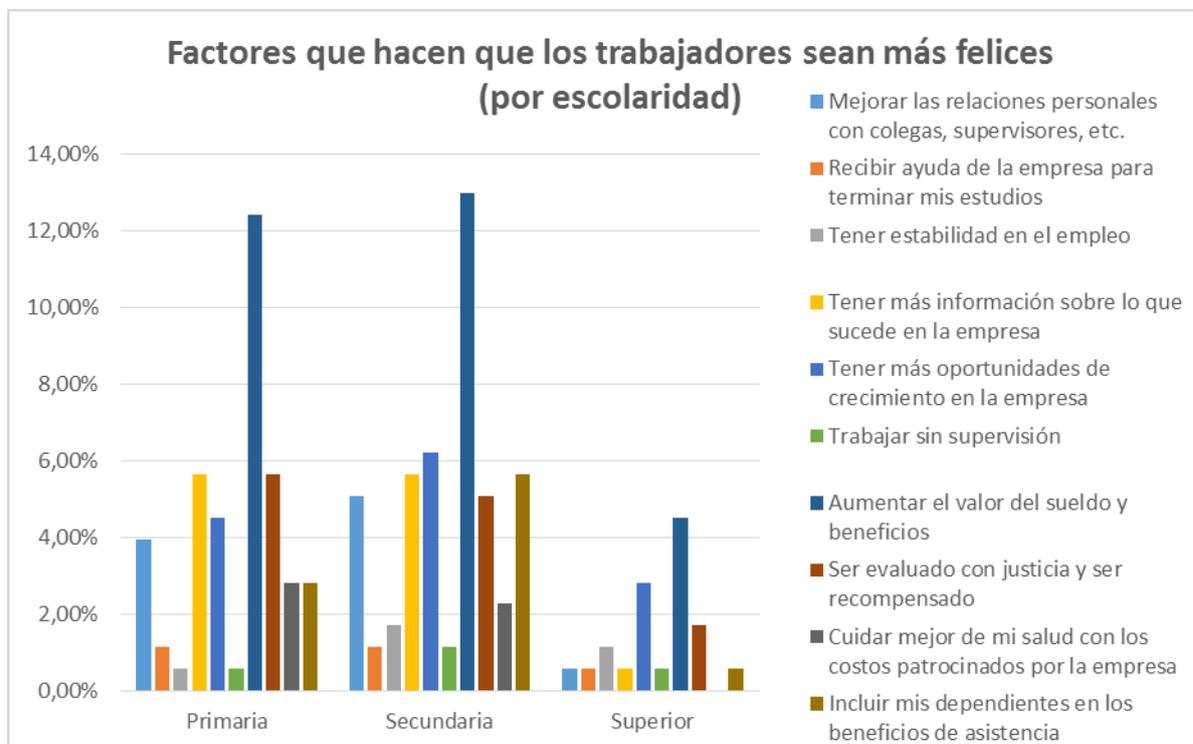
Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,928067262	45	61,656

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

En el test de Chi cuadrado no fueron encontradas evidencias estadísticas que indiquen relación de dependencia de edad con los estudios generales de factores que hacen que los trabajadores sean más felices.

### 6.2.10.3 Análisis de factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según la escolaridad

**Gráfico 53 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por escolaridad**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

Aumentar el sueldo y los beneficios es el principal factor generador de felicidad entre los empleados estudiados por nivel de escolaridad: un 12,4% para los que finalizaron los estudios primarios, un 13% para los de escolaridad secundaria y un 4,5% para los individuos con estudios superiores. Estos índices sumados representan un porcentaje de casi un 30% del total de la muestra. Adicionalmente, la sensación de bienestar de los trabajadores con estudios primarios depende de poder contar con *informaciones sobre la empresa* (6,7%), *ser evaluados con justicia* (6,7%), *tener oportunidad de crecimiento* (4,5%) y *mejorar las relaciones personales* (4%). Los que concluyeron la secundaria valoran *tener más oportunidad* (6,2%), *recibir informaciones sobre la empresa* (5,7%), *incluir los dependientes en el plan de beneficios* (5,7%), *ser evaluado con justicia* (5,1%) y *mejorar las relaciones personales* (5,1%). Para los que ya ingresaron o finalizaron la educación superior, la felicidad está asociada también a *mejores oportunidades de crecimiento* (2,8%) y a *ser evaluado con justicia* (1,7%).

