

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TEXTO COMPLETO.**

Bogotá, D.C., 17 de Agosto de 2012

Tesis  Trabajo de Grado

Señores

**BIBLIOTECA GENERAL**

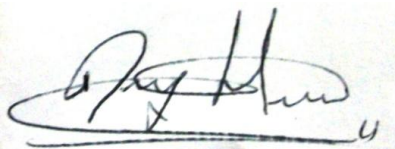
Cuidad

Estimados Señores:

Nosotros **DANEY MILENA HERRERA RÍOS** y **GILBERTO MAURICIO AMÉZQUITA BAYTER**, identificados con C.C. No. 1.022.325.610 de Bogotá D.C. y C.C. No. 79.672.151 D. C., autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado **MOTIVACIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR DETERMINADA Y PAGO A DESTAJO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO** presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS** autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, *“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”*, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



**Daney Milena Herrera Ríos**  
C.C. No. 1.022.325.610 de Bogotá D. C.



**Gilberto Mauricio Amézquita Bayter**  
C.C. No. 79.672.151 de Bogotá D. C.

MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Motivación de un grupo de trabajadores contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmeccánico**

**Gilberto Mauricio Amézquita Bayter, Daney Milena Herrera Ríos**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas**

**Bogotá D.C.**

**Julio de 2012**

MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Motivación de un grupo de trabajadores contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmecánico**

**Gilberto Mauricio Amézquita Bayter, Daney Milena Herrera Ríos y Helder Barahona Urbano<sup>1</sup>**

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas**

**Bogotá D.C.**

**Julio de 2012**

---

<sup>1</sup> Asesor del trabajo de grado

MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente de Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto a Dios por darnos salud, fortaleza y sabiduría para cumplir con éxito nuestros proyectos personales y profesionales, a nuestras familias por su amor incondicional y por creer siempre en nosotros, y a todas aquellas personas que han sido de gran apoyo a través de todos estos años.

Gilberto Amézquita y Milena Herrera

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a:

Dios por su infinita bondad y por habernos guiado siempre por el mejor y más acertado camino.

Nuestras familias por el apoyo prestado, su compañía, su amor y palabras de aliento en el transcurso de nuestras vidas.

Doctor Hélder Barahona Urbano, por el valioso tiempo y acompañamiento durante el desarrollo del proyecto de grado.

A todas y cada una de las personas que nos animaron para culminar y continuar con nuestra formación académica.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Contenido**

<b>Resumen .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
<b>Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>Análisis de la Viabilidad .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
Definición de Contrato de Trabajo .....	17
<b>Tipos de Contrato.....</b>	<b>18</b>
Contrato a Término Indefinido .....	18
Contrato a Término Fijo .....	19
Contrato Civil por Prestación de Servicios.....	19
Contrato de Aprendizaje .....	20
Contrato Ocasional de Trabajo .....	20
Contrato de Obra o Labor Determinada .....	20
Cuadro Comparativo Modalidades de Contratos.....	26
<b>Motivación.....</b>	<b>26</b>
<b>Reseña Histórica.....</b>	<b>26</b>
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades .....	28
Teoría X y Teoría Y.....	29
Teoría de la Motivación e Higiene .....	30
Teoría ERC .....	30
Teoría de las Tres Necesidades .....	31
Teoría de la Equidad.....	31
<b>Concepto de Motivación .....</b>	<b>32</b>
Ciclo Motivacional .....	32

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Tipos de Motivación .....	33
<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>34</b>
<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>35</b>
<b>Tipo de Estudio y Diseño .....</b>	<b>35</b>
<b>Método.....</b>	<b>35</b>
Unidades de análisis o participantes: .....	35
Muestra: .....	35
Instrumentos de recolección de datos: .....	36
Análisis de datos: .....	36
<b>Resultados del Proyecto .....</b>	<b>37</b>
Identificación de la forma de contratación .....	37
Estructura Encuesta de Satisfacción Laboral.....	38
Prueba Piloto de Validación de la Encuesta .....	40
Análisis de los Resultados arrojados por la Encuesta.....	40
Diagnóstico Situacional del grado de motivación: .....	51
Cruce de variables – Establecimiento de Estrategias: .....	53
Plan de Acción.....	54
<b>Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 1: Prueba Piloto de Validación de la Encuesta .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 2: Tabulación Prueba Piloto de Validación de la Encuesta .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo 3: Introducción Encuesta de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 4: Encuesta de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 5: Tabulación Encuesta de Satisfacción Laboral.....</b>	<b>70</b>



### **Resumen**

En el presente trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, se llevará a cabo un análisis del grado de motivación de un grupo de operarios que trabajan en una empresa del sector metalmecánico, con el fin de establecer variables que influyen en su motivación, tales como el sistema de contratación, planes de remuneración y reconocimiento, entre otros. Por esta razón, es importante encontrar un sistema de contratación adecuado a las necesidades de los operarios y de la empresa, por tanto a través de la descripción de las formas de contratación, se desglosa lo más importante y lo que se debe tener en cuenta en el momento de establecer una relación laboral entre empleado y empleador, se realiza una revisión teórica de las diferentes teorías motivacionales y sus avances a través de la historia, se desarrolla un proceso de observación directa a los operarios en su lugar de trabajo, se efectúa la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral; gracias a los resultados obtenidos, se demuestra que existe un vínculo estrecho entre contratación y motivación, ya que cuando existe seguridad y estabilidad laboral, las personas trabajan mejor y por ende el grado de motivación aumenta. Mediante la metodología de la matriz DOFA, se establece un diagnóstico situacional de los operarios objeto de estudio, generando estrategias de mejora y la propuesta de un plan de acción, que busca que las condiciones laborales mejoren y que los operarios tengan un grado de motivación más alto.

*Palabras clave:* Contratación, motivación, comportamiento, labor, operarios.

**Abstract**

In this paper grade to qualify for the title of Specialist in Human Resources Management, will take out an analysis of the motivation of a group of operators working in a company the metallurgical industry, to set variables influence their motivation, such as the system of recruitment, compensation and recognition plans, among others. For this reason, it is important to find a recruitment system adapted to the needs of operators and the company, therefore, through the description of the hiring, summarizes the most important thing to keep in mind at the time of establishing an employment relationship between employee and employer, we review the different motivational theories and their progress through the story, develops a process of direct observation of operators at their place of work is done the application of a job satisfaction survey, thanks to the results obtained, it demonstrates a close link between recruitment and motivation, because when there is job security and stability, people work better and therefore the motivation increases. Using the methodology of SWOT matrix, establishing a diagnosis of situation of the workers under study, generating strategies for improvement and proposed action plan, which aims to improve working conditions and workers have a degree of motivation high

*Keywords:* Recruitment, motivation, behavior, work, workers

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **Introducción**

El siguiente trabajo investigativo está basado en establecer el grado de motivación que tienen un grupo de trabajadores que están contratados por obra o labor y que su salario es pagado a destajo en una empresa del sector metalmecánico; a través de diferentes actividades se podrá determinar que tales empleados que desempeñan labores de trabajo en serie, realizan mucho mejor sus labores cuando son contratados con un salario estable, con bonificaciones adicionales, que les permita suplir sus necesidades y sobre todo aumentar su motivación frente a lo que hacen. Es por ello, que por medio de un proceso de observación directa, la aplicación de una encuesta, el acompañamiento y análisis de los datos, se podrá llegar a determinar que el grado de motivación de dichos trabajadores no es el más satisfactorio y que el cambio de contrato permitiría que ellos tengan un mejor desempeño en sus labores asignadas y por ende el desempeño y productividad de la empresa.

Se hace un especial énfasis que en el desarrollo de este proyecto, el nombre de la organización será omitido, por cuestiones de respeto y legalidad con la empresa, puesto que esta fue la única condición que manifestó el representante legal de la organización para permitir el desarrollo de este proyecto al interior de la misma; por tanto, sólo nos referiremos a que la empresa pertenece al sector metalmecánico de autopartes y que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de repuestos para maquinaria pesada.

### **Planteamiento del Problema**

Actualmente en Colombia los contratos existentes para los trabajadores se están dando de diferentes formas, permitiendo que muchas personas puedan estar contratadas de una forma u otra, permitiendo que tengan ingresos para cubrir sus necesidades; un tipo de contrato que se utiliza, sobre todo, en las empresas productivas, es el contrato por obra o labor determinada con pago a destajo, conocido también como contrato a destajo, una forma de contratar que afecta, no sólo a la empresa, sino también a los trabajadores, sobre todo en su motivación y en su desempeño laboral.

Es claro que se debe tener muy en cuenta el desempeño de cada uno de los operarios, pero también es necesario tener en cuenta su motivación, la cual está estrechamente ligada con su productividad; por eso es necesario estudiar su comportamiento al interior de la organización, su afectación en el ámbito familiar y personal, para así determinar si la contratación por obra o labor y pago a destajo es adecuada o no para el personal de producción, entender el impacto en la motivación de los individuos, su comportamiento frente a la contratación que tienen actualmente.

Para analizar y entender el tema de la motivación, con un grupo de operarios del sector metalmeccánico que están contratados por obra o labor y pago a destajo, es importante realizar un trabajo cualitativo, a través de la observación y la descripción de hechos relevantes que permitan determinar el grado de motivación que poseen los empleados, con el fin de realizar una propuesta de plan de acción, que beneficien a la empresa y a los mismos trabajadores, permitiendo así que el clima laboral sea mejor y que las personas valoren más la labor que desempeñan actualmente.

El interés particular de analizar y comprender la motivación de unas personas que laboran bajo la contratación de obra o labor y pago a destajo, es impulsar, a través de este trabajo, el interés, tanto de los empleados como de la organización, por mejorar las relaciones interpersonales y de convivencia, permitiendo que aumente la productividad de la organización y el grado motivacional de los operarios, dando a entender que también es una forma de recibir ingresos y que no hace parte de un subempleo y que existe un vínculo laboral formal con la

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

organización. Teniendo en cuenta lo anterior se debe tener en cuenta la siguiente pregunta:  
¿Cómo se afecta la motivación de un grupo de trabajadores contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmecánico?

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Establecer el grado de motivación en un grupo de trabajadores de una empresa del sector metalmecánico frente a la contratación por obra o labor determinada y pago a destajo, con el fin de proponer un plan de acción que mejore las condiciones laborales de los operarios e incremente su grado de motivación.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar la forma de contratación de un grupo de trabajadores de una empresa del sector metalmecánico, estableciendo sus características, sus pros y contras al respecto.

Determinar el grado de motivación en cual se encuentran un grupo de trabajadores de una empresa del sector metalmecánico frente a la contratación por obra o labor determinada y pago a destajo, para focalizarlo en una teoría motivacional puntual.

Plantear un plan de acción acorde al diagnóstico, que incremente el grado de motivación y mejore las condiciones laborales de cada uno de los operarios que laboran bajo la modalidad de la contratación por obra o labor determinada y pago a destajo.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **Justificación**

El interés particular de abordar este tema se fundamenta en que muchos trabajadores del sector metalmeccánico contratados por obra o labor determinada y que reciben su salario a destajo, afecta su motivación y por ende su desempeño, observando el rendimiento en sus labores y poder determinar cómo los afecta, no sólo en lo laboral, sino también en lo personal y familiar. Es de entender que desde la parte de gestión humana o talento humano se puede generar un cambio en las organizaciones que tienen contrato por obra o labor determinada y pago a destajo, mejorando las condiciones laborales de las personas que trabajan en este tipo de empresas.

A través de la historia se han evidenciado grandes avances correspondidos a la relación entre patronos y trabajadores, se han establecido e implementado reglas y normas para guardar una armonía y cordialidad en las relaciones laborales, de igual forma se instauraron diferentes clases y tipos de contratos de trabajo, unificando similitudes y separando diferencias entre los mismos, tales como: contratos a término fijo o a término indefinido, contratos por prestación de servicios, contratos de obra o labor, contratos de aprendizaje, entre otros, pero sea cual sea el tipo de contrato, estos siempre van a ser adoptados por las organizaciones, con el fin de dar cumplimiento a su objeto social de producir o prestar algún bien o servicio a la humanidad, del cual depende en su mayor parte del desempeño individual y colectivo de las personas que laboran al interior de estas: sus dirigentes y trabajadores, enmarcados en aquellos factores de éxito o fracaso que inciden en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la organización en el mercado, los cuales son cada vez son más versátiles y están siendo dados en gran medida por el grado de motivación de los trabajadores hacia la organización

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que en algunas organizaciones y empresas colombianas, especialmente del sector metalmeccánico, se está viendo marcada la tendencia de no tomar en cuenta aspectos vitales para el desarrollo y posicionamiento de la empresa, como lo es la motivación de sus operarios, puesto que a la hora de implementar un sistema de contratación para la organización, los dirigentes de ésta, se limitan en elegir el modelo más beneficioso y productivo para la empresa “según ellos”, pero se olvidan por completo de la

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

parte humana, el verdadero motor de la organización: sus trabajadores, es por ello que en varias ocasiones encontramos organizaciones que contratan a sus operarios bajo la modalidad de contratación por obra o labor determinada y pago a destajo, con el fin de evitar el pago de otros dineros comprendidos en el salario legal u obligaciones contractuales entre las partes, afectando gravemente la parte motivacional del trabajador hacia la empresa, y por ende la productividad de la misma; aunque éste modelo de contratación está legalmente sustentado en algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano, no explícitamente sino a modo de interpretación de norma, vemos que cada vez son más las organizaciones que adoptan este modelo; por tanto, y ante tales circunstancias se ve la necesidad de ahondar en este tema y realizar un proyecto de investigación que muestre los verdaderos efectos de la contratación por obra o labor determinada y pago a destajo en la motivación de los trabajadores.



