

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES APLICABLES A TRABAJADORES  
SUBCONTRATADOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES**

**DAVID ANDRÉS PLAZAS RODRÍGUEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES APLICABLES A TRABAJADORES  
SUBCONTRATADOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES**

**DAVID ANDRÉS PLAZAS RODRÍGUEZ**

**Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador  
NATALIA MUÑOZ BOLÍVAR  
Gestora de Programas Nacionales Cte**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  
BOGOTÁ D.C.  
2017**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2017

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimientos a Natalia Muñoz, quien con su experiencia me dio una guía para la ejecución y culminación del tema de éste trabajo.

A todos mis compañeros de especialización, quienes por medio de sus experiencias aportaron conocimientos adicionales.

A mi esposa e hijo, quienes estuvieron dispuestos a apoyarme en este nuevo reto académico y depositaron su confianza en mí.

A mi familia y trabajo, quienes me dieron su apoyo y flexibilidad de tiempo para obtener éste logro.

A la Universidad de América, por darme bases adicionales para mi desarrollo profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	10
OBJETIVOS	12
1. LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR	13
1.1 LA MOTIVACIÓN	13
1.1.1 LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	14
1.1.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN HERZBER	15
1.1.3 TEORÍA DE MAC CLELLAND	16
1.1.4 TEORÍA SEGÚN DOUGLAS MCGREGOR	17
1.1.4.1 TEORÍA X	17
1.1.4.2 TEORÍA Y	17
1.1.5 TEORÍA DE VICTOR VROOM	18
1.1.6 TEORÍA DE EDWIN LOCKE	19
1.1.7 TEORÍA DEL MODELO DE LA EQUIDAD POR STACY ADAMS	21
2. LA SUBCONTRATACIÓN	23
2.1 VENTAJAS	24
2.2 DESVENTAJAS	24
3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	29
3.1 MERCADO LABORAL Y SUBCONTRATADOS	29
4. ESTRATEGIAS DE SUBCONTRATACIÓN	32
4.1 LA ESTRATEGIA FINANCIERA	32
4.2 LA ESTRATEGIA DINÁMICA	34
4.3 LA ESTRATEGIA SOCIAL	35
4.4 LA ESTRATEGIA DE RETENER EL TALENTO HUMANO	36
5 CONCLUSIONES	37
6. RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1: Resumen de aspectos positivos y negativos de la Subcontratación	28
Cuadro 2: Resumen Aspectos motivacionales personal construcción	31

## RESUMEN

En el sector de la construcción, el desarrollo de la mayoría de sus procesos y actividades para el logro de una edificación; como pilotaje, cimentación, pañete y mampostería, entre otros, se subcontratan por tiempo de ejecución.

Esta práctica es mayormente reconocida en empresas Mypimes, ya que estas son organizaciones que trabajan por proyecto. Dicha situación afecta considerablemente el logro de los entregables, porque los empleados responden a un tercero, no tiene sentido de responsabilidad directa ni pertenencia institucional, con lo cual el bajo rendimiento, los retrasos, el control en el uso de insumos, materiales y recursos, conlleva al no logro exitoso en el desarrollo del proyecto.

Por lo anterior, se propone establecer las estrategias que permitan concientizar al empleado subcontratado, desde la motivación hasta el sentido de pertenencia con la organización, que garanticen su desarrollo personal y con ello el logro y cumplimiento de las metas organizacionales. Este propósito inició con el análisis de literatura relacionada con las teorías motivacionales que existen en el medio, las investigaciones realizadas sobre subcontratación y, las charlas informativas con las mismas personas contratadas.

Se contrastaron las ventajas y desventajas que presenta esta forma de contratación y las teorías de motivación para concluir con las técnicas que satisfacen las falencias que posiblemente tengan los empleados subcontratados, en aras de ayudar a construir el terreno para suplir las necesidades laborales y así garantizar un mayor rendimiento. Al aplicar estas estrategias, se permitirá de cierta forma lograr que los trabajadores sientan motivación dentro de la empresa y, colaboren a cumplir en las metas organizacionales donde se presente una gana y gana entre las partes.

**Palabras claves:** Recursos Humanos, Subcontratación, Motivación, Estrategias, Personal, Teorías.

## INTRODUCCION

En el mercado laboral, las empresas tienden a disminuir costos y generar mayores beneficios económicos ya sea mejorando la cadena de valor, el clima organizacional o la estructura de costos, entre otros.

En las empresas de construcción, es común encontrar la subcontratación de actividades debido a la importancia y flexibilidad que ésta le permite a las empresas, ya sea para concentrarse en sus factores críticos de producción, mejorar la cadena de valor, contratar procesos con gente capacitada para mejorar la productividad; o por último, como se ve en las empresas Mi Pymes en el sector de la construcción, tener la posibilidad de realizar trabajos por tiempo de obra terminada.

La subcontratación puede tener cierto tipo de desventajas para el personal subcontratado, y más en el sector de la construcción, ya que las empresas de éste sector no ofrecen los mismos beneficios y garantías al personal subcontratado como otras empresas de otros sectores de la economía.

El objetivo principal de éste trabajo es identificar estrategias motivacionales para que el personal subcontratado cumpla tanto con sus metas personales, como las organizacionales dentro de las empresas mi Pymes del sector de la construcción.

Para lograr este objetivo se analizan cuatro diferentes tipos de teorías motivacionales en las cuales se identifican estrategias de carácter motivacional de manera general y se especifican aquellas que pueden ser aplicables al personal subcontratado para mejorar sus metas personales y las organizacionales.

Por otra parte, se presentan las ventajas y desventajas que tiene la subcontratación para las empresas en general, junto con una serie de entrevistas que relacionan o dan información en el campo para motivar al personal subcontratado; y se complementa con análisis de experiencias personales en el sector, que permite establecer algunas características de cómo se siente el personal subcontratado en el sector específico de la construcción y cómo está motivado. Así mismo, se identifican las metas personales que tienen éste tipo de trabajadores y las metas organizacionales que tienen las empresas en el sector de la construcción.

Por último, se hace un cruce de información entre las estrategias identificadas en las teorías motivacionales, las estrategias que pueden ser aplicables al personal subcontratado y las condiciones y características del personal subcontratado en el sector de la construcción, lo que permite identificar o proponer posibles estrategias aplicables al personal subcontratado dentro de las empresas constructoras, relacionando qué estrategias influyen en cada una de las metas identificadas con pros y contras para implementarlas; y así definir las estrategias motivacionales que les permitan cumplir las metas personales del personal subcontratado sin afectar las metas organizacionales.

Con el desarrollo de este tema sobre la empresa Villa Roma Inversiones, se logrará analizar qué tan factible y prácticas son las teorías Administrativas dentro las empresas constructoras, en cuanto al tema de motivación del personal subcontratado, comparando con otras empresas pequeñas del sector de la Construcción.

Analizar dentro de la empresa, con el personal del momento, qué les hace falta, o cómo se podría motivarlos para que se sientan acogidos por la empresa y puedan ser más eficientes, productivos para el logro de los objetivos de la empresa.

Una vez identificadas las causas por las cuales el personal incurre en la desmotivación, se podrá analizar cómo se puede actuar para poderlos ayudar y así evitar incumplimientos de ambas partes y además así se podrán cumplir los objetivos organizacionales. Reflejo de esto se verá en un mejor manejo interno al personal subcontratado dentro de la empresa. Adicionalmente permitirá conocer mejor el recurso humano del sector y darle una mejor gestión del mismo de acuerdo a lo que la empresa ofrece a los terceros; y posiblemente dar un valor agregado dentro del sector de la construcción de acuerdo al mejor manejo del recurso humano en el sector de la construcción ya que son el recurso máspreciado dentro del mismo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las estrategias motivacionales aplicables a trabajadores subcontratados, para lograr el desarrollo de las metas tanto personales, como organizacionales, dentro de las empresas Mi Pymes del sector de la construcción.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar e identificar en las teorías organizacionales, las posibles estrategias que generen mayor empoderamiento y compromiso con el logro de metas personales y organizacionales.
- Reconocer y analizar en la literatura las implicaciones de la subcontratación, con respecto a la Motivación.
- Identificar entre las estrategias de motivación para el personal subcontratado, cuáles canales se pueden desarrollar para responder tanto al cumplimiento de metas personales como organizacionales.