**Tabla 74 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según escolaridad**

<b>Frecuencias observadas</b>				
<b>Categoría de respuestas</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Superior</b>	<b>Total General</b>
<b>Mejorar las relaciones personales con colegas, supervisores, etc.</b>	3,95%	5,08%	0,56%	<b>9,60%</b>
<b>Recibir ayuda de la empresa para terminar mis estudios</b>	1,13%	1,13%	0,56%	<b>2,82%</b>
<b>Tener estabilidad en el empleo</b>	0,56%	1,69%	1,13%	<b>3,39%</b>
<b>Tener más información sobre lo que sucede en la empresa</b>	5,65%	5,65%	0,56%	<b>11,86%</b>
<b>Tener más oportunidades de crecimiento en la empresa</b>	4,52%	6,21%	2,82%	<b>13,56%</b>
<b>Trabajar sin supervisión</b>	0,56%	1,13%	0,56%	<b>2,26%</b>
<b>Aumentar el valor del sueldo y beneficios</b>	12,43%	12,99%	4,52%	<b>29,94%</b>
<b>Ser evaluado con justicia y ser recompensado</b>	5,65%	5,08%	1,69%	<b>12,43%</b>
<b>Cuidar mejor de mi salud con los costos patrocinados por la empresa</b>	2,82%	2,26%	0,00%	<b>5,08%</b>
<b>Incluir mis dependientes en los beneficios de asistencia</b>	2,82%	5,65%	0,56%	<b>9,04%</b>
<b>Total General</b>	<b>40,11%</b>	<b>46,89%</b>	<b>12,99%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

**Tabla 75 - Test de Chi cuadrado sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según la escolaridad**

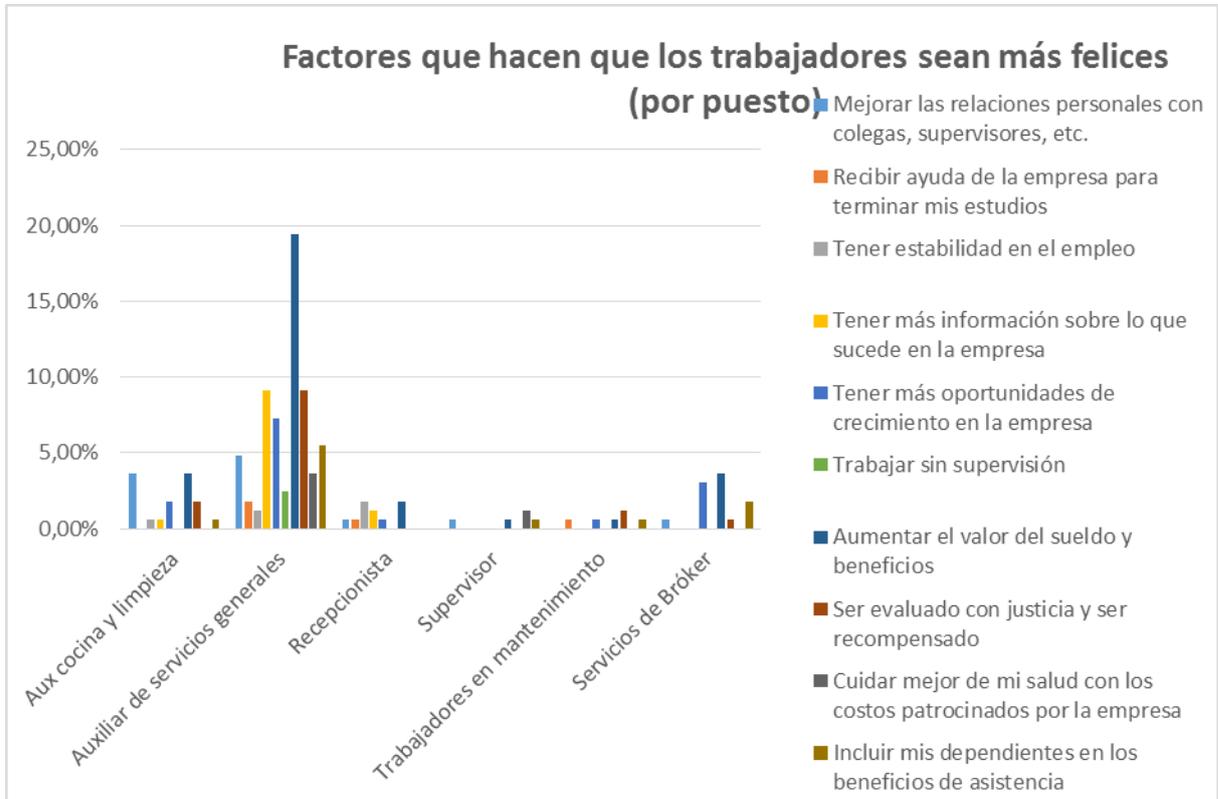
<b>Chi cuadrado</b>	<b>Grado de libertad</b>	<b>Resultado</b>
<b>0,925261913</b>	18	28,869