### **Análisis de la Viabilidad**

El presente proyecto se plantea bajo un análisis de viabilidad sustentado en conocer el grado de motivación de un grupo de trabajadores contratados por obra o labor determinada y que reciben un pago a destajo en una empresa del sector metalmeccánico; para llevar a cabo este estudio, se posee el tiempo necesario para llevar a cabo el proceso de observación, la realización de encuestas, el planteamiento y promoción de un plan de acción; además, se cuenta con el recurso humano, respaldado en el interés y disposición presente en los investigadores, los directivos y los trabajadores de la empresa, respecto a los recursos técnicos se cuenta con cámara, computador, papelería e insumos de oficina. Lo anterior se encuentra descrito en el cronograma de actividades, el cual se desarrollará semana a semana con el fin de cumplir con el objetivo del proyecto y de buscar beneficios para todos sus participantes, por un lado, y para el beneficio de los directivos y trabajadores de la empresa; se conocerá la forma de contratación y el grado de motivación en el que se encuentran actualmente dichos trabajadores frente al modelo de contratación por obra o labor determinada con pago a destajo, identificando falencias y/o fortalezas de su gestión y relacionando causas y efectos de dicho modelo de contratación respecto a la motivación. Por otro lado, y para el beneficio de los investigadores, se tomarán en práctica las enseñanzas y conocimientos adquiridos en la formación personal y profesional. Según lo expresado y teniendo en cuenta los recursos y beneficios expuestos, se puede inferir que este proyecto es viable y factible de realizar.

## **Marco Teórico**

### **Definición de Contrato de Trabajo**

Para el desarrollo de este proyecto se toma la definición de contrato de trabajo basados en el Código Sustantivo del Trabajo (2012) enunciado en el artículo 22: “1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. 2. Quien presta el servicio se denomina empleado, quien lo recibe y remunera empleador y la remuneración, cual quiera que sea su forma, salario”. Para que exista un contrato de trabajo se requiere de tres elementos fundamentales: 1. La actividad personal del empleado, la cual realiza por sí mismo. 2. La continua subordinación o dependencia por parte del empleador, cumpliendo con órdenes, directrices en un periodo determinado, reglamento de trabajo. 3. Recibiendo un salario, como retribución del trabajo realizado.

Cuando se reúnen los tres elementos tratados en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, “se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé, ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen”, generando una relación laboral. No se debe confundir contrato de trabajo con relación de trabajo, puesto que son definiciones diferentes, pero que sí están estrechamente relacionadas, entendiendo que el contrato da origen a la relación laboral.

Valverde, Rodríguez-Sañudo y García (1993), dan referencia que el empleado se compromete voluntariamente a prestar sus servicios en el lugar de trabajo, acogándose a las disposiciones de la organización, bajo la dirección del empleador, bien sea persona natural o jurídica, recibiendo una remuneración. Por lo anterior, el contrato de trabajo es de “singularidad propia”, convirtiéndose en una relación bilateral entre el empleado y el empleador.

Tomando como referencia el Código Sustantivo del Trabajo (2012), en su artículo 37, “el contrato de trabajo puede ser verbal o escrito, para su validez no requiere forma especial alguna, salvo la disposición expresa de lo contrario”.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Para resumir, se puede decir que a través de la historia se han evidenciado diferentes cambios en las formas de contratos de trabajo, desde el surgimiento del trueque como instrumento para intercambiar objetos que se poseían pero que no se necesitaban, por otros que realmente si se requerían; pasando por la concepción del concepto “convención” en el Derecho Romano que guardaba estrecha relación con el concepto actual del contrato, del que se infiere que es un acuerdo voluntario para el intercambio de algún bien o servicio entre dos o más personas, del cual se adquieren una serie de derechos y obligaciones “legales” entre las partes.

### **Tipos de Contrato**

Basándonos en los aspectos universales para formalizar un contrato de trabajo, se deben tener en cuenta las formas y acciones de la labor que se va a realizar, dependiendo de su “singularidad, peculiaridad y tangibilidad jurídica”, Obando (2007), establecidas en la ley. La forma de contrato toma cuerpo cuando se hace explícito el interés de las dos partes, empleado y empleador, determinando el tipo de relación laboral para el trabajo que se va a realizar. Según el tipo de relación laboral y el tipo de contrato se hace necesario de ciertas especificaciones que deben estar muy explícitas, las cuales deben quedar por escrito; Por el contrario existen otros tipos de contratos que no necesitan exactitud o precisiones, el ejemplo más claro es el contrato que se realiza verbalmente.

#### **Contrato a Término Indefinido**

Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. Según el Código Sustantivo del Trabajo, (2012), en el artículo 47, el empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **Contrato a Término Fijo**

Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo laboral. La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales.

El vínculo laboral se encuentra delimitado entre el inicio y la finalización que se acuerda entre el empleador y el empleado. En este tipo de contrato se debe dejar por escrito, estipulando el inicio y la terminación del mismo, además dejando claro la actividad a realizar, el tiempo exacto de duración, tal como lo expresa el artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo. (2012).

El contrato a término fijo es establecido sobre todo en trabajos de acciones especializadas o técnicas que necesitan de empleados bien calificados para un tiempo determinado en donde desarrollarán su labor, la cual debe estar fijada con anterioridad. Características especiales del contrato a término fijo es que su renovación puede ser automática, siendo a un tiempo igual al inicial, dando así una prórroga inmediata. Se estipula también que cuando la labor es inferior a 30 días no es necesario dar preaviso al empleado de su finalización. Obando (2007).

### **Contrato Civil por Prestación de Servicios**

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **Contrato de Aprendizaje**

Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio. La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo. Código Sustantivo del Trabajo, Título II, Capítulo II. (2012).

### **Contrato Ocasional de Trabajo**

Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial. (Pinzón, s.f.).

### **Contrato de Obra o Labor Determinada**

El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin, este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción, de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

A diferencia del contrato a término fijo la duración de del contrato de obra o labor determinada está sujeta al plazo dado de la obra o de la labor a desarrollar, esto porque no se da por la temporalidad sino por un oficio determinado. Igualmente se debe quedar por escrito la labor determinada a realizar teniendo en cuenta su “precisión, concreción y control en el desarrollo operativo, a no ser que se desprendan de la naturaleza del trabajo convenido”. Corte Suprema de Justicia, Sentencia de Casación. (1997).

Para esta forma de contrato el tiempo de ejecución y la producción completa se da por la obra o labor determinada, usándolo habitualmente en empresas del sector productivo y sector metalmecánico; debe ser un contrato escrito, detallando cada una de las labores a realizar, el número piezas que se deben entregar y el tiempo de ejecución. Igualmente, es necesario indicar claramente dentro del contrato la obra o labor que se va a desarrollar, así como el tiempo establecido para la entrega, así sea de formas parciales, señalando las fechas de entregas parciales, precisando la fecha exacta en la que se contrató al empleado, con su documentación completa. El empleador debe indemnizar al trabajador si es despedido sin justa causa y se le debe pagar los salarios que corresponden a lo que falte para la finalización de la obra o de la labor determinada; lo anterior se debe realizar antes de la finalización del trabajo para el que fue contratado. “Sí el contrato termina sin justa causa debe pagarse los salarios del tiempo que falte para la terminación de la obra sin que pueda ser inferior a quince días” (“¿Qué es un contrato por obra o labor?”, 2009)

Para una organización que pertenece al sector metalmecánico no le es rentable contratar empleados a término fijo, tampoco a término indefinido, puesto que su enfoque no permite garantizar que se posea una permanencia dentro de la empresa, que mantenga constantemente activos a los trabajadores todo el tiempo. Para la compañía no es rentable sí tiene una ocupación mínima, innecesaria, por tal razón la mejor forma para la empresa es establecer el contrato a destajo, basado en la duración de obra o labor.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Por lo anterior, es que la ley ha permitido este tipo de contratación, puesto que la realidad de ciertas compañías no se puede desconocer. En el artículo 45 del Código Sustantivo del Trabajo se reglamenta que se puede realizar un contrato laboral con unas características específicas: “El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio” (“Contrato de trabajo por duración de la obra o labor”, 2008).

Por las características especiales de la contratación a destajo, es recomendable que sea hecho por escrito, con sus especificaciones y detalles, dejando bien claro el tipo de labor u obra que se va a realizar, con el fin de no tener inconvenientes futuros al momento de finalizar el contrato. “Es oportuno recordar que sin importar la duración del contrato, la empresa debe reconocer y pagar todos los conceptos propios de un contrato de trabajo, como la seguridad social y las prestaciones sociales en proporción al tiempo trabajado”. La ley establece que el contrato se firme por la duración de una obra o labor establecida, dando en claro que el vínculo laboral finaliza cuando se termina la labor o la obra para la cual se estableció el contrato (“Contrato de trabajo por duración de la obra o labor”, 2008).

### **La Forma de Pago en la Contratación por Obra o Labor Determinada**

En la contratación por obra o labor definida, el periodo de pago puede ser diario, semanal, quincenal o como máximo mensual. En esta forma de contratación no se puede pactar el pago cuando se termine la obra, a no ser que la obra se termine en un tiempo inferior a un mes. El artículo 134 del Código Sustantivo del Trabajo expresa lo siguiente para los periodos de pago: 1. “El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes”. 2. “El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el del salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente” (“En el contrato de obra o labor el pago debe ser como máximo mensual”, 2008).

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

La norma es clara en decir que el periodo de pago no puede ser superior a un mes, de forma que sí el contrato a destajo, tiene una duración superior a un mes, no es posible acordar el pago al final de la labor, pues se estaría contradiciendo dicho por la ley. “Es importante tener presente que este artículo 134 del Código Sustantivo del Trabajo, (2012), fue redactado atendiendo la necesidad del trabajador, puesto que la mayoría de las obligaciones de este tienen un vencimiento mensual, por tanto el salario debe garantizar al trabajador lo necesario para el cumplimiento de sus obligaciones y la satisfacción de sus necesidades, lo cual no se logra si se paga en periodos superiores”(“En el contrato de obra o labor el pago debe ser como máximo mensual”, 2008).

### **Renovación del Contrato por Obra o Labor Determinada**

Es de entender que el contrato finaliza cuando la obra o labor es terminada y no se aplicará la reglamentación como un contrato a término fijo, la cual se determina en el Código Sustantivo del Trabajo, artículos 61 y 62. (2012). La contratación por obra o labor determinada se puede renovar como cualquier contrato de trabajo a término fijo, dejando en claro que no se le debe dar el mismo valor que un contrato por un tiempo determinado. “En el contrato de trabajo a término fijo, el término pactado finaliza aunque el objeto que le dio origen persista; en el contrato de obra o labor, al terminarse la obra o labor, la causa que le dio origen desaparece, razón por la cual no se le pueden aplicar las reglas de renovación contempladas por el artículo 46 del código sustantivo del trabajo”. Se entiende que por cada labor u obra se debe realizar un nuevo contrato, con los mismos términos o generando nuevos pactos y que pueden ser consecutivos, teniendo en cuenta las nuevas razones de la labor o de la obra que se vaya a realizar. Es bueno recordar que no existirá el preaviso de treinta días ni la duración máxima de tres años contemplada por el artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo. “Es así que un contrato de obra o labor puede durar desde una semana hasta cinco o más años, lo que dure la obra o la labor, y en caso de terminarse la obra, como ya se expuso, no hay lugar al preaviso para terminar el contrato por cuanto al terminar la obra termina el objeto del contrato”. (“Renovación del contrato de obra o labor”, 2009).



## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### **La Indemnización en la Contratación por Obra o Labor**

Al indemnizar en el contrato de labor, cuando el empleado es despedido sin justa causa, es similar a la indemnización en un contrato a término fijo. La justificación está en que el contrato de obra o labor es una forma de contrato a término fijo, puesto que desde que se inicia el contrato se sabe cuándo terminará. Así lo contempla el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo: “... En los contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días (...)”. La norma dice de lapso de tiempo faltante para finalizar la obra o labor contratada, ese tiempo se determinará en función del avance que se tenga hasta el momento del despido del trabajador, por cuanto un contrato de labor no se mide por días sino por la duración de la obra o labor, que puede durar un tiempo dependiendo de circunstancias, y ese tiempo no se puede determinar hasta tanto no se culmine la obra o labor, y si estas no se terminan, se determinará tomando como base lo realizado hasta el momento del despido (“Indemnización en el contrato de obra o labor”, 2009)

### **Las Vacaciones en la Contratación por Obra o Labor**

Según la Guía Laboral, (2010), “El Código Sustantivo del Trabajo en su artículo 186 establece que aquellos trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año, tendrán derecho a 15 días hábiles de vacaciones remuneradas. En ese orden de ideas, no importa la modalidad del contrato de trabajo, ni su forma de pago, ni su forma de ejecución para tener derecho a las vacaciones en los términos del artículo 186 del código sustantivo del trabajo, luego, en el contrato a destajo se tendrá derecho a las vacaciones una vez se haya completado un año de vigencia del contrato, y por supuesto, en proporción al tiempo de vigencia cuando este es inferior a un año”.

Se debe entender que las vacaciones no están en función en la forma de pago o de ejecución del trabajo, sino en función del tiempo de trabajo o labor; por tal razón en el contrato de obra o labor las vacaciones se establecen una vez se cumpla el presupuesto temporal considerado por la ley. Lo que diferencia a las vacaciones en el contrato a destajo es la remuneración, puesto que la remuneración de las vacaciones sí está en función de la remuneración normal del contrato de trabajo que corresponda, que siendo el caso del contrato de

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

obra o labor, está determinada bajo el rendimiento del empleado, pero la base de remuneración será lo que el trabajador devengue normalmente según las unidades y obras que realice. (“Vacaciones en el contrato de obra o labor”, 2011).

### **Terminación del Contrato por Trabajo de Obra o Labor**

“El contrato por obra o labor determinada finaliza cuando se termina la obra o labor que le dio origen. Cuando se acuerda un contrato de trabajo de obra o labor, no es necesario acordar la fecha de terminación del contrato, puesto que este tipo de contrato no está sujeto a ninguna fecha determinada sino a la terminación de la obra o labor contratada; es por ello que este tipo de contrato se conoce como contrato de obra o labor determinada. Ahora, si al empleador, sin existir una justa causa, decide terminarle el contrato al empleado antes de que se termine su labor, tendrá que indemnizarlo, puesto que se le ha finalizado el contrato antes de la expiración pactada, lo que no es otra cosa que un despido injustificado”. Guía Laboral, (2010).

Con base en lo anterior y para ilustrar de una forma más comprensible las modalidades de contratos examinados en este trabajo, y sus diferentes características, a continuación, en la siguiente tabla se resume la información relevante de cada uno de ellos, comparando factores como: tiempo, prestaciones sociales y continuidad; con dicha información se trabajará para el respectivo desarrollo del proyecto, específicamente se hará énfasis en el contrato de obra o labor determinada.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Cuadro Comparativo Modalidades de Contratos**

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prestaciones sociales</b>	<b>Continuidad</b>
<b>Indefinido</b>	Indefinido	Todas	Indefinida
<b>De plazo o duración determinada</b>	Según el tiempo en el que se desarrolle el trabajo	Todas	Por tiempo determinado. Se puede renovar
<b>A término superior a un año</b>	Entre un año y un día a tres años	Todas	Se da por el tiempo en el que dura el contrato. Se puede renovar.
<b>A término inferior a un año</b>	De un día a un año.	Todas	Se da por el tiempo en el que dura el contrato. Se puede renovar.
<b>Por obra o labor determinada</b>	Según la labor determinada	Todas	Se da por la labor u obra determinada. Se puede renovar.
<b>Por prestación de servicios</b>	Fijado entre el contratante y el contratista	Por cuenta del contratista	Se puede renovar para otro contrato.

*Tabla 1.* Cuadro comparativo modalidades de contrato.

### **Motivación**

#### **Reseña Histórica**

En primer lugar, para comenzar a examinar el tema motivacional es menester indagar acerca de su origen y los grandes progresos que ha tenido a través del tiempo, aunque

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

históricamente el estudio de la motivación se le atribuye a autores tales como: Abraham Maslow (1908 – 1970), Herzberg (1923 – 2000), Mc Gregor (1906 – 1964), entre otros importantes teóricos, en este documento se le quiere dar una relevancia a los estudios planteados por el ingeniero y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor - Padre de la Administración Científica (1856 – 1915), puesto que aunque tenía la concepción del hombre como máquina, siempre estuvo enfocado en la búsqueda de la productividad, mediante el análisis de la estructura organizacional, desde la parte operativa – los trabajadores; en sus estudios, principalmente en la industria del acero, consideró los incentivos económicos, como factores motivacionales, para que los obreros realizaran mejor sus labores, de tal forma que con un simple aumento en la remuneración, se conseguía la eficiencia en los procesos de producción (Robbins & Coulter, 2010, p. 27), por ende la productividad tan deseada, entonces, a pesar de que su enfoque era totalmente mecanicista, rígido y rudimentario, fue uno de los primeros teóricos en inquietarse por el tema motivacional de los trabajadores.

En segundo lugar, no se puede dejar de un lado el enfoque humanístico propuesto por el sociólogo y psicólogo Elton Mayo (1880 – 1949), quien con sus estudios encaminados a humanizar y democratizar la organización, llegó a ver al hombre como un ser social, demostrando que la productividad en la organización, guarda estrecha relación con las relaciones interpersonales y las condiciones laborales que la empresa le otorga a sus trabajadores; uno de sus aportes más reconocidos fue gracias a los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, llevado a cabo en los Estados Unidos durante el periodo comprendido entre 1924 y 1932, los cuales determinaron la existencia de la organización informal en la empresa, que los individuos son seres sociales que actúan y se comportan de acuerdo a una serie de normas y estándares establecidos por el grupo de trabajadores, la importancia de las relaciones interpersonales, entre otros aspectos, los cuales ayudaron a forjar y desarrollar la Teoría de las Relaciones Humanas, de la cual se desprenden otras tantas teorías, entre ellas las motivacionales, en las cuales se prestará atención especial en el desarrollo de este trabajo.

### Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Entre los principales exponentes de las teorías motivacionales se encuentra el psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), quien dentro de sus estudios humanísticos, fue reconocido por plantear la pirámide de las necesidades, en la cual organizó y priorizó las necesidades humanas en cinco diferentes grupos, estableciendo que por naturaleza la satisfacción de una necesidad da lugar a la creación de otra necesidad, hasta llegar al último peldaño de la pirámide: la autorrealización.

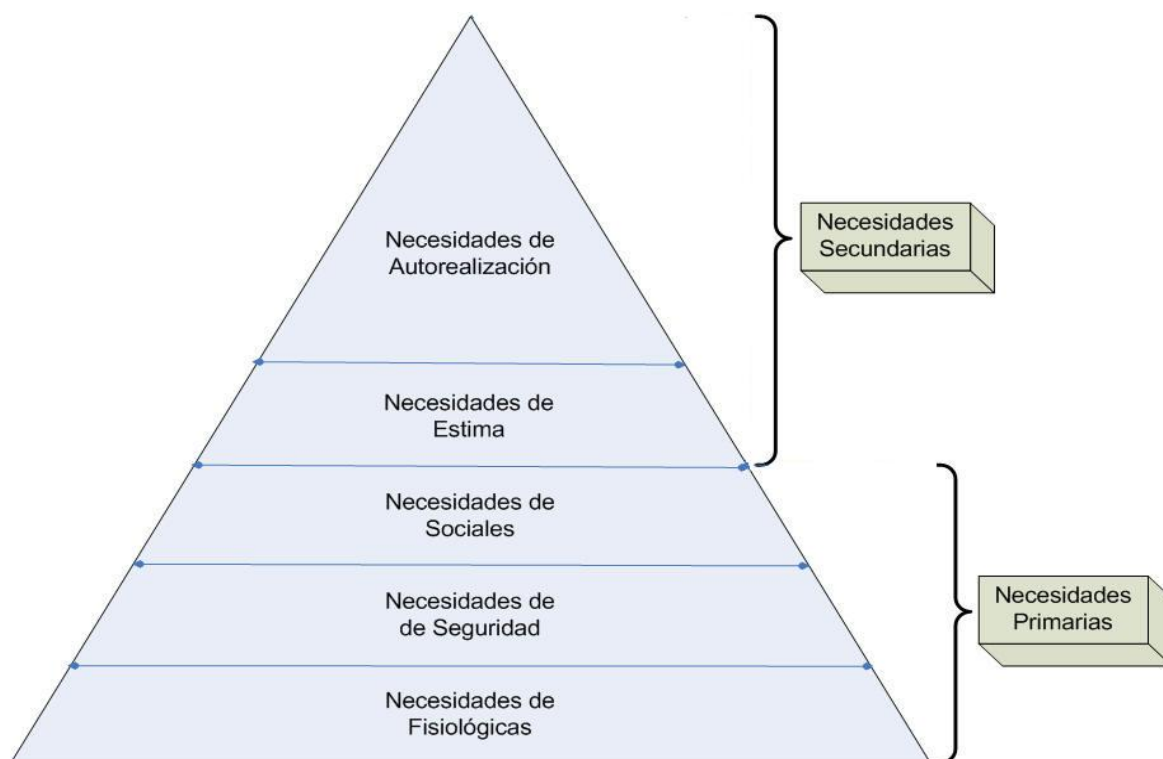


Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

**Necesidades Fisiológicas:** Son las primeras en satisfacer y están relacionadas con la alimentación, sueño y reposo, temperatura corporal, el deseo sexual, la maternidad o las actividades completas.

**Necesidades de Seguridad:** Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de del orden, estabilidad y supervivencia del individuo; dentro de estas se encuentran la búsqueda de la protección de una amenaza o privación, huir de de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Necesidades Sociales:** Surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, y están relacionadas con la asociación, participación, aceptación con otras personas, establecer amistad, manifestar y recibir amor; cuando estas necesidades no están del todo satisfechas, los individuos presentan hostilidad frente a los demás.

**Necesidades de Estima:** También conocidas como las necesidades de aprecio, y están relacionadas con la autoestima y autovaloración del individuo, la necesidad de tener prestigio y destacar dentro del grupo social; si estas necesidades presentan carencias, se pueden presentar sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia.

**Necesidades de Autorrealización:** En la jerarquía, son últimas necesidades en satisfacer, y suelen ser llamadas de autosuperación, dentro de estas se pueden encontrar la autonomía, la independencia, el autocontrol, la plena realización del potencial de cada persona y la utilización de sus talentos; en este nivel se motiva al individuo para que se desarrolle y trascienda a lo largo de toda su vida. A diferencia de las anteriores necesidades, las necesidades de autorrealización, requieren de recompensas intrínsecas, no son observables ni controlables por los demás, y puede llegar a ser infinita. (Chiavenato, 2011, p. 43).

### Teoría X y Teoría Y

El teórico y economista Douglas McGregor (1906 – 1964) propuso la Teoría X y la Teoría Y, examinando la conducta y el comportamiento de las personas en su lugar trabajo y el actuar de los dirigentes al interior de una organización para conseguir los resultados esperados, es decir la productividad.

Por un lado en la Teoría X, McGregor planteaba que los trabajadores son holgazanes por naturaleza, por tanto requieren una supervisión y un control constante, no hacen su trabajo a gusto, evitan adquirir responsabilidades, y cumplen con sus labores, siempre y cuando exista una “recompensa” de por medio, pero en caso contrario recibirán una “sanción”, como en la dinámica del “garrote y la zanahoria”. Por otro lado ya en la Teoría Y, se exalta una conducta en el trabajador totalmente diferente a la planteada en la Teoría X, ya que el trabajador es presentado como un ser autónomo y autosuficiente, que se esfuerza por realizar y cumplir con sus labores,

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

está motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización y su productividad.

### **Teoría de la Motivación e Higiene**

El psicólogo Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) planteó la Teoría de los Dos Factores, o mejor conocida como la Teoría de la motivación e higiene, en la cual resalta que el comportamiento de los individuos está dado por dos factores: los factores motivacionales o intrínsecos y los factores higiénicos o extrínsecos, explicándolos de la siguiente manera:

**Motivacionales o Intrínsecos:** Llamados así porque están relacionados con la parte interna del individuo, y los elementos que pueden ser controlados por el mismo; se tiene en cuenta aspectos tales como: el gusto por el cargo y las labores desempeñadas, la motivación al logro, el reconocimiento, el desarrollo y crecimiento personal.