# 1. LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR

## 1.1 LA MOTIVACIÓN

Existen diversas teorías que centran su atención en los procesos de motivación de los empleados. ¿Pero qué es motivar? Según Zuluaga define la motivación como las fuerzas que tienen las personas para que sean responsables, cumplidos, dedicados, y sean productivos frente al trabajo.

Por otro lado, Chiavenato es explícito en este punto, considerando que:

El concepto de motivación, conduce al clima organizacional. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas”<sup>1</sup>

Por lo anterior cabe resaltar que la motivación no va sola sino de la mano de variables que impulsan a la persona a ser productivos, motivados con factores como lo son el clima organizacional, el cual guarda una estrecha relación con la motivación de sus integrantes y el deseo de las personas por lograr metas u objetivos.

Es decir, cuando la relación entre las personas y la motivación es alta, los deseos de las personas aumentan y el clima organizacional sube, esto se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza en las personas por estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción entre otros.

Por lo tanto, la relación que existe entre la motivación y clima organizacional juega un papel importante, como el autor Álvaro Toro señala:

“Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la única causa de ella, en el sentido de que si existe un clima positivo, los determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Traducción de German Villamizar Impreso Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A. 2001.ISBM 85-224-20041

productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.”<sup>2</sup>

Habría que decir, dada la relación que existe entre el clima organizacional, la motivación y el cumplimiento de metas personales y organizacionales, es pertinente dar a conocer algunas teorías de motivación, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen a la motivación de las personas en el trabajo.

Lourdes Münch (2011)<sup>3</sup> explica dichas teorías de la siguiente forma:

### **1.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:**

Esta teoría es importante, ya que refleja que el trabajador está en constante búsqueda para satisfacer sus necesidades y crecer a modo personal y en su ámbito profesional. Por otra parte, postula la necesidad de pertenencia e interacción social, la cual menciona que el hombre no solo tiene necesidades personales sino también necesidades sociales que lo motivan.

Maslow dentro de sus escritos postula que para lograr la motivación del personal es necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo y que éstas necesidades tienen orden jerárquico.

Dentro de esta pirámide de la Jerarquía de las Necesidades, propuesta por Abraham Maslow se encuentran las siguientes:

Primero, las necesidades fisiológicas, son aquellas más básicas que el ser humano debe satisfacer. Estas necesidades surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir (por ejemplo, la necesidad de alimento, techo y vestido); éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

En un segundo plano, se encuentran las necesidades de seguridad, que son aquellas necesidades que tienen que ver con la protección de las personas ante cualquier tipo de peligro, la necesidad de no sentirse amenazado por lo que lo rodea (por ejemplo, estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad, entre otras).

---

<sup>2</sup> RAMOS MORENO, Diana. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. [Monografía Clima Organizacional PDF]. Trabajo de grado. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Fusagasugá 2012. P27. [consultado 12 marzo 2017]. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bietstream>. Cita a TORO, Álvarez. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. [PDF Redalyc. Motivación laboral y clima organizacional en empresas] vol. 17 N°2, 1998, p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.

<sup>3</sup> MÜNCH, L. Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. Segunda Edición. México: Trillas, 2011. P. 84-88. ISBN 978-60-7170-8304.

Por otra parte, están las necesidades de afecto que hacen referencia a mantener relaciones afectivas con otras personas. Es la importancia de la interacción entre grupos. Se evidencia que la falta de afecto causa frustración que puede conllevar a patologías psicológicas.

Por último, Maslow plantea importante satisfacer las necesidades de estima o reconocimiento, que hacen referencia a la valoración que los demás hacen de personas y así satisfacer el deseo de prestigio y reputación, en otras palabras, de tener estatus o de tener el respeto de los demás.

En conclusión, de acuerdo con Maslow, las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas), antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización). Y éstas cambian de unas a otras cuando “una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación”<sup>4</sup>

### **1.1.2. Teoría de la motivación según Herzberg:**

Teoría donde se identifican de dos clases de factores motivacionales en el lugar de trabajo: los que son intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, así como el progreso y el desarrollo; y otros externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, el sueldo, las relaciones con los compañeros, la posición, la seguridad, la relación con los superiores. Esta relación entre los dos factores es importante ya que el autor expone la importancia de la relación que debe existir entre el individuo con su ambiente de trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

- *Factores de higiene o mantenimiento.* Son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- *Motivadores.* Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

El autor recalca que los factores de satisfacción son distintos a los que dan insatisfacción; por lo que un administrador de recurso humano que elimine los

---

<sup>4</sup> SILVA QUINTANA, Nora. Motivación y sentido de pertenencia en personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y de terreno on site. [Pdf Biblioteca digital academia]. Trabajo de Grado de Psicología. Universidad Academia. Facultad de Psicología Educación Permanente. Santiago de Chile; marzo, 2011 [consultada el 12 abril 2017]. Disponible en <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle>. Citado por Silvana del libro Teorías del contenido y sus aplicaciones Psicología Organizacional.

factores de insatisfacción para traer la paz al ambiente, no quiere decir que se motiven inmediatamente.

En consecuencia, el autor hace hincapié que los factores de higiene como son: trabajo, calidad, supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo y seguridad laboral toca tenerlos a satisfacción del trabajador para después llegar a motivarlos con el otro factor como son oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros para llevarlos a ser productivos. Esto es la teoría de los dos factores.

Por último y para resaltar como lo propone Herzberg, es más a nivel administrativo que se explica lo anteriormente dicho. Se define bajo el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo), que dispone de diseñar un trabajo ambicioso que permita satisfacer motivos de alto valor, brindándole mayor responsabilidad y menor control.

En conclusión, como lo plantea el autor, para los empleados directos es sumamente importante tener un buen ambiente laboral y agente motivador. Sin embargo, aunque los empleados subcontratados no sean directos, no quiere decir que no se les deba proveer un buen ambiente y agentes motivadores, aunque lo anterior no garantiza la motivación de los empleados sub contratados.

### **1.1.3 Teoría de McClelland:**

La Teoría de McClelland, dice que la motivación en el trabajo está en relación con la necesidad de cada persona, son de tres tipos: de logro, de afiliación, y de poder; que una vez que esta necesidad se haga aguda, motiva a las personas a cambiar comportamiento para llegar a satisfacer; es decir-, cuando un empleado tiene su meta fija se esfuerza más para lograrla; estas necesidades explicadas por el autor son:

- *Poder.* Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por influir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- *Afiliación.* Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros.
- *Logro.* Ésta necesidad, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo es motivado por el logro realizando grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos.

En síntesis, para los empleados es motivante, según el autor poder influir sobre otros, como también la importancia de las relaciones humanas.

Ésta teoría tiene un enfoque mayor en el desarrollo personal, sin embargo, no garantiza que el personal se esfuerce por la organización porque realmente lo está haciendo por él mismo. Es decir, puede estar trabajando para x, y o z empresa, y su motivación será netamente personal, funcionará igual en cualquier empresa.

#### **1.1.4. Teoría según Douglas McGregor:**

Creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". En la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En estas teorías el autor concluye lo siguiente:

##### **1.1.4.1. La teoría X**

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor.

##### **1.1.4.2. La teoría Y**

Señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

En consecuencia, y basado en lo que el autor plantea se concluye que dentro del personal, ya sea directo o subcontratado se encuentran dos tipos de personas: unos que trabajan por obligación o por necesidad y otros que lo hacen con mayor convicción y visión de crecer dentro de la empresa.

Adicional a las teorías anteriores se encuentran tres teorías motivacionales relativamente modernas enfocadas a la producción, las cuales están enfocadas a plantear y analizar cómo se puede implementar una estrategia motivacional.

#### **1.1.5. Teoría de Víctor Vroom:**

Plantea que la motivación de las personas es diferente entre un individuo y otro, y responden de acuerdo a la situación que se presente. Ésta teoría está enfocada a la motivación para llegar a una alta productividad, la cual está determinada por tres factores:

- **Objetivos Individuales:** es la fuerza de voluntad para alcanzar un objetivo; éstos están determinados por el dinero, estabilidad del cargo y de reconocimiento.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, (recompensas); este se observa más como una relación directamente proporcional, donde a mayor cumplimiento de metas mayor sueldo.
- Capacidad de influir en su nivel de productividad (relación expectativa y recompensas); ésta es la capacidad de un trabajador para moverse y lograr su objetivo en menor tiempo.