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

El test de Chi cuadrado no ha demostrado diferencias estadísticas en los resultados presentados sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices, según la escolaridad en relación a la tabla general.

### 6.2.10.4 Análisis de factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por puesto

**Gráfico 54 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por puesto**



Fuente: Análisis de datos obtenidos de la administración de técnicas aplicadas.

**Tabla 76 - Factores que hacen que los trabajadores sean más felices, por puesto**

Frecuencias observadas							
Categoría de respuestas	Aux cocina y limpieza	Auxiliar servicios generales	Recep	Superv	Trabajadores mantenimiento	Servicios Bróker	Total General
Mejorar las relaciones personales con colegas, supervisores, etc.	3,64%	4,85%	0,61%	0,61%	0,00%	0,61%	<b>10,30%</b>
Recibir ayuda de la empresa para terminar mis estudios	0,00%	1,82%	0,61%	0,00%	0,61%	0,00%	<b>3,03%</b>
Tener estabilidad en el empleo	0,61%	1,21%	1,82%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>3,64%</b>
Tener más información sobre lo que sucede en la empresa	0,61%	9,09%	1,21%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>10,91%</b>
Tener más oportunidades de crecimiento en la empresa	1,82%	7,27%	0,61%	0,00%	0,61%	3,03%	<b>13,33%</b>
Trabajar sin supervisión	0,00%	2,42%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>2,42%</b>
Aumentar el valor del sueldo y beneficios	3,64%	19,39%	1,82%	0,61%	0,61%	3,64%	<b>29,70%</b>
Ser evaluado con justicia y ser recompensado	1,82%	9,09%	0,00%	0,00%	1,21%	0,61%	<b>12,73%</b>
Cuidar mejor de mi salud con los costos patrocinados por la empresa	0,00%	3,64%	0,00%	1,21%	0,00%	0,00%	<b>4,85%</b>
Incluir a mis dependientes en los beneficios de asistencia	0,61%	5,45%	0,00%	0,61%	0,61%	1,82%	<b>9,09%</b>
<b>Total General</b>	<b>12,73%</b>	<b>64,24%</b>	<b>6,67%</b>	<b>3,03%</b>	<b>3,64%</b>	<b>9,70%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

Este análisis ha revelado que el *aumento de sueldo e incremento en los beneficios* son los mayores promotores de satisfacción y felicidad para los auxiliares de servicios generales (19,39%), los auxiliares de cocina (3,64%), los servicios de bróker (3,64%), es decir, los puestos de trabajos más representativos de la empresa investigada. En cambio, para los supervisores y trabajadores de mantenimiento, los factores que más influyen sobre su bienestar son *cuidar mejor de la salud y ser evaluados con justicia*, en este orden.

**Tabla 77 - Test de Chi cuadrado sobre los factores que hacen los trabajadores sean más felices, por puesto**

Chi cuadrado	Grado de libertad	Resultado
0,087926435	45	61,656

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada.

No se ha comprobado evidencia estadística de relación de dependencia entre los parámetros analizados sobre factores que hacen que los trabajadores sean más felices por puesto con sus análogos generales.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> En la totalidad de los ensayos realizados a través del Chi cuadrado, por todo el trabajo, no fue verificada la existencia de relaciones de dependencia estadísticamente relevantes, entre las variables evaluadas.