**Higiénicos o Extrínsecos:** Enfocados más en la parte externa del individuo, elementos que no son controlados por el individuo sino por la empresa; se tiene en cuenta aspectos tales como: el entorno a su alrededor y las condiciones físicas – ambientales en las que desempeñan su trabajo, la remuneración, las normas establecidas por la empresa, los beneficios y relaciones interpersonales.

### **Teoría ERC**

Dentro de las teorías contemporáneas de la motivación, se encuentra la Teoría ERC (Existence, Relatedness and Growth, que traducidas al español significan: Existencia, Relación y Crecimiento) propuesta por el psicólogo estadounidense Clayton Alderfer (1940), quien adopta la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, reduciendo a tres grupos las cinco categorías de necesidades anteriormente planteadas, dejando solamente las necesidades de existencia, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento, las cuales se explican a continuación:

**Existencia:** Este grupo de necesidades están relacionadas con la supervivencia (necesidades fisiológicas y de bienestar).

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Relación:** Como expresa su nombre, se enfatiza la importancia de las relaciones sociales interpersonales, (necesidades sociales o de pertenencia).

**Crecimiento:** Representa el deseo interno de desarrollo personal del individuo así como necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

“A diferencia de Maslow y Herzberg, no argumenta que una necesidad de nivel inferior deba satisfacerse antes de que una necesidad de nivel superior se vuelva motivadora o que la privación es la única forma de activar una necesidad”. (Luthans, 2008, p. 173).

### Teoría de las Tres Necesidades

David McClellan (1917 – 1998), psicólogo americano, junto con sus colaboradores, planteó que existen necesidades que estimulan e influyen de manera directa el trabajo de los individuos, específicamente menciona que son tres necesidades motivadoras: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, las cuales no son innatas en el hombre, sino que se van aprendiendo a lo largo de la vida, las cuales se definen de la siguiente manera:

**Necesidad de logro:** Relacionada con el estímulo de sobresalir y obtener o superar logros mejor que los parámetros y estándares establecidos.

**Necesidad de poder:** Es la necesidad de influir para que otros individuos cambien la manera de comportarse frente a situaciones específicas.

**Necesidad de afiliación:** Relacionada con que el deseo de crear y mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con otros individuos. (Robbins & Coulter, 2010, p. 344).

### Teoría de la Equidad

El psicólogo John Stacey Adams (1963), formula la Teoría de la Equidad, argumentando que los individuos constantemente examinan similitudes o diferencias entre las recompensas laborales propias y las de los demás, buscando la equidad entre lo que hace (insumos) y lo que recibe (resultados); si esta situación no se presenta, entonces el individuo se sentirá desmotivado en su cargo y juzgará que su recompensa es insuficiente, por ende puede que aumente la



## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

productividad o se disminuya, que mejore su desempeño o lo desmejore, o simplemente renunciará y buscará una organización donde exista tal situación de equidad.

“Originalmente, la teoría de la equidad se enfocaba en la justicia distributiva, que es la imparcialidad percibida acerca de la cantidad y distribución de las recompensas entre los individuos. La investigación más reciente se ha enfocado en asuntos de justicia en los procedimientos, la cual se percibe imparcial respecto del proceso que se sigue para determinar las recompensas” (Robbins & Coulter, 2010, p. 351); mostrando con esto, que la satisfacción y motivación del individuo está condicionada también por la justicia distributiva y no solo en los procedimientos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y habiendo examinado algunas de las teorías motivacionales y su evolución a través del tiempo, se podría entonces entrar a indagar acerca del concepto de motivación como tal, y otros referentes importantes para el desarrollo de este proyecto de investigación.

### **Concepto de Motivación**

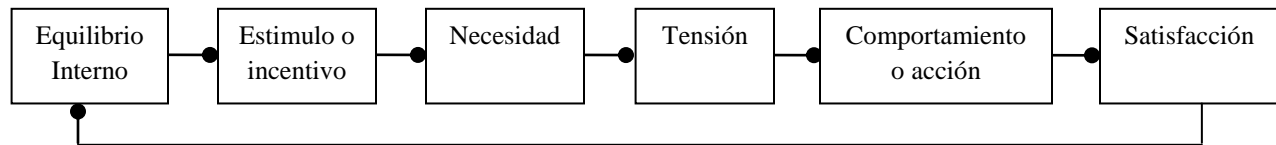
Es un elemento que por su naturaleza tiene diversas concepciones, pero en sí, se puede decir que la motivación laboral, es aquella fuerza o impulso en el comportamiento de las personas para cumplir con un fin específico, en otras palabras, es el deseo y gusto de hacer algo.

### **Ciclo Motivacional**

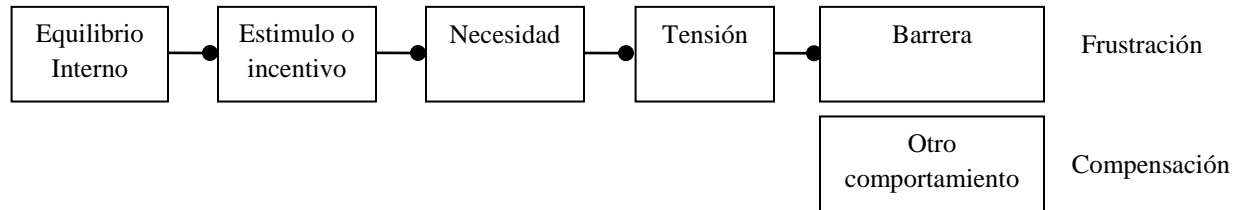
La motivación del individuo inicia cuando se encuentra en un estado de equilibrio, y surge el estímulo de satisfacer una necesidad, esto desencadena una preocupación o tensión por cumplir con su deseo, generando un comportamiento que aliviara dicha tensión, si tal comportamiento es eficaz, llegará a la satisfacción de dicha necesidad, estará motivado e iniciará un nuevo ciclo; pero si ocurre lo contrario, el individuo puede frustrarse y/o compensarse, si la necesidad es frustrada causará que la tensión se acumule y genere reacciones psicológicas (desmotivación, agresividad e indiferencia) o fisiológicas (insomnio, tensión nerviosa, etcétera). En el caso de que

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

la necesidad se compense o se transfiera, hace que la tensión disminuya un poco, concibiendo otro comportamiento u otra necesidad que atenúe el deseo de cumplir la anterior necesidad. (Chiavenato, 2011, p. 42).



*Figura 2.* Ciclo Motivacional cuando se satisface la necesidad.



*Figura 3.* Ciclo Motivacional cuando no se satisface la necesidad.

### Tipos de Motivación

Para el individuo existen diversos factores o motivos para actuar o comportarse frente a determinadas situaciones o entornos, es por ello que para entender mejor dichos motivos, es menester mencionar los dos tipos de motivación:

**Motivación extrínseca:** Producida por factores externos, es decir recompensas externas que recibe el individuo como contraprestación de un comportamiento o actividad realizada, dicha recompensa suele ser de tipo económico.

**Motivación intrínseca:** Aquella en la que la actividad o comportamiento es motivado por una recompensa interna, independientemente del tipo de recompensa que va a recibir, el individuo se considera totalmente motivado por un fin personal. (Del Toro, 2004, p. 58).

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Recapitulando, y habiendo hecho un recuento de las teorías motivacionales más importantes, precisamos que este proyecto de investigación se sustentará en la teoría de la equidad de John Stacey Adams, por lo que para el desarrollo del diagnóstico situacional y su posterior análisis se tendrán en cuenta dichas concepciones.

### Marco Conceptual

**Condiciones laborales:** Aspectos tangibles e intangibles a los que está expuesto un trabajador, que por acuerdo de las dos partes, empleador y empleado, dejan claros los términos de una labor.

**Desempeño Laboral:** Resultado de la ejecución de una función o actividad en el lugar de trabajo, cumpliendo con las condiciones laborales establecidas por el empleador y el empleado.

**Dinámica del “Garrote y Zanahoria”:** Dinámica administrativa en la que se aduce que las personas trabajan por el interés de obtener una recompensa “Zanahoria”, pero en el caso de no cumplir con lo establecido recibirá una amonestación “Garrote”.

**Equilibrio:** Situación de estabilidad e igualdad entre dos partes. Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios. Contrapeso, compensación, armonía entre cosas diversas

**Estímulos:** Elemento externo que activa una reacción. Cualquier cosa que influya efectivamente sobre los aparatos sensitivos de un organismo viviente, incluyendo fenómenos físicos internos y externos del cuerpo.

**Productividad:** Capacidad de incrementar o mejorar algo. Es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida. Relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Satisfacción Laboral:** Mostrar gusto por lo que hace, sentirse motivado para realizar una tarea o actividad específica. Grado de conformidad de la persona con respecto al entorno de trabajo; la satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Estudio y Diseño**

Para el desarrollo de este proyecto se ha determinado que el tipo de estudio que apoya lo que se desea plantear y establecer es de carácter cualitativo, ya que los datos a analizar no son cifras como tal, sino que se basa más en el grado de motivación y modo de actuar de operarios contratados por obra o labor determinada y con pago a destajo en su lugar de trabajo. Se puede decir que por su alcance es un tipo de estudio descriptivo - propositivo, puesto que se realiza a través de la observación directa, encuestas, opiniones y vivencias aportadas en la ejecución de sus labores, detallando características y variables relacionadas con el grado motivacional de los operarios que están contratados bajo la modalidad de contratación por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmeccánico, posteriormente se analizarán dichos datos para proponer un plan de acción orientado a mejorar las condiciones laborales de los operarios e incrementar su motivación y productividad; el diseño de este estudio es de carácter fenomenológico, puesto que se describirán y examinarán datos relacionados con hechos, experiencias y situaciones vividas por los participantes de la investigación, con el fin de analizar los resultados de dichas vivencias.

### **Método**

**Unidades de análisis o participantes:** Los participantes de este estudio será un grupo de operarios contratados bajo la modalidad de contratación por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmeccánico.

**Muestra:** Se empleará una muestra probabilística, ya que todos los operarios que laboran en el área de producción de la empresa, están contratados bajo la modalidad de contratación por obra o labor determinada y pago a destajo, por tanto cualquiera de ellos puede ser seleccionados como objeto de observación.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Instrumentos de recolección de datos:** Para obtener y recolectar información, se ahondará en fuentes tanto primarias como secundarias de información; por un lado se recurrirá a fuentes primarias tales como: la observación directa a los operarios en su lugar de trabajo, estableciendo e identificando características concernientes a la modalidad de contratación actual, aplicación de una encuesta a un grupo de operarios para conocer sus apreciaciones respecto a la relación laboral bajo la modalidad de la contratación por obra o labor y pago a destajo, y detallar el grado de motivación; por otro lado se acudirá a examinar fuentes secundarias tales como: páginas de Internet, libros, bases de datos, revistas y publicaciones, que complementarán los estudios y conclusiones manifestadas a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación.

**Análisis de datos:** Para procesar y analizar los datos, resultado del estudio, se tendrán en cuenta datos de carácter cualitativo relacionados con la motivación individual y grupal de los operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo, por medio del análisis e interpretación de un proceso de observación directa y la aplicación de una encuesta, estableciendo un diagnóstico situacional de su comportamiento motivacional.

## **Resultados del Proyecto**

### **Identificación de la forma de contratación**

A través de un proceso de observación directa llevado a cabo aproximadamente durante un mes, se pudo constatar que el tipo de contratación que actualmente maneja la empresa para los operarios que laboran en el departamento de producción es el contrato de obra o labor determinada, pero no se está aplicando en su totalidad puesto que a los empleados no se les están brindando las prestaciones legales como salud, pensión, vacaciones y primas legales.

El equipo de operarios de la empresa metalmecánica, que es objeto de este estudio, está conformado por veinte personas de diferentes edades, que van desde los 18 a los 57 años de edad, y de distinta formación académica, encontrando desde personas que tienen sólo la primaria o el bachillerato, hasta los que tienen una profesión, siendo un grupo muy heterogéneo. Los operarios de esta organización tienen las mismas condiciones laborales, a diferencia de los trabajadores de la planta administrativa, que son sólo cuatro, los cuales tienen sus prestaciones sociales y contrato a término indefinido.