Este tipo de motivación, propuesta por el autor Vroom, es la que se conoce como el modelo de expectativas, el cual dice que: “la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca el resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)”<sup>5</sup>.

Estas expectativas están influenciadas primero por la capacidad, la cual es el dominio que un individuo tiene de sus competencias; la segunda es el rasgo, el cual es propio de cada persona; y tercera la percepción de rol, que es lo que necesita la persona para lograr el éxito.

Para entender mejor el modelo propuesto por Vroom, los autores Davis y Newstrom lo exponen de la siguiente manera: “Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, podría expresarse así: éste concepto

---

<sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Traducción de German Villamizar Impreso Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A. 2001.ISBM 85-224-20041

traducido en un modelo matemático, el cual propone que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Lo anterior se expresa en el siguiente:

Figura 1. Modelo de las Expectativas.



Fuente: DAVIS KEITH & NEWSTROM JOHN Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. Nueva York. 2005. P139. ISBN 970-10-3736-7.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento”<sup>6</sup>.

Por lo tanto, en el medio de la construcción ésta es una de las teorías que mejor podría ser aplicada ya que una vez que la fuerza de motivación del personal esté alta y tenga una recompensa extra, su desempeño será más alto y esto llevará al logro tanto personal como organizacional.

#### 1.1.6. Teoría de Edwin Locke:

En ésta teoría el enfoque se encuentra basado en el concepto general donde la meta se adapta a la motivación de la persona; una meta es la energía motivacional del ser, por lo tanto, los funcionarios, empleados o personas que establecen metas específicas y difíciles se desenvuelven mejor que aquellas personas que no lo tienen.

De acuerdo con “Locke y Latham (1990) citados por Landy y Conte (2005: 355), el establecimiento de objetivos [metas] envuelve cuatro mecanismos motivacionales:

- Los objetivos **dirigen** la atención.
- Los objetivos regulan el **esfuerzo**.

<sup>6</sup> DAVIS (KEITH) & NEWSTROM (JOHN). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición. Nueva York, McGraw HILL, 2003. Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7

- Los objetivos aumentan la ***persistencia***.
- Los objetivos promueven las ***estrategias*** y planes de acción<sup>7</sup>.

Adicionalmente, las investigaciones revisadas en la obra de Kreitner y Kinicki (1997: 201), de los numerosos estudios referentes al establecimiento de objetivos y metas, actividades llevadas a cabo en las últimas décadas, han suministrado a los gestores de objetivos cinco perspectivas prácticas:

- Las metas difíciles llevan a rendimientos más altos: la dificultad de la meta es la medida del esfuerzo requerido para lograr un objetivo.
- Las metas específicas difíciles pueden o no originar rendimientos más altos: la concreción de la meta se relaciona con la capacidad de cuantificación de la misma.
- La retroalimentación incrementa el efecto de las metas concretas y difíciles: la retroalimentación desempeña un rol importante en la vida de cada ser humano.
- Las metas participativas, las metas asignadas y las metas auto- establecidas tienen la misma eficacia: ¿Deben las metas ser establecidas, asignadas participativamente o ser fijadas por el propio funcionario? Algunos funcionarios desean participar en el proceso de fijación de metas, mientras otros no lo desean.
- El compromiso con las metas y los incentivos monetarios afectan a los resultados del establecimiento de metas: El compromiso con la meta es la medida en que un sujeto se compromete personalmente al logro de un objetivo.

Por último, una interpretación de este fenómeno lo suministran Landy y Conte (2005:356), los cuales afirman que el modelo de Locke hace una distinción entre la aceptación de las metas y el compromiso con ellas. La aceptación de las metas implica que una meta es asignada. El compromiso con las metas es de mayor amplitud y puede incluir no sólo metas asignadas, sino también metas auto impuestas. Cuando los empleados tienen la libertad de ajustar las metas asignadas y aceptadas, estas metas se pueden convertir en auto establecidas, transformando lo que antes se llamó aceptación en compromiso.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, y en el ambiente de la construcción, se puede decir que el autor tiene razón al plantear que el personal al tener metas específicas y claras, lo llevan a un mejor rendimiento y para él es motivante el saber que ha cumplido.

---

<sup>7</sup> LANDY (FRANK J.) & CONTE (JEFFREY M.). Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional, Nueva York, McGraw-Hill, 2005 ISBN: 970-10-4829-6

### 1.1.7. Teoría del modelo de la equidad por Stacy Adams:

En éste modelo, el autor parte de que el individuo no solo quiere satisfacer sus necesidades personales, sino además pretende que el Sistema, la organización, sea justa; la organización vista como un sistema social donde todos dependen de los aportes de los demás.

La teoría de la equidad de Adams afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción [no siempre el valor absoluto de la recompensa] contra la de otras personas.

$$\frac{\text{Resultados Personales}}{\text{Aportaciones Personales}} = \frac{\text{Resultados Ajenos}}{\text{Aportaciones Ajenas}}$$

Entre las aportaciones se distinguen: el esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, la lealtad y la dedicación, el tiempo y la voluntad, la creatividad, el rendimiento laboral, entre otras aportaciones. Por su parte, entre los resultados se destacan: el sueldo, los bonos, las prestaciones reales pecuniarias, la seguridad en el trabajo, las recompensas sociales y los estímulos psicológicos<sup>8</sup>

Esta comparación entre los resultados en el tema de equidad existe tres escenarios posibles en cuanto a la justicia de recompensas como son: la equidad, la recompensa excesiva, y la recompensa insuficiente.

Habrà equidad en la medida en que sus aportaciones sean recompensadas en términos equitativos, los cuales conlleva a un comportamiento motivado en el trabajador. Si llegara a presentarse inequidad en las condiciones de trabajo, el empleado experimenta una tensión que deriva en un comportamiento por reducir la inequidad, las acciones resultantes pueden ser físicas, psicológicas, internas o externas.

En el escenario donde los empleados sean recompensados excesivamente, la teoría de la equidad manifiesta una predicción: los empleados sentirán que su relación con el patrón cambiará y buscarán reintegrar el esfuerzo; esto puede que tome la forma de trabajar con mayor intensidad, o bien, disminuir el valor de la recompensa recibida; o más bien que intenten convencer a otros empleados de que reciban mayor recompensa externa o física.

---

<sup>8</sup> DAVIS (KEITH) & NEWSTROM (JOHN). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición. Nueva York, McGraw HILL, 2003. Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7

Y el último escenario, cuando los empleados se sienten insuficientemente recompensados, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias: como menor productividad, incremento del valor de la recompensa que se les suministran, negocian más recompensas, se buscan a alguien más para fines de comparación o terminan renunciando o robándole a la empresa.

Ya explicadas algunas de las teorías de la motivación, se tiene mayor claridad del concepto y se puede decir que la motivación laboral es fundamental para mantener la cultura y valores empresariales que la lleven a un alto rendimiento, por ello es necesario pensar en que se puede hacer para estimular a los individuos el cual los lleve a favorecer tanto los intereses de la organización como los propios.

La importancia de un clima organizacional, permite que los empleados perciban un ambiente agradable, donde el empleado se encuentre satisfecho con su sitio de trabajo y obtenga motivación para el desarrollo de las metas.

Sin embargo, trabajar en grupo es algo complejo y difícil de lograr ya que la versatilidad humana es diversa; ya que sus actitudes y patrones de comportamiento son infinitos de acuerdo a cada individuo y su propia necesidad.

En síntesis, las organizaciones al no disponer de datos para comprender la complejidad de su personal, disponen de varias teorías que dependiendo de la situación; consideran su importancia en la formulación de estrategias motivacionales en hacer que el trabajo sea atractivo y lleno de satisfacción lo cual lo hace fácil y agradable para el personal.

Una vez mencionado las teorías motivacionales; y al hacer énfasis en la importante relación que existe entre el clima organizacional, el recurso humano y el logro de metas personales y organizacionales, se hace hincapié en que todos los autores proponen que el personal se mueve de acuerdo a sus necesidades humanas, las que juegan un papel importante para la motivación de cada quien, mas no proponen directamente estrategias motivacionales directas sino puntos a tomar en cuenta como referencia.