## 7. Recomendaciones

A través de las entrevistas, las observaciones *in situ* y después de haber escuchado a los empleados, el sindicato laboral y a los patrones, se hizo clara la necesidad de cambio en la gestión de recursos humanos de las empresas subcontratadas, por lo menos en lo que se refiere a crear un ambiente para que los empleados estén motivados. Indistintamente, cualquiera sea modelo teórico de motivación que se adopte como referencia, entre los desarrollados en la parte conceptual de este estudio de caso, no hay armonía entre algunas prácticas laborales adoptadas por las empresas y las aspiraciones de los empleados. Esto dificulta el camino para lograr motivar a los colaboradores de manera eficaz. Esta realidad, indudablemente, genera conflictos, problemas o inconvenientes que pueden ubicarse tanto en el plano legal como psicológico. A su vez, estos aspectos desencadenan un deterioro del ambiente laboral, afectando de manera directa la motivación de los miembros de la organización.

Consideramos que estos aspectos expuestos requieren una revisión de actitudes de todos los actores implicados, patrones, sindicatos, colaboradores y el mismo gobierno, ya que éste es el que regula estos vínculos contractuales.

En este estudio se observó una falta incuestionable de cumplimiento de ciertas reglas básicas de convivencia las cuales garantizarían el establecimiento de límites entre las responsabilidades establecidas para los empleados, incluyendo a los cuerdos de índole privada realizados con sus jefes. Sumado a estos factores, conforme lo denunciado por el sindicato laboral, es común entre algunas empresas la práctica de relaciones profesionales corrompidas o no éticas entre jefes y subordinados. En estas la mayor parte del tiempo prevalece la dominación o, en algunos casos, el prestigio personal y el carisma del superior jerárquico, por sobre las relaciones regidas por las leyes.

A pesar de esta situación, es importante señalar que, quizá por razones históricas, una parte del personal analizado no se siente perjudicado por estos factores. Contrariamente a la situación vivenciada en el día a día, no se sienten desvalorizados o desmotivados para trabajar o vivir en estas condiciones. Sin embargo, esta es una situación que no se sustenta en el largo plazo, principalmente

ahora, en el momento en que la legislación brasilera sobre la tercerización está en proceso de cambio.

Los resultados de este estudio se traducen en un conjunto de sugerencias concretas dirigidas tanto a las empresas como a los organismos gubernamentales. Siempre con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos humanos, sus prácticas, y de esta manera, motivar eficazmente a los colaboradores,

A continuación, sugerimos un conjunto de acciones para cada uno de los actores:

### **Para las empresas**

Las organizaciones debieran cumplir plenamente los acuerdos firmados con los sindicatos, para que a través de los fundamentos plasmados en estos se puedan promover acciones motivadoras.

Asimismo, se vuelve imprescindible, modernizar las estructuras de recursos humanos para que estén más alineadas con las prácticas, necesarias y actuales de gestión y de control.

En otra línea de acción, consideramos que es aconsejable integrar rutinas destinadas a ampliar y mejorar los canales de comunicación entre los líderes organizacionales y los colaboradores subcontractados. Esto se podría implementar, por ejemplo, a través de reuniones periódicas entre los líderes y los subcontractados, para que sean esclarecidas las principales dudas sobre las cuestiones empresariales que involucran a las dos partes.

Del mismo modo, es aconsejable establecer reglas claras para los procesos de reclutamiento y selección de nuevos empleados, a fin de eliminar los vicios de aquellos procesos en los que prima el interés particular de alguno de los actores, como podría ser los jefes.

Asimismo, estimamos adecuado establecer un plan regular de capacitación que permita ampliar las competencias tanto de los trabajadores como de sus jefes. En este mismo sentido, sería importante que la información sobre oportunidades de desarrollo y crecimiento interna sea difundida a todos los colaboradores.

Crear un flujo de informaciones en que sean divulgadas oportunidades de crecimiento profesional por ejemplo de selecciones internas o de capacitación profesional.

Un aspecto de una importancia clave para lograr la motivación es la política de salarios y beneficios, así como también la indemnización por despido.