Cabe mencionar, que para este tipo de contratación se debe tener en cuenta que las prestaciones sociales son fundamentales, pero en la empresa de estudio no se está aplicando este principio, lo cual puede que esté afectando la motivación de los operarios y por consiguiente, bajan su productividad y no trabajan a gusto; adicionalmente, se puede decir que hay una mezcla entre el contrato de prestación de servicios y el contrato a término fijo a un año, puesto que los operarios son responsables de su seguridad social, cada año se hace una renovación de sus contratos, y para el cálculo de la liquidación tiene en cuenta sólo el pago vacaciones.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Estructura Encuesta de Satisfacción Laboral**

Con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posibles respecto al comportamiento de los empleados de esta empresa e información de primera mano sobre el grado de motivación de los operarios, se estructura una encuesta de satisfacción laboral, enfocada en el sistema de contratación actual y la satisfacción frente a dicho sistema, para el posterior levantamiento del diagnóstico situacional.

Categoría	Subcategoría	Variables	Preguntas	Respuestas
<b>Contratación</b>	Subordinación	Jurídica Económica Técnica	<p>1. ¿Recibe y cumple usted con las instrucciones y horarios establecidos por la empresa para hacer su trabajo?</p> <p>2. ¿La empresa le da a usted las herramientas e implementos para que usted haga su trabajo?</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Algunas veces</p> <p>c. Siempre</p>
	Remuneración	Fija Variable Mixta Flexible	<p>3. ¿Recibe usted la misma cantidad de salario por su trabajo todos los meses?</p> <p>4. ¿El salario que le paga la empresa a usted, depende del buen desempeño en su trabajo?</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Algunas veces</p> <p>c. Siempre</p>
			<p>5. ¿La empresa le ofrece a usted bonos de alimentación y servicios de recreación y deporte, como parte de pago por su trabajo?</p>	
Servicio Personalizado	Jornada Ordinaria/ Extraordinaria Diurno /	<p>6. ¿Trabaja usted de lunes a domingo durante la semana?</p> <p>7. ¿Trabaja usted más de 8 horas al día?</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Algunas veces</p> <p>c. Siempre</p>	

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

		Nocturno Tiempo completo Medio tiempo Por turnos	<p>8. ¿Realiza usted su trabajo en horas de la mañana y/o tarde?</p> <p>9. ¿Realiza usted su trabajo en horas de la noche y/o madrugada?</p>	
<b>Motivación</b>	Insumos	Confianza Esfuerzo Compromiso Adaptabilidad	<p>10. ¿La empresa confía en la forma como usted hace su trabajo y le brinda acompañamiento constante?</p> <p>11. ¿Pone usted todo su esfuerzo para realizar y cumplir con su trabajo?</p> <p>12. ¿Está usted totalmente a gusto trabajando con esta empresa?</p> <p>13. ¿Puede usted cumplir con sus tareas de la misma forma, si le cambian el lugar o condiciones de trabajo?</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Algunas veces</p> <p>c. Siempre</p>
	Resultados	Recompensas monetarias (salario, bonos, comisiones, beneficios) Recompensas no monetarias (reconocimiento, estímulo, planes de capacitación y/o desarrollo)	<p>14. ¿Cree usted que la empresa le paga el salario que realmente se merece por hacer su trabajo?</p> <p>15. ¿La empresa lo felicita o reconoce su desempeño (aparte del salario), cuando usted cumple muy bien con su trabajo?</p> <p>16. ¿La empresa le da la oportunidad de realizar y/o continuar con sus estudios?</p>	<p>a. Nunca</p> <p>b. Algunas veces</p> <p>c. Siempre</p>

Tabla 2. Estructura Encuesta.



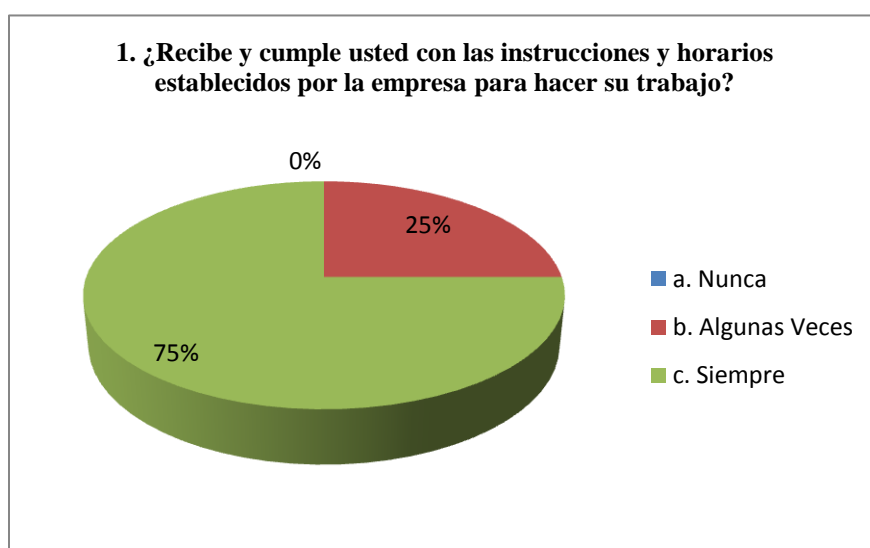
## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

### Prueba Piloto de Validación de la Encuesta

Para asegurar una aplicación efectiva de la encuesta, se procede a validar las preguntas enunciadas en la encuesta, con la realización de una prueba piloto del cuestionario aplicado a 10 operarios de una empresa de plásticos, con similar nivel socioeconómico y cultural al de los de la empresa objeto de estudio (ver anexo 1); al realizar la tabulación del cuestionario, por un lado se encontró que la mayoría de las preguntas de la encuesta se entienden, porque se encuentran en un lenguaje claro y sencillo, por otro lado, se presentó conflicto con las preguntas número 4, 5, 6, 10 y 14, ya que no fueron lo suficientemente explícitas (ver anexo 2), por tanto se procede a pequeñas modificaciones a dichas preguntas, con el fin de hacer la respectiva aplicación de la encuesta de satisfacción laboral.

### Análisis de los Resultados arrojados por la Encuesta

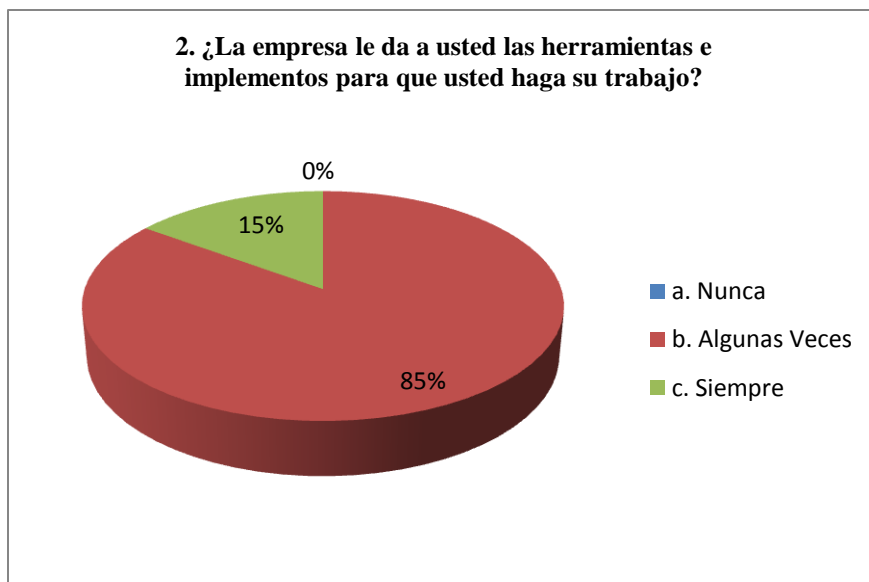
El día 25 de junio de 2012, se aplicó una encuesta de satisfacción laboral a los 20 operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en la empresa del sector metalmeccánico objeto de estudio (ver anexo 3 y 4), los datos suministrados por los encuestados fueron debidamente tabulados (ver anexo 5), encontrando los siguientes resultados, explicados en las gráficas a continuación:



Gráfica 1. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 1

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

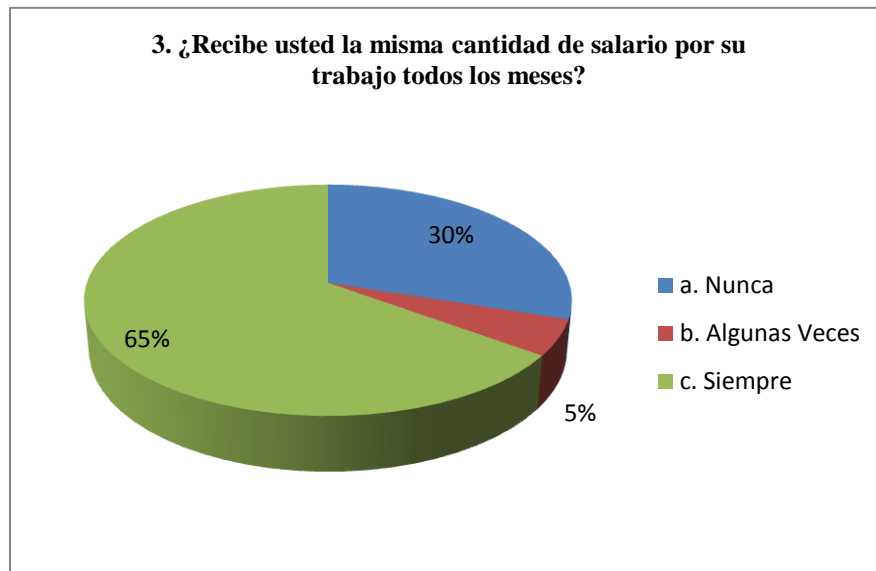
**Análisis Gráfica 1:** Un porcentaje del 25% algunas veces cumple con lo que le indica el jefe y con los horarios estipulados para desarrollar la labor que le corresponde. El 75% de los operarios cumplen con las órdenes de su jefe y cumple con los horarios estipulados por la empresa, lo cual demuestra que si existe un grado de subordinación en esta empresa.



Gráfica 2. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 2

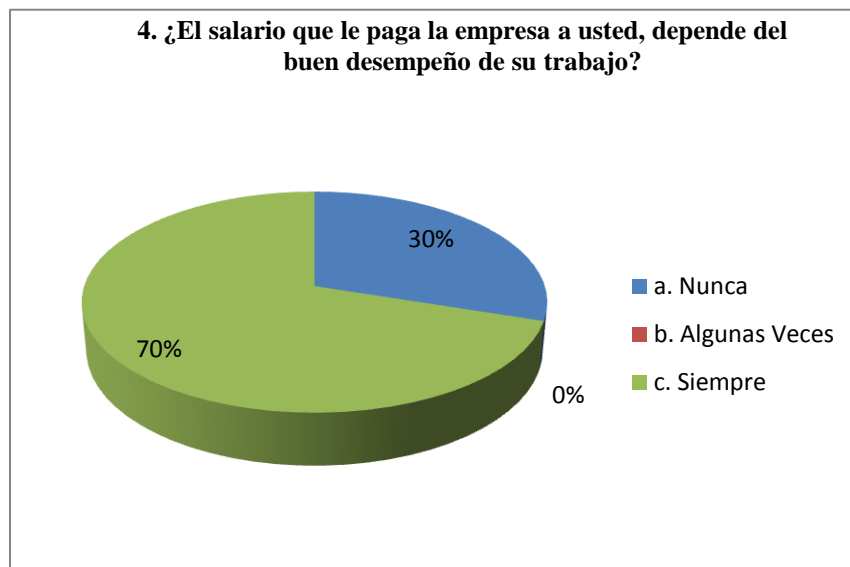
**Análisis Gráfica 2:** Es claro que la empresa da implementos para el trabajo, y existe como tal una subordinación económica, pero no es constante; ya que el 85% de los operarios realizan su labor con lo que tienen y con lo poco que le da la empresa para desarrollar su labor, como guantes industriales (una vez por mes), blusas (una vez por año), mientras que el 15%, que son tres personas sí los reciben, siendo estos los operarios de torno y fresadora que reciben gafas, guantes, overol y herramientas para desarrollar su trabajo.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO



*Gráfica 3. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 3*

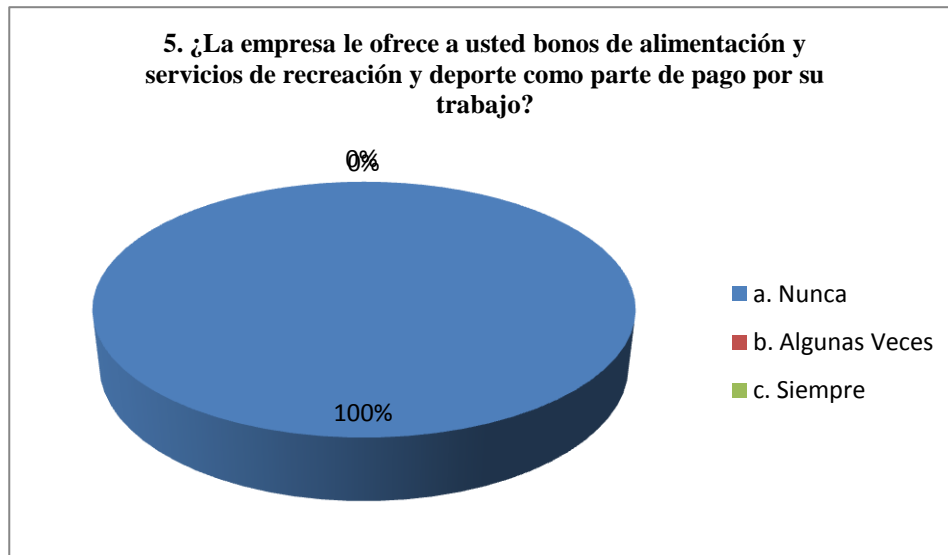
**Análisis Gráfica 3:** La gráfica muestra que el 30% de los operarios no reciben la misma cantidad de salario, eso quiere decir que su salario es variable mes a mes, mientras el 65% de los encuestados siempre recibe siempre un salario fijo y sólo el 5% algunas veces les varía, lo cual muestra que la empresa maneja diversas clases de remuneración.