Tras identificar éstas necesidades y siguiendo el objetivo de este trabajo de grado, se hace necesario establecer las condiciones generales del personal subcontratado y los factores motivacionales que lo impulsan a lograr sus metas sin afectar las organizacionales, para luego ponerlo en contexto con las Mipymes del sector de la construcción.

## 2. LA SUBCONTRATACIÓN

En segundo lugar, se abordará el tema de subcontratación, ya que es punto clave de éste trabajo, la palabra subcontratación en algunas fuentes es descrita como contratar a través de un tercero, llamado subcontratista al personal que la organización requiere, para ejecutar cierta actividad.

Dentro de las empresas, la subcontratación surge a raíz de la necesidad de reevaluar la tan tradicional escuela de la economía de escala, donde estas empresas desarrollaban todo tipo de actividades, aun cuando no fueran las básicas de su razón social. Las cuales interferían con el objeto principal de la empresa y la hacían cada vez menos productiva.

Esto significa que las organizaciones no se ajustaban a las cambiantes relaciones del mercado y se vieron obligadas a una evaluación de su administración. Llevando a procesos de reingeniería donde se evaluaba realmente cuánto personal y espacios necesita para su operación, modernizar su tecnología, eliminar las áreas que funcionan en su interior pero que no están generando un valor agregado.

La Reingeniería la escuela de los 90s, permitió mostrar que el outsourcing es una herramienta de la administración, la cual le ofrece a las empresas la ventaja de conocer anticipadamente los beneficios al contratar con una compañía experta aquellos servicios en los cuales no era eficiente, y que a través del outsourcing pueden lograr estándares de calidad mundial.

El éxito en términos de eficiencia ha sido tal que han llegado a concluir que también funciones críticas y parte del objeto central de empresa pueden ser subcontratadas. Se puede concluir que la figura del outsourcing surge ante la necesidad de mayor eficiencia y productividad al interior de las empresas.

“La reingeniería, que concientiza a las empresas de la necesidad de bajar costos laborales directos, así como de la necesidad de adaptación a los rápidos cambios del mercado, y a una demanda cada vez más heterogénea. El outsourcing constituye así una gran herramienta para enderezar el cauce de muchas empresas que de otra manera quizás, habrían sucumbido”<sup>9</sup>.

A continuación, se presentan algunas ventajas y desventajas que presenta la subcontratación de un servicio para las empresas, expuestas por Rhothey:

---

<sup>9</sup> MONCADA LEZAMA, María. Implicaciones laborales del outsourcing [Biblioteca de la javeriana]. Trabajo de Grado. Derecho Laboral. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Derecho “Educación Permanente”. Bogotá DC; 2000. P. 18-25. [consultado el 24 abril, 2017]. Disponible en [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf). Citada por Moncada d la Revista: OFICINA EFICIENTE, Revista. Artículo<sup>9</sup> Lo mejor de Ambos Mundos, n. 77. Santa Fe de Bogotá. 1997., p. 37. 33.

## 2.1 VENTAJAS

- La empresa delega responsabilidades en el momento de contratar por outsourcing, ganando tiempo para concentrarse en actividades centrales.
- Los costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista.
- Los contratistas se ven en la obligación de crear estándares de calidad al más alto nivel, convirtiendo al contratante en usuario de ellos sin el costo en el que debería incurrir para llegar a dichos estándares de manera individual
- La posibilidad de compartir los riesgos de determinada operación con el contratista, lo que implica que un error o fracaso en la orientación dada por la compañía contratista no será asumida en su totalidad por el empresario
- La importancia de poder compartir los riesgos está en la relación tan cercana que surge entre contratante y contratista ya que ambos tienen la necesidad y el compromiso de ser exitosos.
- Permite aumentar la inversión de capital en las áreas centrales de la empresa.

## 2.2 DESVENTAJAS

- Una de ellas es la pérdida de control de la compañía sobre las operaciones o servicios contratados por outsourcing.
- Si hay un cambio significativo en la dirección de la empresa que haga inoperante o no justifique el outsourcing, puede llevar a grandes pérdidas económicas y a serias implicaciones legales si se pretende terminar anticipadamente el contrato que para dichos efectos se celebró
- “La implementación del outsourcing en las empresas, puede desmoralizar a los empleados, quienes pueden sentirse amenazados en su estabilidad laboral y bajar la productividad en su trabajo.”<sup>10</sup>

Tras identificar las ventajas y desventajas de la subcontratación propuestas por el autor, se puede decir que el tema de la subcontratación no tiene tanto recorrido como el motivacional. De acuerdo a los párrafos anteriores se muestra que la investigación en esta última década va siempre en caminata a las empresas ya que éstas buscan la forma de ser eficientes, ser productivas; disminuir costos y más importante ser competitivas en el mercado. Y todo esto se logra gracias a enfocar su mayor potencial en su sector productivo y tercerizando las actividades que no son fuertes de la empresa lo que les permite competir de frente y no invertir tiempo y recursos en las actividades que no son de la empresa.

---

<sup>10</sup> MONCADA LEZAMA, María. Implicaciones laborales del outsourcing [Biblioteca de la javeriana]. Trabajo de Grado. Derecho Laboral. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Derecho “Educación Permanente”. Bogotá DC; 2000. [consultado el 24 abril, 2017]. Disponible en [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesis15.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesis15.pdf). Citada por Moncada de la Revista de ROTHERY, Brian. Óp. cit, p. 33 – 36; VALDERRAMA SANCHEZ, Hugo Fernando. Dirección Inteligente. 1 edición. Editorial Marbella. 1997., p. 24

La subcontratación, también es una actividad constantemente usada en las empresas donde sus niveles de producción son bajos, la cual por no tener un volumen constante de producción, o un manejo continuo, resulta difícil para las organizaciones vincular laboralmente a todos los trabajadores; por ello acuden a la subcontratación, para suplir las necesidades de personal, logrando calidad y menores costes.

En adición, la mayoría de los empresarios defienden la subcontratación como una modalidad que permite a las empresas mayor flexibilidad en la contratación. De esta forma, en las épocas de poca actividad productiva, no incurren en sobrecostos cuando subutilizan el talento humano.

En Colombia, la subcontratación de personal se ha venido desarrollando a través de diversas modalidades, como las Empresas de Servicios Temporales y las Cooperativas de Trabajo Asociado. Tanto académicos como ejecutivos utilizan el anglicismo *outsourcing*. Todos estos modos se refieren a la subcontratación de personal.

De todas formas el tema de subcontratar es una herramienta de gran utilidad para las empresas por lo anteriormente mencionado; pero la cuestión es, que pasa con el personal subcontratado, cómo se maneja, cómo se motiva, cómo se trabaja con ellos y cómo se llega a motivar, ya que son personas que no se sienten identificados con la empresa a la que presta servicio, e incluso ni con la empresa que lo contrata directamente, y además se presenta un poco o mínima legislación establecida para proteger este tipo de trabajador.

La realidad es que hay poco conocimiento en cuanto a cómo motivar el personal subcontratado, sin embargo, este trabajo menciona un factor que el personal subcontratado vive constantemente el cual hace difícil su motivación laboral.

El autor Enrique de la Garza Toledo donde muestra como es la subcontratación en América Latina, y dice:

“América Latina, la subcontratación laboral, inseparable de las políticas de gestión empresarial en el marco de la reestructuración productiva, ha capturado especial atención como eficaz mecanismo en el proceso de desregulación y de pérdida de derechos laborales. La precarización del empleo y de las condiciones de reproducción cotidiana, la incertidumbre, el quiebre de la identidad individual y colectiva surgida del trabajo estable y con derechos, la intensificación del trabajo remunerado y doméstico, fueron las manifestaciones más relevadas en todos los estudios, destacándose el sector servicios como el más vulnerable y la población de los jóvenes, las mujeres, los grupos étnicos raciales y los inmigrantes como los más afectados”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO. La Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales; Primera Edición. Medellín: Pregón Ltda., noviembre 2012. P 9-15; P.34-40. ISBM 978-958-8207-58-2.