Otra línea donde recomendamos establecer acciones, es el reconocimiento del desempeño de los colaboradores a través de un sistema transparente de evaluación individual.

Finalmente, es conveniente a fin de gestionar el ambiente de trabajo, realizar encuestas de clima que permitan monitorear la evolución de la motivación de este grupo de trabajadores y, de esta manera, brindar respuestas adecuadas a sus demandas específicas.

### **Para el gobierno**

Fiscalizar más intensamente los contratos a través de sus reparticiones reguladoras, de forma que sean cumplidas las leyes que los regulan, y así sean disminuidos los litigios entre las partes.

### **Para los sindicatos**

En cuanto a los sindicatos, les recomendamos implantar el proyecto de valoración de las profesiones operativas que, consecuentemente, contribuirá para la motivación de los empleados. Además, intensificar el programa de capacitación para empleados hasta hoy ejecutado de forma precaria.

### **Para todos los actores**

A partir de los cambios que se vienen observando tanto en las empresas subcontractadas, como en las leyes que reglan esta actividad (la nueva ley de tercerización fue aprobada recientemente por el poder legislativo), creemos que es importante la elaboración de nuevos estudios que permitan explorar en profundidad esta realidad organizacional y, que luego de implementadas, permitan determinar el grado de impacto de las acciones planteadas.

## 8. Conclusión

El presente trabajo tenía por objetivo analizar los factores de motivación que presentan los trabajadores operativos de servicios subcontratados del estado de Bahía, en la República Federativa de Brasil. En esta oportunidad se procuró establecer la existencia de motivación e insatisfacción/desmotivación de los grupos estudiados teniendo en cuenta el género, su edad, educación y puesto de trabajo y analizando la influencia de las prácticas de personal utilizadas por estas empresas.

Los resultados del estudio nos permiten afirmar que la insatisfacción y la motivación de estos trabajadores están influenciadas por las prácticas utilizadas por el sector y por las relaciones construidas entre estos empleados y sus líderes y contratistas.

Los análisis realizados, nos permite 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, las condiciones de trabajo diferenciadas y las aspiraciones sobre el futuro, los trabajadores objeto de estudio se sienten motivados en sus puestos de trabajo.

Se observa que los empleados se sienten valorados por la mayoría de los managers, independientemente del género, la edad, el nivel de escolaridad o el puesto de trabajo ocupado, siendo la percepción sobre la valoración individual una de las principales razones que los motivan a permanecer en la actividad por largos períodos.

Esta valoración puede estar asociada a nuevas conquistas incorporadas al día a día de trabajo, como beneficios contractuales que no existían en la época de su ingreso, o por las recompensas recibidas a través de favores por parte de sus jefes, como podrían ser por las recomendaciones por parte de estos para ser contratados luego por empresas sucesoras.

Los trabajadores con nivel de escolaridad primaria o secundaria, en general, manifestaron sus deseos de permanecer el mismo trabajo, profesión, actividad, y organización, *ad aeternum* pues estimamos que sus PVL están adaptados a las tareas, atribuciones ejecutadas y a la cultura de la organización.

Las relaciones interpersonales también son importantes para la motivación del grupo independientemente del género, nivel de escolaridad, edad o puesto ocupado, constituyendo una característica de esta cultura sectorial. En diversas etapas de la encuesta fueron observadas cuestiones recurrentes al vínculo interpersonal, la afiliación, la amistad, el reconocimiento por hechos, los elogios por realizaciones, entre otros como factores generadores de motivación. Por lo tanto, la atención a estas señales debiera complementar cualquier esfuerzo para motivar el grupo, incluyendo la ayuda mutua para el cumplimiento de tareas.

Así, se puede interpretar que existe sintonía entre la praxis de RRHH del sector y los proyectos de vida laborales de los externalizados.

Los factores exógenos también ejercen una influencia importante en la motivación y en la felicidad de los encuestados, por ejemplo, fueron mencionados el ambiente físico, la distancia entre el lugar de trabajo y la residencia del trabajador, las instalaciones laborales/entorno, la jornada de trabajo, las tareas ejecutadas y el estilo de liderazgo.

La búsqueda de la felicidad, igualmente, está muy presente en el sector estudiado bajo cualquier situación de inclusión de la muestra, pues todos los encuestados desean mejores condiciones de trabajo y bienestar, independientemente de los parámetros elegidos para el estudio.