*Gráfica 4. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 4*

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

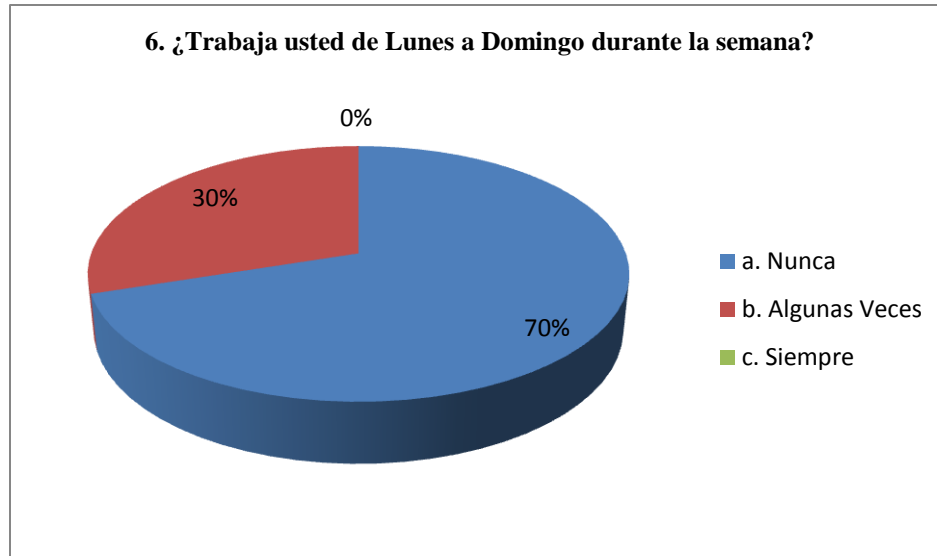
**Análisis Gráfica 4:** Los operarios que realizan bien su trabajo les pagan de acuerdo a lo que realizan, por eso el 70% de los operarios trabaja por productividad, mientras que el 30% trabajan sólo por lo que tienen que realizar, de lo cual se puede decir que el desempeño si es tomado en cuenta para la remuneración.



Gráfica 5. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 5

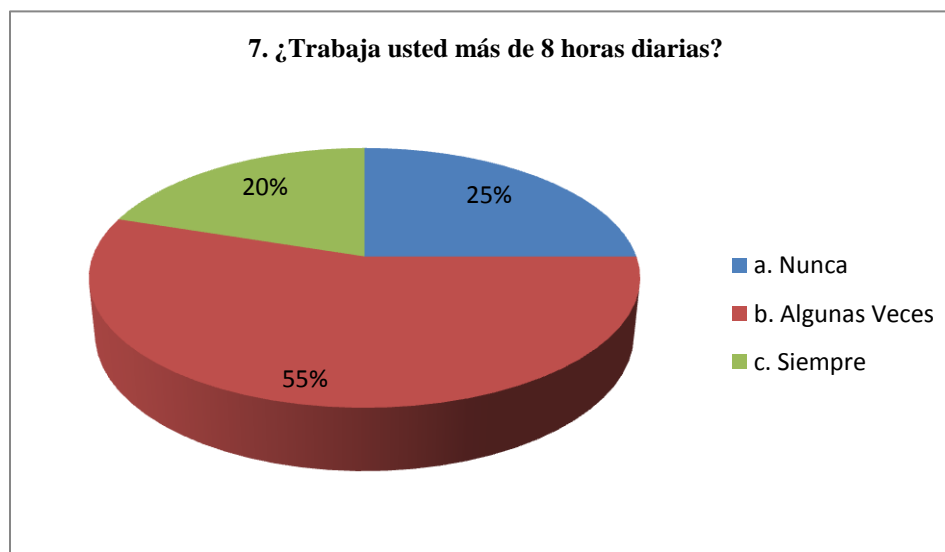
**Análisis Gráfica 5:** Es evidente que en esta empresa no se maneja la remuneración flexible, ya que el 100% de los operarios nunca han recibido este tipo de pago, y jamás se les ha ofrecido dicha clase de pago como parte de su salario.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO



*Gráfica 6. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 6*

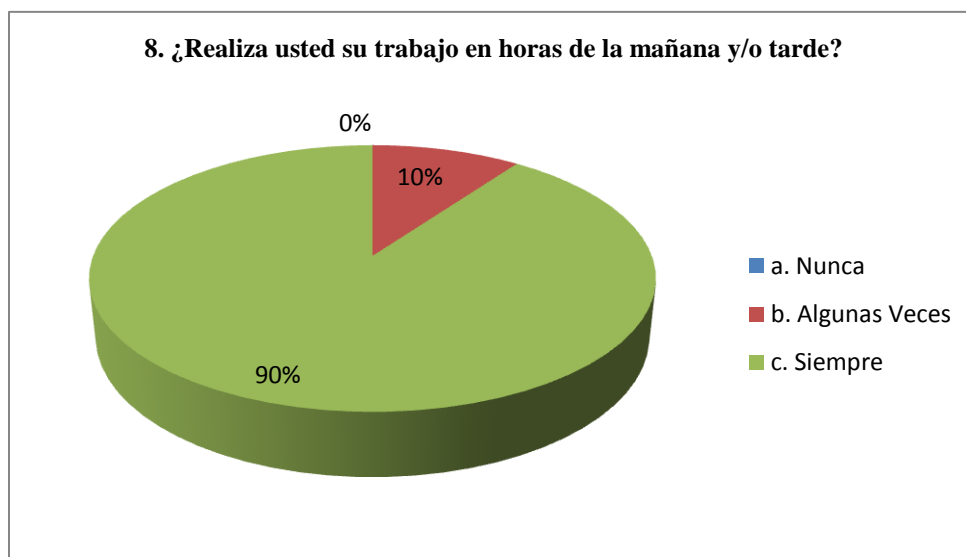
**Análisis Gráfica 6:** La empresa tiene estipulado el horario hasta los sábados, por eso el 70% de los operarios no trabaja los días domingos, sin embargo la gráfica muestra que un 30% alguna vez lo hace, para cumplir con lo estipulado por la empresa, para pedidos especiales y/o extemporáneos.



*Gráfica 7. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 7*

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

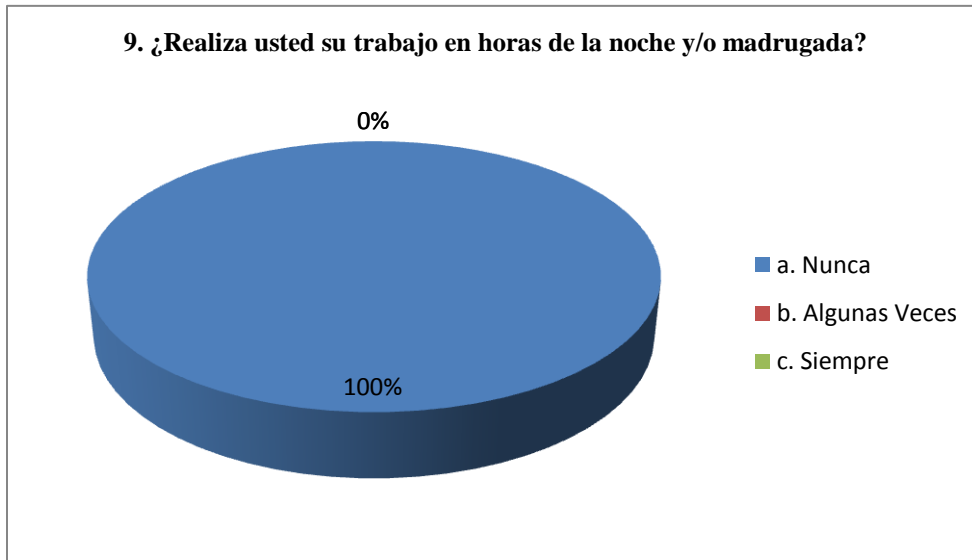
**Análisis Gráfica 7:** Se puede decir que la mayoría de los operarios trabajan tiempo completo, en jornadas extraordinarias para cumplir con su productividad, ya que el 20% de ellos, siempre trabajan más de 8 horas, mientras que el 55% lo hacen algunas veces; la minoría, representada en un 25% solo trabaja sus 8 horas reglamentarias, cumpliendo con una jornada ordinaria.



Gráfica 8. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 8

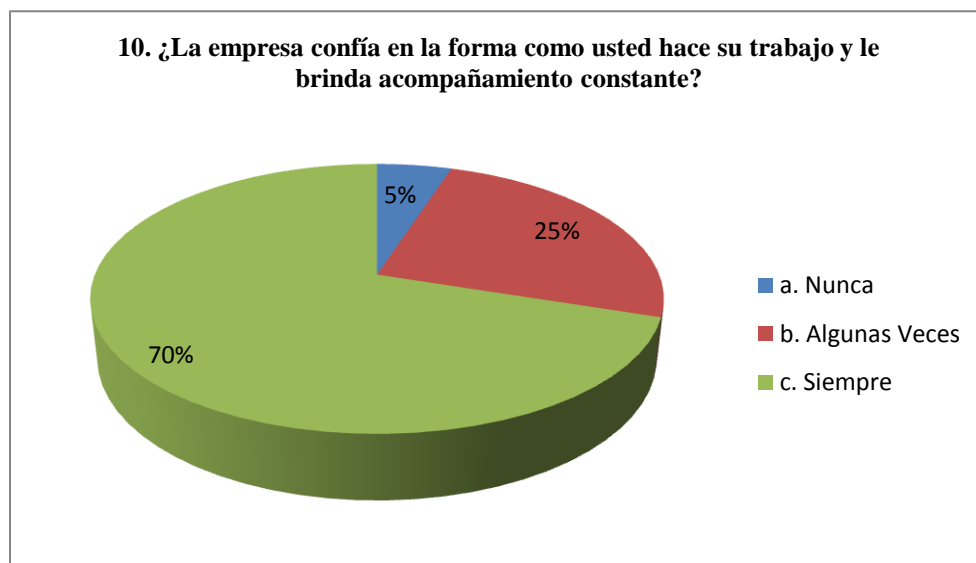
**Análisis Gráfica 8:** La gráfica muestra que sólo el 10% de los operarios realiza su función en horas de la mañana o de la tarde, pero el 90% de los operarios siempre trabajan en las dos jornadas para cumplir con lo que deben realizar, teniendo así una jornada diurna.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO



*Gráfica 9. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 9*

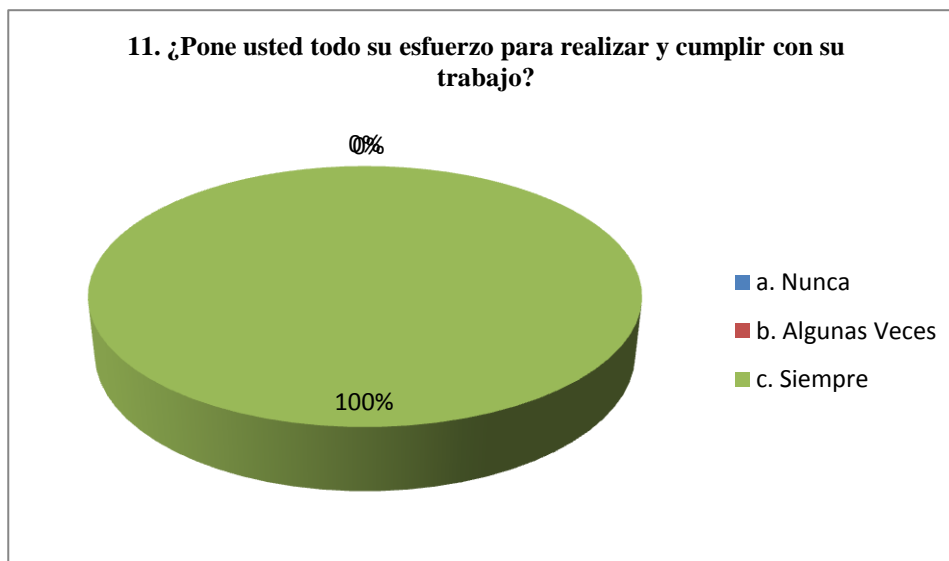
**Análisis Gráfica 9:** Con esta gráfica se demuestra que el total de operarios realiza su trabajo en una jornada diurna, representado en un 100%, y demostrando que ninguno de ellos trabaja en horas de la noche o de la madrugada



*Gráfica 10. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 10*

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Análisis Gráfica 10:** Solo el 5% de los operarios siente que no confían en el desempeño de su trabajo y no les dan acompañamiento suficiente, mientras que un 25% algunas veces han sentido cierto grado de confianza y acompañamiento, pero el 70% de los operarios manifiesta que si existe acompañamiento y confianza por parte de la empresa en la forma en cómo ellos desempeñan su labor.