El segundo enunciado del autor se basa en unas encuestas a trabajadores donde establece cómo se ve el trabajador dentro de este tipo de empresas o servicio que presta:

“Desde el punto de vista de los trabajadores, la subcontratación implica la degradación de sus condiciones de trabajo (salario, seguridad en el empleo, cargas de trabajo) y de sus derechos laborales colectivos (seguridad social, sindicalización, huelga, contratación colectiva)”<sup>12</sup>.

Una posible estrategia para contrarrestar lo anterior sería plantear a los trabajadores la posibilidad que se conviertan en trabajadores directos en vez de ser subcontratados.

La subcontratación laboral tiene una serie de implicaciones a las que el autor hace referencia en donde:

“la mayoría de los subcontratados tienen remuneraciones inferiores a las de los trabajadores regulares; no tienen acceso a la calificación y al entrenamiento; carecen de oportunidades de ascenso; sufren jornadas de trabajo más largas e intensas; están más expuestos a situaciones de riesgo para su salud que los trabajadores fijos; en los hechos no gozan de seguridad social ni de otros derechos mínimos, como el de la protección a la maternidad, vacaciones, prestaciones e indemnizaciones por término de la relación de trabajo; y no tienen forma de tramitar sus reclamos.”<sup>13</sup>

Estos son los términos y problemas que se presentan de acuerdo a los autores dentro de la subcontratación, este documento muestra entonces cómo está el entorno en que se mueve la subcontratación, para luego mostrar como se ve el trabajador y por último las implicaciones o términos que tiene la subcontratación en el mercado para llegar a la conclusión de que el personal subcontratado no se encuentra motivado en ninguna circunstancia, y por ello se ha mostrado poco desarrollo en el tema de motivación del personal subcontratado expuesto por una serie de autores en contexto de América Latina.

Pero no todo es malo para el trabajador, para algunas empresas la subcontratación genera desconfianza, o tiene una cultura organizacional que le gusta tener el control de conocer al personal que contrata ya que tiene ciertas políticas de contratación como dice el autor:

---

<sup>12</sup> ENRIQUE DE LA GARZA Toledo. La Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales; Primera Edición. Medellín: Pregón Ltda., noviembre 2012. P.34-40. ISBN 978-958-8207-58-2.

<sup>13</sup> CONSUELO IRANZO Y JACQUELINE RICHTER; La Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales; Primera Edición. Medellín: Pregón Ltda., noviembre 2012. P39-50 ISBN 978-958-8207-58-2.

“El personal seleccionado lo puede contratar directamente la empresa o tenerlo a su servicio por interpuesta persona natural o jurídica, es decir, como *subcontratado*. En ambos casos, el trabajador se somete a supervisión durante un periodo de prueba con el fin de verificar su adaptación a la organización; esto, porque cada una de las compañías con las cuales está vinculado representa un colectivo organizacional, con una “cultura” y unos valores diferentes. Así mismo, se verifica el cumplimiento de las expectativas definidas en la descripción del cargo”<sup>14</sup>.

Ya mencionado los factores desmotivadores de la subcontratación, se puede plantear una pregunta ¿por cuál empresa las personas se sienten motivadas: por aquella que los contrata directamente o por la empresa a la cual prestan sus servicios? En el mercado laboral se ven de las dos clases por los factores sociales y ventajas que prestan cada una.

Por ejemplo, las temporales prestan sus servicios a grandes corporaciones que tienen, en general, mucho prestigio y que resultan atractivas para las personas que buscan empleo y les sirve de rampa para escalar a conectarse con esta corporación, pero también se nota que muchos empleados sienten alguna pertenencia por la Agencia que los contrató o por la Cooperativa de la que se saben dueños.

Sobre este asunto particular, autores como Gómez-Mejía ponen de manifiesto lo siguiente:

“Los empleados temporales pueden ser trabajadores altamente motivados, ya que muchas empresas eligen a sus trabajadores de plantilla entre los empleados temporales con mejores rendimientos. Debido a que un empleado temporal puede ser seleccionado *in situ* de acuerdo a su potencial profesional para desarrollar una carrera brillante a largo plazo dentro de una empresa, o ser despedido fácilmente si dicha empresa decide que sus posibilidades son pequeñas”<sup>15</sup>

Una vez nombrados los factores desmotivantes y motivacionales de la subcontratación se observa que la gestión del personal subcontratado se torna compleja cuando se intenta relacionar con la motivación. Desde los costos, podría evidenciarse un ahorro directo si se subcontrata al personal, pero es muy difícil medir los *retornos sobre la inversión*, en cuanto a lo que cada empleado subcontratado aporta al proceso. Ésta dificultad se evidencia al ver los resultados de los trabajadores, ya que todos no rinden de la misma manera y no tienen las mismas habilidades ni los mismos intereses.

---

<sup>14</sup> ZAPATA, A. Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración, El simbolismo y la cultura organizacional. Ad-ministre Vol. 27, Universidad del Valle, 2002. P.163-186.

<sup>15</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L. *et ál.* (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Todo lo descrito anteriormente es referente a un mercado laboral visto de manera general y en industrias fuera de las de la construcción. Es decir, empresas por ejemplo como farmacéuticas o de textiles entre muchas otras, contratan a su personal de manera directa. Sin embargo, algunas de sus actividades requieren ser subcontratadas, pero son muy pocas. Para el caso de las empresas constructoras, el escenario es todo lo contrario, la mayoría de actividades se realizan por medio de la subcontratación y las de manera directa son realmente muy pocas.

Cuadro 1: Resumen de aspectos positivos y negativos de la Subcontratación

Cuadro Resumen		
Subcontratación	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Para los trabajadores	<p>Posibilidad de integración</p> <p>Demostrar un buen desempeño le da la posibilidad de vincularse a la empresa directamente.</p>	<p>Carencia de parte legal</p> <p>Falta de pertenencia con la empresa</p> <p>Abuso de sus empleadores</p> <p>Jornadas largas</p>
Para las empresas	<p>Reducción de Costos</p> <p>Transformación de costos fijos a variables</p> <p>Mayor Flexibilidad y productividad</p> <p>Centralizar operaciones</p> <p>Se contratan los servicios en los cuales la empresa directa no es eficiente</p>	<p>Pérdida de control en servicios</p> <p>Desmoralizar a empleados directos</p> <p>Mala selección genera alto coste</p>

### **3. ANALISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

#### **3.1 MERCADO LABORAL Y SUBCONTRATACIÓN.**

El desarrollo del presente trabajo tiene dos intenciones: La primera es abordar conceptos teóricos previamente desarrollados en capítulos anteriores, y la segunda, hace referencia de acuerdo a la experiencia personal en el sector de la construcción de cómo se ve el proceso en la obra con respecto al personal subcontratado. Es decir, a partir de las experiencias vividas de los obreros con los cuales se cuenta en la obra, abrir un espacio donde ellos puedan expresar o transmitir su vida laboral, sus pros y sus contras versus las maneras como han sido contratados (ya sea directamente o por un tercero).

En el sector de la construcción el manejo de personal es distinto al manejo que le dan empresas de sectores como: textil, manufacturero (industria), agropecuario y otras.

Dentro del sector de la construcción este trabajo va ir segmentado al personal de obra, el personal de las actividades subcontratadas como son los herreros, los pintores, los enchapadores, los del pilotaje, personal que se subcontrata por una actividad específica y se va; ya que la motivación de ellos es totalmente distinta a los ingenieros, los trabajadores administrativos y demás encargados.

Entrando en materia, los trabajadores tienen características muy variables. Por ejemplo, son personas en un rango de edad desde los 22 años hasta los 60, la mayoría son de estrato 1, son de diferentes regiones de Colombia (por ejemplo, de zonas como el Tumaco, Huila, Barranquilla, Cartagena y Boyacá entre otros). La mayoría de ellos son desplazados de su tierra y otros en busca de mejores oportunidades de trabajo.

Con la información brindada por parte de ellos, se pretende cumplir con el objetivo de plantear posibles estrategias que lleven a la motivación del personal subcontratado, lo cual llevará al logro de las metas organizacionales.