Asimismo, la felicidad en el trabajo, el logro y la interacción tienen fuertes incidencia en la construcción de sus proyectos de vida laboral. El modelo de felicidad observado está circunscripto a la satisfacción por proveer la sobrevivencia digna para ellos y sus familias, disfrutar de mejores salarios y beneficios, que su trabajo sea evaluado de manera más frecuente y justa ser reconocido por los servicios prestados, y recibir un tratamiento respetable en su calidad de miembro/colaborador 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 producida por el cambio frecuente de contratista impuesto por naturaleza legal, y, como consecuencia, la inestabilidad de los beneficios alcanzados. Esto con el objetivo que se mejore el nivel de felicidad experimentado por el trabajador en la empresa.

La falta de un programa de evaluación del trabajo individual, es percibida como demostración de poco interés por parte de la empresa por el desarrollo del empleado, lo que puede provocar un sentimiento de baja auto-estima.

A lo largo de la investigación, también constatamos la ocurrencia de hechos de acoso<sup>10</sup>, y abuso de poder por parte de los líderes de algunas externalizadas. Estos hechos asociados a la falta de elogios y recompensas formales, perjudican las relaciones entre la administración y los empleados, lo que los impulsa a acudir a los delegados sindicales para quejarse de estas situaciones de acoso y humillación.

Asimismo, conforme práctica del sector, las relaciones de amistad entre los jefes y los colaboradores van más allá de las formalidades legales beneficiando fuertemente a los líderes que, en muchos casos, se abusan de su posición de poder en la estructura organizacional, utilizando a los subalternos como si fuesen sus empleados personales.

La falta de oportunidad de movilidad en la carrera, el atraso de los pagos, los bajos salarios, la precariedad del sistema de información sobre las posibilidades de crecimiento, y la escasez de materiales/equipamientos adecuados para el ejercicio de las actividades completan los factores desmotivadores mencionados por la población estudiada.

A partir de estos resultados, se espera brindar a los departamentos de recursos humanos de las empresas informaciones actuales y herramientas que los ayuden a elaborar sus políticas y estrategias de personal con el objetivo de mejorar las relaciones internas, aumentar la satisfacción de las personas, motivarlas para el trabajo, agrandar la calidad de sus servicios y por supuesto promover la felicidad de los empleados en el trabajo.

Finalmente, es substancial decir que por la importancia adquirida recientemente de las empresas subcontratadas para el buen funcionamiento de la máquina estatal, para la racionalización del trabajo de las corporaciones privadas y para el desarrollo de la economía de los países en general, la atención a estos aspectos adquiere interés e importancia para su estudio y abordaje.

---

<sup>10</sup> En la empresa estudiada no se ha encontrado hechos de esta naturaleza.

## 9. Referencias bibliográficas

Alderfer, C. (1972). *ERG Theory. Existence, Relatedness, and Growth*. Free Press. Recuperado de [https://books.google.com.br/books/about/existence\\_relatedness\\_and\\_growth.html?id=uwvyAAAAIAAJ&hl=pt-BR](https://books.google.com.br/books/about/existence_relatedness_and_growth.html?id=uwvyAAAAIAAJ&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/view File/21/43](http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/view/File/21/43)

Andrade, A.L., Seleme, A., Rodrigues, L., y Souto R., (2006) *Pensamento Sistemico: O desejo da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Caderno de campo. E-book*. Recuoerado de <https://books.google.com.br/books?id=tbh3rDnT7w0C&pg=PA321&lpg=PA321&dq=modelo+mental+unilateral+o+racional+Argyris&source=bl&ots=TrfIJTzvJd&sig=T3q6BV-ZsFk2PtsAORCTdqcek6E&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ah UKewi8jpPLkcXKAhVBIh4KHcuFBJAQ6AEIJTAB#v=onepage&q=modelo%20mental%20unilateral%20o%20racional%20Argyris&f=false>

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

Aristóteles. (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/publicações/trabalhos/t\\_2002/t\\_2002\\_turma\\_modelagem\\_cognitiva\\_e\\_educacao/RelModelos Mentais.pdf](http://www.nce.ufrj.br/ginape/publicações/trabalhos/t_2002/t_2002_turma_modelagem_cognitiva_e_educacao/RelModelos Mentais.pdf)