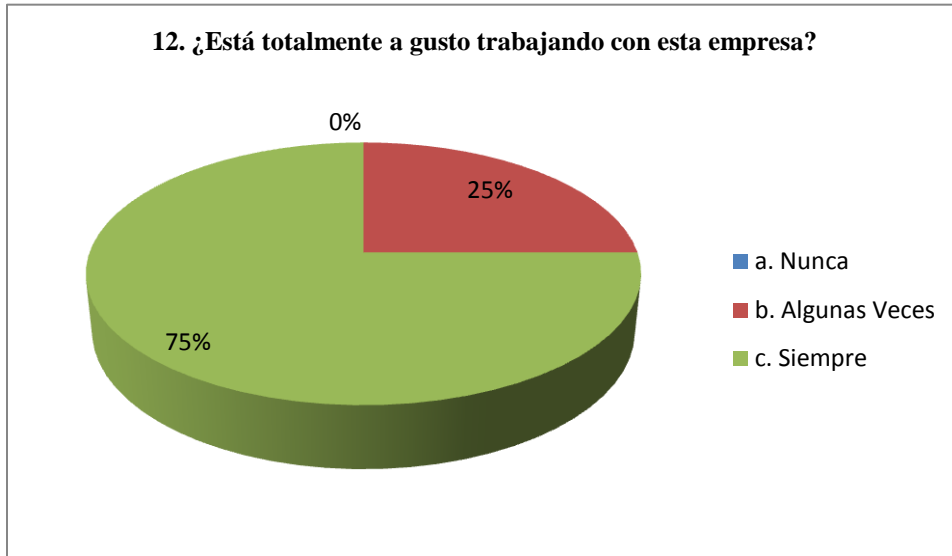


Gráfica 11. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 11

**Análisis Gráfica 11:** La gráfica muestra que el 100% de los operarios coloca todo su esfuerzo para realizar y cumplir bien con su trabajo, se siente motivado netamente por la recompensa económica y da lo mejor de sí, para conseguir los mejores resultados.

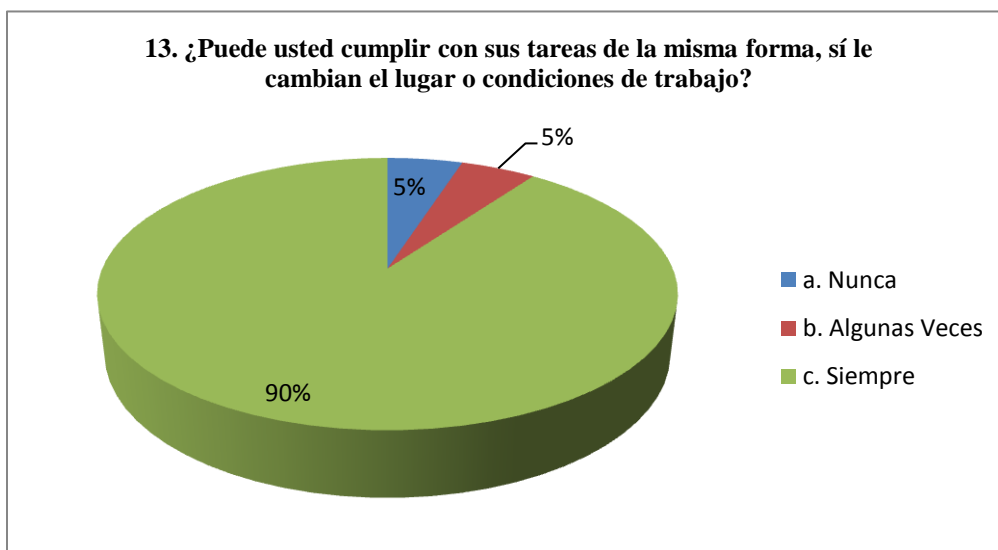


## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO



*Gráfica 12.* Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 12

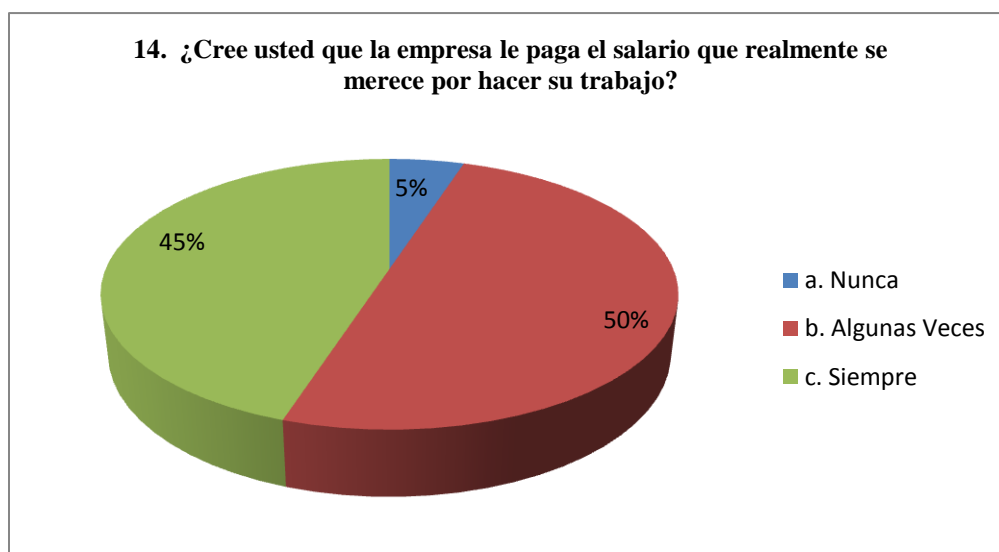
**Análisis Gráfica 12:** El 25% de los operarios algunas veces no se siente bien trabajando en esta empresa, mostrando un bajo nivel de compromiso, mientras que el 75% se muestra a gusto con la empresa y desempeñando su labor, cabe mencionar que el porcentaje no es muy alto, por tanto no existe como tal ese compromiso y sentido de pertenencia con la empresa.



*Gráfica 13.* Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 13

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

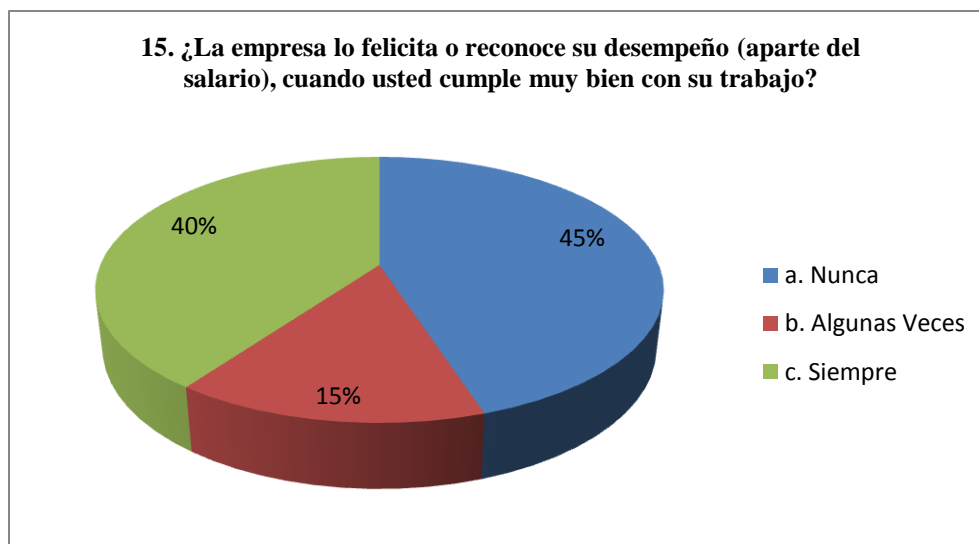
**Análisis Gráfica 13:** El 90% de los operarios puede cumplir con su labor sí se les cambia su lugar y/o condiciones de trabajo, demostrando con ello que la gran mayoría se adaptan fácilmente a los cambios; pero un 5% de los operarios lo cumpliría solo algunas veces, y el otro 5% no estaría dispuesto a enfrentar los cambios, como debe ser, por tanto estarían inconformes y desmotivados.



Gráfica 14. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 14

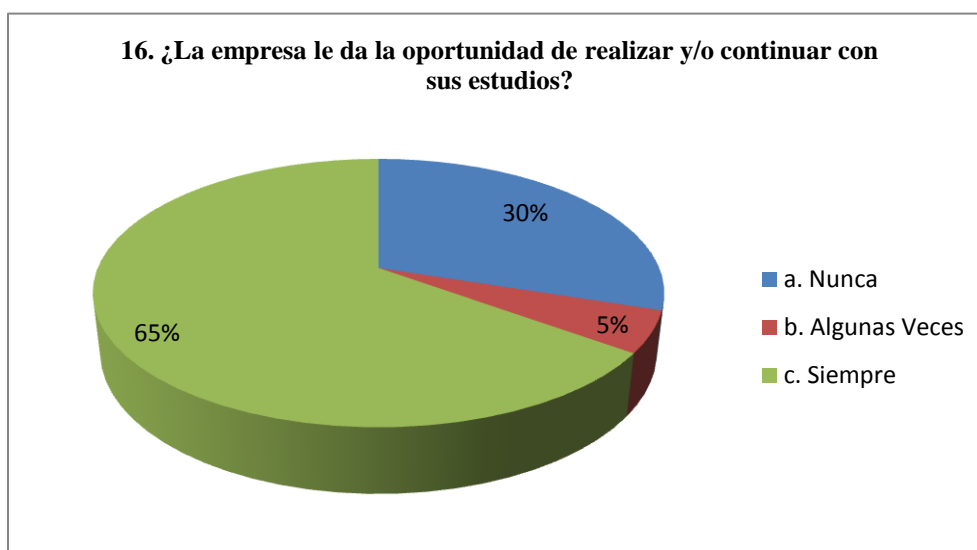
**Análisis Gráfica 14:** El 5% de los operarios no están conformes con el salario que recibe, el 45% se siente a gusto con el salario que recibe por su trabajo, siendo un porcentaje bajo, y la mitad de los operarios, representados en el 50% algunas veces se sienten mal pagos, lo cual demuestra que los operarios no están a gusto con el resultado del empeño que aportan para desempeñar su trabajo, su recompensa no es justa, por tanto no hay equidad en sus pagos.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO



Gráfica 15. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 15

**Análisis Gráfica 15:** El 45% de los operarios nunca ha recibido recompensas de tipo no monetario para reconocer su trabajo y buen desempeño, el 15% manifiesta que alguna vez han sido felicitados y reconocidos por su buen desempeño, pero dicho porcentaje es muy bajo, y el 40% siempre le reconocen su trabajo; esto quiere decir que casi la mitad de los operarios, no se preocupan mucho en mejorar sus resultados, puesto que, dicho esfuerzo solo es reconocido de forma monetaria, faltando la parte motivacional del reconocimiento social.