Para comenzar, deberá tenerse en cuenta cómo se mueve el mercado laboral en estas personas del sector de la construcción. Se sabe a partir de la información dada por los trabajadores, que en éste medio existe una especie de bolsa de empleos, la cual es creada por empresas de gran magnitud como, por ejemplo, Amarilo y Concreto entre otras, y de la cual sólo el maestro y oficiales con mayor experiencia las conocen por su experiencia laboral, mientras los jóvenes y los contratistas no saben de ella por ser de uso restringido y manejada sólo por las grandes empresas.

Por otro lado, existe una opción menos formal la cual consiste en un proceso de referidos. Es decir, de manera “voz a voz”, unos recomiendan a otros; es una alternativa en la cual entre ellos mismos se conocen y se refieren unos a otros. Es

una buena opción debido a que, por experiencia entre ellos, se sabe con quién sí se puede trabajar y con quién no.

Paralelo a ésta estrategia se encuentra la alternativa que ellos utilizan y que es muy común: ir caminando y haciendo paradas en obras preguntando oportunidades de trabajo.

Éste gremio al utilizar éstas maneras de búsqueda de trabajo, han sido expuestas a situaciones desfavorables. Una de ellas es que encuentran poca estabilidad porque las empresas o personas quienes los contratan, así con esa informalidad, buscan provecho de la situación de ellos. Muchos los hacen trabajar por la primera quincena y no les cumplen con el pago. Laboran para completar el mes y sólo al final del mes, les están haciendo pago de la primera quincena. Los trabajadores al vivir esto, se ven en la necesidad de estar cambiando de trabajo constantemente porque se sienten desmotivados al ver que trabajan y las empresas sacan provecho de ellos, y lo anterior los lleva a no tener estabilidad en su vida laboral por el alto índice rotativo.

Adicionalmente, los empleados subcontratados se sienten inconformes con respecto a los siguientes aspectos:

- En ocasiones el subcontratista se queda corto de plata y se coge una porción de la quincena de los trabajadores, argumentando que la empresa no paga completo, y sólo paga una porción de su quincena, y es de mal gusto para sus empleados.
- El subcontratista no tiene tacto para el trato del personal, el cual lleva a que el empleado se canse del trato y se retire.
- En algunas ocasiones, no les brindan el material para trabajar, y al no tenerlo no rinden.

Sin embargo, existen otros empleados subcontratados quienes están conformes por las siguientes razones:

- Les es beneficioso en el sentido de recibir un salario integral. Lo toman como un salario mayor comparado al que recibirían con una empresa directa. Sin embargo, bajo ésta modalidad al recibir un mayor monto, no tienen liquidación ni prestaciones.
- Existe la posibilidad de trabajar con familiares o grupo de personas conocidas. Para ellos es favorable trabajar con sus familiares y allegados, ya que esto los hace sentir como algo regional, pues prefieren quedarse con su grupo que ser contratados directos a una empresa.
- Otro factor es que ven más conveniente seguir las órdenes de una sola persona y no de varias al mismo tiempo. Se les es más fácil seguir instrucciones del

contratista que seguir las del ingeniero o encargados de obra, que finalmente no fueron ellos quienes los contrataron.

Ya desarrollado el tema de subcontratación, se pretende realizar una unión entre los temas motivacionales teóricos junto con el tema de subcontratación, para desarrollar o plantear posibles estrategias con el fin de lograr la motivación de los empleados subcontratados dentro de la organización de construcción.

Es un proceso complejo, ya que entrar a indagar en las necesidades de los trabajadores es notable que éstas son diferentes para todos. En general, la motivación principal y única de los trabajadores dentro del gremio de la construcción, como plantea Maslow es la necesidad fisiológica. Por ejemplo, algunos de ellos, se emplean por la facilidad y poca exigencia al ser contratados, y lograr con sus salarios conseguir dinero para devolverse a sus regiones, es la opción más inmediata y fácil que consiguen. Por otro lado, se encuentra el personal que no tiene interés en tomar retos ni crecimiento laboral, y ven éste tipo de trabajo como algo fácil y de poca exigencia intelectual y del cual obtienen la remuneración necesaria para suplir sus necesidades básicas.

Cuadro 2: Resumen Aspectos motivacionales personal construcción

Cuadro Resumen	
Aspectos motivacionales para el personal de obra en la construcción	Aspectos no motivacionales para el personal de obra en la construcción
Salario integral	Incumplimiento ocasionales en los pagos
Su círculo laboral está conformado por familiares o personas conocidas	Alto índice rotativo
Reciben instrucciones por una sola persona y no por muchas en la obra.	Maltrato por parte del subcontratista
Facilidad para su contratación y bajos requisitos de experiencia.	Falta de disponibilidad de los recursos (material) para llevar a cabo su trabajo

A continuación, se describen posibles estrategias motivacionales teniendo en cuenta todos los conceptos expuestos en éste trabajo, en el ámbito laboral en la rama de la construcción.

## 4. ESTRATEGIAS DE SUBCONTRATACION

### 4.1 LA ESTRATEGIA FINANCIERA

En el mercado laboral las necesidades que más se notan para poder conectarse con el personal, y poder llegar a lograr un conjunto de operaciones para *compensar la motivación* de los trabajadores. Se logra desde dos criterios: la racional y la emocional, como planteaba Herzberg.

La acción racional, se compone de todo lo relacionado con la situación salarial y los incentivos monetarios en este medio es la más importante; y en cuanto a la dimensión emocional, se refiere al mantenimiento de la “cultura corporativa”, al cuidado del clima organizacional, al bienestar y la calidad de vida laboral de los empleados, esta inversión al clima organizacional de la empresa para beneficio del trabajador, también está determinado por la intención de la rentabilidad organizacional.

Una estrategia de compensación es una buena alternativa en éste medio, teniendo en cuenta que debe realizarse de una manera ética, la cual busca el beneficio del empleado al estimularlo de una manera monetaria, lo que lleva a que la empresa vea óptimos resultados.

Por medio de la compensación, lo que se busca es mejorar el desempeño del personal y se encuentra ésta como una gran herramienta debido que para los empleados de la construcción es un agente importante y estimula su motivación.

Como referencia a lo anterior, el autor, Sherman *et ál.* denominan éste concepto en su libro como: subsistema de “planeación estratégica de las compensaciones”. Y la definen como “la compensación que se da a los empleados en formas que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, se hacen coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización”<sup>16</sup>.

En realidad, ya no solo el factor monetario es importante, sino que hay otras necesidades personales más importantes que el dinero, como son, por ejemplo; programas de reconocimiento, empleos remuneradores y un trato humano.

Ahora sí, lo anterior se logra para empleados directos, ¿se podría aplicar para empleados subcontratados? Sin embargo, analizándolo desde las diversas formas de subcontratación del personal, se podrían generar un impacto en el ambiente de trabajo de la organización ya que se presentan serias diferencias en las condiciones de contratación, remuneración, estabilidad, disciplina y promoción entre los trabajadores contratados directamente y los subcontratados.

---

<sup>16</sup> Saldarriaga, J. Administración de Recursos –humanos. En: Revista Estudios Gerenciales. [ Pdf aces cd] Medellín, 13 junio 2008.Vol. 24. [consultado, 15 marzo, 2017]. Disponible <http://ac.els-cdn.com/>

Lo más complicado es ofrecerle una “cultura organizacional” a los trabajadores subcontratados ya que ellos tendrían que preguntarse a qué organización pertenecen. Si es al de la empresa a la cual prestan sus servicios o es al de la empresa que los vincula contractualmente. Desde este punto de vista, el asunto de la subcontratación se hace más complejo. Ya que se pone de manifiesto que el personal subcontratado es como un “híbrido”: no sabe a qué “cultura organizacional” pertenece.

Sin embargo, el factor salarial es el más importante que permiten determinar si el subcontratista trabaja con la empresa o no; al trabajador subcontratado no se puede proporcionar cursos ni otro beneficio a comparación de un trabajador directo.

En la estrategia financiera o estrategia de recompensa, se pueden abordar varios factores. Primero, se pretende por medio de ella y en etapas críticas dentro de una construcción, como son sedimentación, mampostería y fundida, dar un tipo de recompensa monetaria a los trabajadores con el fin de generar una estimulación en ellos, y así optimizar los tiempos y lograr los objetivos en tiempo récord o por lo menos los estipulados desde el inicio.