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

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

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

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

Brasil. Secretaria de la Presidência de la Republica de Brasil. Gabinete da Presidência da República do Brasil.(1993). *Lei 8666/93*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)

Brasil. Secretaria de la Presidência de la Republica de Brasil. Gabinete da Presidência da República do Brasil. (2014) *Decreto 12994/2014*. Recuperado de <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](http://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*. Artículo. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2011000200009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200009)

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. Recuperado de <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670194b.pdf>

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

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

Davis, K., y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem Psicológica*. 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 (setiembre, 2014). *As melhores empresas para você trabalhar*. Revista Você S.A. (pp16-17,224-251). 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., & 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>

Japiassú H., y Marcondes, D.(2001). *Dicionário Básico de Filosofia*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. Recuperado de [http://dutracarlito.com/dicionario\\_de\\_filosofia\\_japiassu.pdf](http://dutracarlito.com/dicionario_de_filosofia_japiassu.pdf)

Junqueira Henrique, C. A. y Delgado, G.N. (2004) *Terceirização no direito do trabalho*. Belo Horizonte. Mandamentos.Digitalizado em 2011. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=w1RZAAAAYAAJ&q=terceiriza%C3%A7%C3%A3o&dq=terceiriza%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-R&sa=X&ved=0ahUKEwjegO6iiNzJAhXLhpAKHUPkAHo4ChDoAQggMAE>

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.

Kelly, A. (10 de diciembre de 2012). *A Felicidade interna bruta de Butão*. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/1198944-a-felicidade-interna-bruta-do-butao.shtml>

Lisboa, A., Carvalho Neto A., Nunes S., y Lima G. (2011). *Desafios da gestão de pessoas*. Pedro Leopoldo: 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*. Instituto de Física. UFRG. Porto Alegre. Recuperado de [http://www.if.ufrgs.br/ienci/artigos/Artigo\\_ID17/v1\\_n3\\_a1.pdf](http://www.if.ufrgs.br/ienci/artigos/Artigo_ID17/v1_n3_a1.pdf).

Nery, P. F. (13 de Octubre de 2014). *O que é economia da felicidade e como ela pode ser aplicada nas finanças públicas*. Brasil economia e governo. Recuperado de <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2014/10/13/o-que-e-economia-da-felicidade-e-como-ela-pode-ser-aplicada-as-politicas-publicas/>

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

Perez Jáuregui, I., Adam, G., y Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Primera Clase.

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](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.

San Agustín (1980) *Obras completas: Del libre albedrío*. Augustinus Hipponensis Recuperado de <http://www.augustinus.it/spagnolo/index.htm>

Sartre, J.P. (1987). *A imaginação*. São Paulo: Nova Cultural. Coleção os pensadores.

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.vicente-spagnulo.com.ar/Publicaciones/disen%C3%A9-del-proyecto-laboral-de-las-personas.pdf>.

Verri, B. L. (2000). *Como praticar a terceirização científica?* Rio de Janeiro. UFF. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=dKZKBQAAQBAJ&pg=PA2&q=terceiriza%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwix8JSKhNzJÁhV EI pAKHQI2D4EQ6AEINzAE#v=onepage&q=terceiriza%C3%A7%C3%A3o&f=false>

Vlastos, G. 1994. *Socrate: Ironie et Philosophie Morale*. Paris: Aubier.

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

Zanelli, J.C. y Silva. N. (2008) *Interação Humana e Gestão*. São Paulo. Casa do Psicólogo. Recuperado de [https://books.google.com.br/books?id=z8WxuLXswgMC &pg= PA55&dq=modelos+mentais&hl=pt- BR&sa=X&ved=0ahUKEwiRjdPk\\_dvJAh VGIZAKHVNIC1wQ6AEILTAD#v=onepage&q=modelos%20mentais&f=false](https://books.google.com.br/books?id=z8WxuLXswgMC&pg=PA55&dq=modelos+mentais&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiRjdPk_dvJAhVGIZAKHVNIC1wQ6AEILTAD#v=onepage&q=modelos%20mentais&f=false)