Por otro lado, se pretende por medio de ésta estrategia que los empleados se sientan motivados y de alguna manera parte directa de la empresa. Por medio de ésta motivación, se pretende que los empleados tengan un espíritu más competitivo y que el día a día sea un desafío personal para lograr esa recompensa por su labor realizada.

Por medio de ésta estrategia se pretende que los empleados al estar motivados por el factor monetario, actúen como agentes de creatividad para que ellos busquen alternativas de cómo realizar bien y ágilmente su trabajo, con el fin de obtener la compensación. Con lo anterior, el desempeño logrado por parte de ellos será beneficioso tanto para ellos, como para la empresa.

Sin embargo, es claro que en ésta estrategia se pueden encontrar algunos riesgos. Por ejemplo, el factor monetario o recompensas o reconocimientos, no es llamativo para todas las personas. Hay algunos trabajadores que, si les pagan un ingreso extra, no es determinante para que se esfuercen más o trabajen mejor.

Otro riesgo al implementar ésta estrategia, es que el día que no se les estimule con una recompensa, se puede caer en que no trabajen o realicen operación tortuga.

Por eso es de suma importancia establecer definitivamente la estrategia desde un comienzo para que no sea confuso para los empleados. Se debe exponer claramente los objetivos y el tiempo estipulado para cumplirlos. Y se debe explicar cómo será la recompensa: por medio de bonos o dinero extra.

## 4.2 LA ESTRATEGIA DINÁMICA.

Dentro de cada proceso de la construcción de un Edificio cada subcontratista requiere de procesos y manejo distinto con cada subcontratista y sus empleados y es acá donde surge la siguiente posible estrategia.

La segunda posible estrategia de motivación sería: Debido a que cada actividad tiene características diferentes y cada subcontratista tiene medios y objetivos diferentes, su forma para motivar a los empleados, es por ejemplo cuando uno está en la actividad de mampostería lo principal es tenerle el material a la mano; el cual permite tener mayor rendimiento. Lo anterior, se relaciona a lo planteado por Vroom con respecto a la administración por objetivos. Es decir, en éste caso al trabajador se le pone un objetivo a cumplir. Se le facilita el material, dejándoselo listo, para así facilitarle el cumplimiento de su meta. Y en caso de cumplimiento, habría un tipo de bonificación.

Este factor se desarrollaría a satisfacción si llegara a realizar una comunicación directa con el subcontratado, sin embargo, su punto de quiebre está que en los negocios uno tiene que hablar con el contratante, para llegar a aprobar la bonificación.

La teoría de Vroom permite crear estándares, metas y objetivos al trabajador el cual permite lograr resultados a la empresa; la cuestión es cómo llegar a implementarla con los empleados del subcontratista para que lo logren, y bajo qué parámetros.

Esta estrategia tiene dos beneficios marcados, el primero es que al establecer objetivo relacionado al beneficio, motiva directamente al personal subcontratado; y el segundo beneficio es que está ligado directamente con la organización, ya que al haber rendimientos en el trabajo, se cumple las metas de la organización en los tiempos establecidos.

Sin embargo, esta estrategia puede llevar a dos posibles riesgos:

- El primer escenario es que el subcontratista se vuelve perezoso o en una posición más cómoda, porque él espera que la empresa le entregue el material donde él quiere; y si no es así el personal no hace más.
- El segundo escenario va relacionado con el subcontratista, ¿Por qué con él? la empresa puede darle bonificación por ese trabajo al subempleado, y como uno se entiende con el contratante de ellos y le paga a él, puede llegar a presentarse la situación que el subcontratista le retenga un porcentaje de su bonificación.

Con la presente estrategia se deben tener las normas claras con el personal para así generar un excelente resultado y posible desarrollo del personal para verse motivado.

### 4.3. LA ESTRATEGIA SOCIAL.

Dentro de cada grupo de empleados ya sea directos o subcontratados, siempre hay un líder, una persona que puede ser positiva para el grupo o negativa dependiendo de cada caso; en éste punto aplicaría el modelo de la equidad de Stacy.

Si este líder busca la equidad para su grupo, donde todos ganen más por ser esfuerzo de todos, hace que rinda en los tiempos de trabajo y de acá surge la tercera posible estrategia. Por ejemplo, para el proceso de pilotaje se requieren de 2 maquinistas y 4 ayudantes, en este grupo se encuentra un líder que motiva a la gente a lograr metas planteadas por la empresa de ellos y es el que dirige a su grupo.

La idea es que la empresa contratante, debería llegar a esta persona líder y plantear una serie de beneficios o bonificaciones para todo su equipo, durante el proceso de ejecución del trabajo; en el cual ellos logren su tarea en menos tiempo programado.

Puede suceder, que los empleados al notar que se benefician todos los del equipo de manera equitativa, puede llevar a impulsarlos para el logro de la meta de sacar su actividad en el menor tiempo posible.

Puede que el líder motive a todo su equipo para lograr más esfuerzo para cumplir su meta, o lo contrario de preferir lograr lo que su empresa le pide y no ir más allá. No siempre el factor monetario es un agente de motivación sino las necesidades del grupo.

La estrategia social va enfocada a buscar dentro de un grupo determinado de subempleados, quien es el líder, quien los motiva, para así poder definir con quién de ellos hay que negociar para que este impulse a los demás.

Dentro de esta estrategia, como las demás el beneficio es mutuo tanto para el empleado subcontratado como para la empresa. Por ejemplo, aparte de realizar mejores procesos y rendimientos laborales, permite al líder del grupo desarrollar una serie de capacidades que le permita auto desarrollarse y tener una serie de motivaciones personales como lo plantea McClelland.

Pero por otro lado existen una serie de riesgos que dificultaría su implementación como son:

- Que el líder sea una figura negativa para el grupo; es decir, que lo sigan de manera negativa en el trabajo.
- El beneficio que le plantea la empresa no le parezca y genere conflictos de intereses entre el grupo.

Esta es una de las estrategias más complicadas, ya que se debe observar con atención si existe un líder, y en caso de que exista, que tanta influencia tiene en el grupo, y que tan fácil es negociar para lograr motivación.

#### **4.4. LA ESTRATEGIA DE RETENER EL TALENTO HUMANO.**

En el gremio de la construcción, uno de los factores que más influye para el inicio y culminación de varias tareas es el factor rotacional del personal subcontratado. Este factor conlleva a posibles retrasos e incluso al incumplimiento de procesos.

Este fenómeno puede ocurrir por varias razones, uno de ellos es el maltrato del empleador, y entre otros se encuentra la inconformidad por el pago, o lugar de labor, o simplemente por una mejor oferta laboral.

En consecuencia, éste factor hace que los procesos y actividades de las empresas se demoren en su terminación, llevando a un sobre costo tanto de procesos, como de mano de obra; lo cual lleva a plantear la siguiente estrategia.

La estrategia de cobijar como su nombre lo indica es llevar a la organización a tener personal directo que permita llenar esos espacios donde hace falta la mano de obra en ciertas actividades. Se plantea un proceso de evaluación de personal subcontratado, donde se vea su productividad laboral, su desarrollo personal y demás factores, y así dejar de ser un empleado subcontratado, a pasar ser directo.

Para el proceso de selección se plantea tener una especie de periodo de prueba, es decir durante el tiempo que el empleado esta con el subcontratista se le evalúa su desempeño, actitudes, aptitudes y demás factores que aseguren un buen rendimiento y pertenencia a la empresa. Una vez escogido se toman datos y se le plantea un contrato directo con la empresa, pactando metas y objetivos claros entre cada una de las partes.

Ésta estrategia es una relación de gana y gana, donde el empleado cumple con los objetivos organizacionales y la empresa le da unas bonificaciones y demás llevando a motivar a la persona tanto a nivel laboral como personal.

Durante la implementación de esta estrategia podría darse 2 tipos de riesgo; el primero que el empleado tenga un nivel productivo bueno y que, con el trascurso del tiempo, cambie de actitud y no de el mismo resultado; y segundo que deje el puesto porque no le gusta las políticas o valores de la compañía.

Por otro lado, la persona al ver los beneficios que logra dentro de la empresa, puede llevar a motivarse por cumplir con ellos, y esto lo lleve a realizarse personal y laboralmente.

Todas las estrategias anteriormente mencionadas, tienen tanto ventajas como riesgos de su implementación. Lo importante es identificar la mejor maneja para su implementación y así obtener el mayor provecho para el trabajador y para el beneficio de la empresa.

## 5 CONCLUSIONES

Como resultado de la identificación de las estrategias motivacionales se puede determinar que es o no factible para motivar a los trabajadores subcontratados dentro de las empresas MiPymes en el sector de la construcción. Es posible concluir que algunos conceptos de las teorías motivacionales pueden ser aplicables a éstos trabajadores de éste sector y el resultado se ve reflejado en el cumplimiento de las metas tanto personales de los trabajadores como los organizacionales.

En el desarrollo del trabajo se pudo determinar y analizar que las motivaciones personales son totalmente diferentes a las organizacionales y varían de una persona a otra; lo que dificulta más engranar de manera positiva los factores motivacionales de las dos partes.

Dentro de las teorías motivacionales se observa diferentes corrientes de pensamientos psicológicos, los cuales interpretan una serie de necesidades que el ser humano tiene que cumplir o desarrollar para verse motivado; y otra corriente que se enfoca en la parte organizacional que dirige la motivación al logro de metas o resultados personales.

Por otro lado, el tema de la subcontratación al ser analizado con respecto a la motivación de los trabajadores en el sector de la construcción, arroja aspectos tanto positivos como negativos. La subcontratación puede jugar un factor negativo dentro de la motivación, porque no le da al empleado subcontratado posibilidades de crecimiento, de lograr más sino solo motiva a trabajar por el diario y por el factor dinero, sin tener muchos beneficios y expuestos a una serie de abusos laborales e incluso incumplimientos salariales.

Sin embargo, también existen implicaciones positivas para éste grupo de trabajadores, ya que para ellos es de beneficio o positivo que por medio de la subcontratación reciben un salario integral que hace parecer fuese más alto que un salario de una persona contratada directamente. Inclusive les motiva estar rodeados de personas cercanas, conocidas e incluso hasta familiares al ser contratados en su mayoría por recomendación de uno a otro.

Es debido a cada uno de éstos aspectos que se puede concluir que dentro de la subcontratación se reconoce que es o no motivante para los empleados subcontratados del sector de la construcción.

Después de haber analizado cada una de las estrategias motivacionales para el personal subcontratado, se concluye que dentro de las obras de construcción y por cada actividad subcontratada existen diferentes factores motivacionales por cada persona laboralmente activa; lo que lleva a pensar que la motivación de cada uno es distinta.

El único aspecto constante que se aprecia tanto en teorías motivacionales como en terreno que ayuda a aumentar la productividad laboral para cualquier persona es el económico; es un factor importante a tener en cuenta ya que representa un incremento en el presupuesto, y conlleva a pensar qué tan bueno o malo puede llegar a ser este incremento en costos para la empresa.

Como conclusión general se puede decir que éste trabajo sirvió de base para identificar las teorías motivacionales y cómo cada uno de los autores por medio de sus hallazgos e interpretaciones, permiten enfocar las actividades para motivar al personal al máximo y así contribuir tanto al desarrollo de la organización como de la persona misma.

Además, la diferencia entre éstas teorías permite entender que para motivar al ser humano no sólo se hace desde las metas sino, también parte de las necesidades fisiológicas del ser humano, y esta motivación es personal y única para cada uno.

En síntesis, con éste trabajo se puede decir que parte de la motivación está que para los empleados es de suma importancia poder suplir las necesidades fisiológicas como lo propone Maslow y es responsabilidad de quien contrata ser cumplidos con los pagos, ya que la motivación en éste aspecto se resume en un ámbito económico. Los empleados al recibir su remuneración cumplidamente hacen que se sientan motivados y esto permite cumplir sus metas personales, y de paso se cumplen las organizacionales, encontrándose una gran sinergia.

## **6. RECOMENDACIONES**

Una vez desarrollado el trabajo, se considera interesante hacer un seguimiento a los empleados subcontratados para determinar si existen factores adicionales, no mencionados en éste trabajo, que pudieran aumentar la motivación en ellos.

Se propone además analizar si existen propuestas adicionales en otras empresas del mismo sector que puedan ser aplicables no solo a los trabajadores directos sino también a los subcontratados para lograr mantenerlos motivados y que sea de beneficio para ellos como para la organización.

Se recomienda a futuras personas interesadas en el tema de motivación y subcontratación en el sector de la construcción, incluir otras estrategias tal vez no citadas en éste trabajo o en La literatura usada, para que puedan ser aplicadas en las empresas MiPymes.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Traducción de German Villamizar Impreso Bogotá D.C: McGraw-Hill INTERAMERICANA, S. A. 2001. ISBN 85-224-2004-1.

RAMOS MORENO, Diana. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. [Monografía Clima Organizacional PDF]. Trabajo de grado. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Fusagasugá 2012. P27. [consultado 12 marzo 2017]. Disponible en <http://repository.unad.edu.co/bietstream>. Cita a TORO, Álvarez. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. [PDF Redalyc. Motivación laboral y clima organizacional en empresas] vol. 17 N°2, 1998, p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.

MÜNCH, L. Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. Segunda Edición. México: Trillas, 2011. P. 84-88. ISBN 978-60-7170-8304

DAVIS (KEITH) & NEWSTROM (JOHN). Comportamiento Humano en el Trabajo. Undécima Edición. Nueva York, McGraw HILL, 2003. Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7.

LANDY (FRANK J.) & CONTE (JEFFREY M.). Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional, Nueva York, McGraw-Hill, 2005 ISBN: 970-10-4829-6

MONCADA LEZAMA, María. Implicaciones laborales del outsourcing [Biblioteca de la javeriana]. Trabajo de Grado. Derecho Laboral. Pontificia Universidad Javeriana. Facultada Derecho "Educación Permanente". Bogotá DC; 2000. P. 18-25.[consultado el 24 Abril, 2017]. Disponible en [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf). Citada por Moncada d la Revista: OFICINA EFICIENTE, Revista. Artículo<sup>1</sup> Lo mejor de Ambos Mundos, n. 77. Santa Fe de Bogotá. 1997., p. 37. 33.

MONCADA LEZAMA, María. Implicaciones laborales del outsourcing [Biblioteca de la javeriana]. Trabajo de Grado. Derecho Laboral. Pontificia Universidad Javeriana. Facultada Derecho "Educación Permanente". Bogotá DC; 2000. [consultado el 24 abril, 2017]. Disponible en [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/dere1/tesisi15.pdf). Citada por Moncada de la Revista de ROTHERY, Brian. Óp. cit, p. 33 – 36; VALDERRAMA SANCHEZ, Hugo Fernando. Dirección Inteligente. 1 edición. Editorial Marbella. 1997., p. 24.

Enrique de la garza Toledo. La Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales; Primera Edición. Medellín: Pregón Ltda., noviembre 2012. P34-40. ISBM 978-958-8207-58-2.

Consuelo Iranzo y Jacqueline Richter; La Subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales; Primera Edición. Medellín: Pregón Ltda., noviembre 2012. P39-50. ISBM 978-958-8207-58-2.

SILVA QUINTANA, Nora. Motivación y sentido de pertenencia en personal técnico informático de mesas de soporte telefónico y de terreno on site. [Pdf Biblioteca digital academia]. Trabajo de Grado de Psicología. Universidad Academia. Facultad de Psicología Educación Permanente. Santiago de Chile; marzo, 2011 [consultada el 12 abril 2017]. Disponible en <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle>. Citado por Silvana del libro Teorías del contenido y sus aplicaciones Psicología Organizacional.

Zapata, A. Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración, El simbolismo y la cultura organizacional. Ad-ministre Vol. 27, Universidad del Valle, 2002. P.163-186.

Gómez-Mejía, L. Gestión de recursos humanos. Quinta Edición. España, Pearson Prentice Hall; 2008. ISBM. 978-848-3224-120.

Saldarriaga, J. Administración de Recursos –humanos. En: Revista Estudios Gerenciales. [ Pdf aces cdl] Medellín, 13 junio 2008.Vol. 24. [consultado, 15 marzo, 2017]. Disponible <http://ac.els-cdn.com/>