Gráfica 16. Encuesta Satisfacción Laboral Pregunta 16

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Análisis Gráfica 16:** El 65% de los operarios manifiesta que la empresa siempre les da la oportunidad de estudiar, el 5% que solo algunas veces, pero el 30% de los operarios restantes puede que estén desmotivados, debido a que no se les permite estudiar o continuar con sus estudios, lo cual es un aspecto negativo, porque la empresa no se está preocupando realmente por el desarrollo de sus empleados

**Diagnóstico Situacional del grado de motivación:**

Con base en la información recopilada, suministrada y encontrada, mediante el proceso de observación y la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral, se procede a desarrollar un diagnóstico situacional de los operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en la empresa del sector metalmecánico, con la metodología de la matriz FODA, se resumirán los puntos importantes, detallando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las actualmente se enfrenta esta empresa.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Acompañamiento y confianza por parte de la empresa hacia los operarios.</li> <li>2- Operarios que se esfuerzan por cumplir con lo estipulado por la empresa.</li> <li>3- Operarios que se adaptan fácilmente al cambio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Asesorías de entidades públicas y privadas en temas laborales y de contratación.</li> <li>2- Convenios de capacitación y desarrollo.</li> <li>3- Consultorios jurídicos en universidades, a muy bajo costo.</li> </ol>

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Debilidades	Amenazas
<p>1- Inconsistencias en el actual sistema de contratación - no pago de prestaciones sociales.</p> <p>2- Sentido de inequidad en la remuneración – Desmotivación.</p> <p>3- Ausencia de reconocimientos sociales.</p> <p>4- Suministro parcial de dotación especializada.</p> <p>5- Desconocimiento de remuneración flexible.</p> <p>6- Bajo compromiso y sentido de pertenencia para con la empresa.</p> <p>7- Ausencia de políticas de gestión humana.</p> <p>8- Uso excesivo de jornadas extraordinarias para cumplir con la productividad.</p>	<p>1- Legislación y normatividad laboral Colombiana</p> <p>2- Convenios y tratados internacionales.</p> <p>3- Auditorias por parte del ministerio de trabajo y protección social.</p> <p>4- Demandas laborales.</p> <p>5- Alta competitividad en el mercado.</p>

Tabla 3. Matriz FODA.

Con base en el análisis del diagnóstico situacional, se puede determinar que el grado de motivación de los operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo de la empresa objeto de estudio, es relativamente bajo, puesto que al confrontar su comportamiento con el expuesto en la teoría de la equidad, ellos constantemente se están comparando con otros empleados de la misma empresa y con operarios de otras empresas del mismo sector, y juzgan que la remuneración que ellos reciben es inequitativa, que no es justo que reciban un salario tan bajo, comparado con el esfuerzo y compromiso que colocan para desarrollar su trabajo; adicionalmente, el no gozar de prestaciones sociales y otros beneficios legales, propios del contrato por obra o labor determinada, se afecta su comportamiento y desempeño, por ende su motivación, ya que como la mayoría de ellos son personas mayores y otras escasamente bachilleres, trabajan porque les toca (por necesidad) y no porque realmente les gusta, no perciben la seguridad de un empleo estable y el sentido de bienestar propio y la de sus familias, por tanto

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

se hace necesario plantear un plan de acción para cambiar dicha situación, que mejore las condiciones laborales de estos operarios y aumente su grado de motivación.

**Cruce de variables – Establecimiento de Estrategias:**

Partiendo del anterior planteamiento en el diagnóstico FODA, se procede a realizar el respectivo cruce de variables, para proponer estrategias de mejora encaminadas a incrementar el grado de motivación de los operarios.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<p><b>F1+F2+O2:</b> Firmar convenios de capacitación y desarrollo, a través de un acompañamiento constante por parte de la empresa y del esfuerzo mancomunado de los operarios, alcanzando mejoras sustanciales en la motivación y capacidades productivas de los operarios, y por ende de la empresa.</p> <p><b>F3+O1+O3:</b> Basados en la práctica adaptabilidad de los operarios y el apoyo de consultorios jurídicos de universidades, entidades públicas y privadas, solicitar asesorías en temas laborales y de contratación, para cambiar y estructurar un mejor sistema de contratación, conforme a las necesidades de los operarios.</p>	<p><b>D1+O3:</b> Mediante la guía de personal calificado en consultorios jurídicos de universidades, evaluar y corregir las inconsistencias en el actual sistema de contratación de los operarios, brindándoles mejores condiciones laborales.</p> <p><b>D2+D3+D5+O1:</b> Analizar y plantear mejores sistemas y planes de remuneración, con la valiosa asesoría de entidades públicas y privadas en temas laborales y de contratación, para incrementar los niveles de motivación en los operarios.</p> <p><b>D4+D6+O2:</b> Implementar programas de capacitación y desarrollo, que aumenten el compromiso y sentido de pertenencia, reformen el suministro parcial de dotación de los operarios, mediante convenios estratégicos</p>

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<p><b>F3+AI+A2+A3+A4:</b> Gestionar los cambios necesarios en el sistema de contratación de los operarios, acordes con la legislación y normatividad laboral colombiana, convenios y tratados internacionales, para evitar posibles demandas laborales y/o auditorias por parte del ministerio de trabajo y protección social</p>	<p><b>D7+D8+AI+A2+A3+A5:</b> Establecer políticas de gestión humana, encaminadas a aumentar el grado de motivación de los operarios y mejorar las condiciones y sus capacidades laborales, para competir eficientemente en el mercado y cumplir con la legislación laboral colombiana e internacional.</p>

Tabla 4. Cruce de variables FODA

### Plan de Acción

Con el fin de encaminar las estrategias propuestas hacia el cumplimiento efectivo, se proponen una serie de actividades para mejorar las condiciones laborales de los operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo, que incrementen el grado de motivación que actualmente presentan estos operarios; dichas estrategias fueron agrupadas por elementos o aspectos en común, de tal forma que para una mejor comprensión del plan de acción y sus actividades propuestas, por cada cuadrante, las estrategias de mejora se orientaron hacia: Estrategias de Capacitación y Desarrollo (sombreadas en color rojo), Estrategias de Contratación (sombreadas en color azul aguamarina), Estrategias de Remuneración (sombreadas en color fucsia) y Estrategias de Políticas de Gestión Humana (sombreadas en color amarillo), las cuales se detallan a continuación:







## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Presupuesto**

<b>Concepto</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Total</b>
Remuneración de investigadores (2)	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	<b>\$10,400,000</b>
Papelería	\$ 500,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	<b>\$ 1,400,000</b>
Capacitaciones	\$ 1,200,000	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 1,200,000</b>
Consultoría en contratación	\$ -	\$ 3,500,000	\$ -	\$ -	<b>\$ 3,500,000</b>
Conferencias en remuneración	\$ -	\$ -	\$ 2,000,000	\$ -	<b>\$ 2,000,000</b>
Recapacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800,000	<b>\$ 800,000</b>
Evaluación	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	<b>\$ 600,000</b>
Alquiler herramientas tecnológicas e informáticas	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	<b>\$ 2,000,000</b>
Imprevistos	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	<b>\$ 800,000</b>
<b>Total</b>	<b>\$5,150,000</b>	<b>\$7,250,000</b>	<b>\$5,750,000</b>	<b>\$4,550,000</b>	<b>\$22,700,000</b>

Tabla 6. Presupuesto

### **Conclusiones**

En el desarrollo de este proyecto de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos, se trabajó el grado motivacional de un grupo de trabajadores contratados por obra o labor determinada y pago a destajo en una empresa del sector metalmecánico, con el fin de conocer como se ve afectada la motivación de dichos operarios; en primer lugar, se identificó y constató que el contrato que se maneja en la empresa objeto de estudio para los operarios, es el contrato de obra o labor determinada y pago a destajo, pero no aplicado en su totalidad, puesto que existen una serie de inconsistencias que generan desmotivación en los operarios, quienes al no estar a gusto con lo que hacen y con las condiciones laborales que les ofrece la empresa, optan por disminuir su capacidad productiva, y se conforman con recibir el mismo pago por hacer netamente el mismo número de piezas a las que ya están acostumbrados, lo cual afecta gravemente la productividad de la empresa y su competitividad. En segundo lugar, se estructuró y aplicó una encuesta de satisfacción laboral, con el propósito de emitir un diagnóstico situacional de los operarios objeto de estudio frente a la contratación por obra o labor determinada y pago a destajo, con lo cual se determinó que el grado de motivación en cual se encuentran actualmente dicho operarios, es relativamente bajo (relacionado con la teoría de la equidad), ya que no existe equidad en la remuneración, ni preocupación por el bienestar de los empleados, además se quebrantan gravemente las normas y leyes laborales vigentes, lo cual disminuye el compromiso y sentido de pertenencia de los operarios para con la empresa, se aumenta la incidencia de factores que impiden el desarrollo personal y profesional de los operarios, y se proyecta una mala imagen de la empresa en el mercado y frente a sus competidores.

En tercer y último lugar, con base en la delimitación de estrategias de mejora, se planteó un plan de acción acorde a las necesidades de los operarios y de la empresa, buscando incrementar el grado de motivación y mejorar las condiciones laborales de los operarios contratados por obra o labor determinada y pago a destajo objeto de estudio. Para concluir, se puede afirmar que la productividad de una empresa, independientemente del sector o actividad económica, se encuentra estrechamente ligada con el tipo de contratación que se maneje y el grado de motivación de sus trabajadores.

### **Recomendaciones**

Con base en lo planteado a lo largo de este proyecto de grado, se puede inferir que el crecimiento, desarrollo y proyección de una organización, sin importar su tamaño, demanda cambios sustanciales, que corrijan y actualicen aspectos que no estén aportando a la productividad de la empresa, se requieren condiciones laborales óptimas que permitan trabajar la adaptación al cambio e incrementar el grado de motivación de los trabajadores, no solo se deben trabajar estímulos e incentivos monetarios, sino también de tipo social, internos y externos, que garanticen un mejor desempeño laboral.

Es menester agregar, como especialistas en gerencia de recursos humanos, que para que la empresa objeto de estudio visualice los cambios y mejoras propuestas en el plan de acción, es necesario aplicar los cambios planteados con tiempo, antes de que sea demasiado tarde, y tenga que enfrentarse a demandas legales o auditorias negativas por parte del ministerio de trabajo y protección social, u otras entidades reguladoras de temas laborales.

Por último, el conocer el funcionamiento de una organización, como un todo, y mediante un proceso de aprendizaje continuo, desde sus procesos productivos hasta su plataforma estratégica, es de vital importancia para todos lo profesionales y empresarios, puesto que con ello, se aportan óptimas herramientas de juicio, para saber tomar las mejores y más acertadas decisiones en diferentes situaciones de la vida.

### Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Educación.

Código Sustantivo del Trabajo, 28 Ediciones, Legis Editores.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Educación.

Obando, M. (2007). *Derecho Laboral*. Colombia: Ediciones Doctrina y Ley Ltda.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Toro del, M. D. (2004). *Inteligencia Personal y Vital: El arte del bien ser y del buen vivir*. España: Visión Net.

Valverde, A., Rodríguez, F., Gutiérrez, S, García, J. (1993). *Derecho del Trabajo*.

## Anexos

### Anexo 1: Prueba Piloto de Validación de la Encuesta

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una X la respuesta que más se acerque a su significado.

1. Usted recibe y cumple las instrucciones y horarios establecidos por la empresa para hacer su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a. Usted hace su trabajo en el horario que más le convenga.
- b. La empresa le deja hacer su trabajo de la forma que a usted más le gusta.
- c. La empresa tiene un horario y normas de trabajo que usted debe seguir.

2. La empresa le da a usted las herramientas e implementos para que usted haga su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a. Usted compra un par de guantes para asegurar su protección
- b. Usted recibe de la empresa un casco y guantes de seguridad.
- c. Usted hace su trabajo sin casco ni guantes.

3. Usted recibe todos los meses la misma cantidad de dinero por su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a. La empresa le paga a usted siempre el mismo sueldo.
- b. La empresa no le paga a usted por hace su trabajo
- c. La empresa se atrasa en los pagos de su sueldo.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

4. La cantidad de dinero que usted recibe depende del buen desempeño en su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a. Usted puede demorarse el tiempo que quiera para hacer su trabajo.
- b. La empresa le paga el mismo dinero, si usted hace 1000 o 5000 unidades de productos en el mismo tiempo.
- c. La empresa le paga más dinero, si usted hace su trabajo más rápido y mejor.

5. La empresa le ofrece a usted productos o servicios como parte de pago por su trabajo

Esto quiere decir que:

- a. La empresa le paga a usted por hacer su trabajo solo con bonos.
- b. La empresa le da a usted bonos de alimentación, a parte del sueldo que recibe.
- c. La empresa le paga a usted solo con dinero.

6. Usted trabaja todos los días de la semana.

Esto quiere decir que:

- a. Usted trabaja de lunes a domingo.
- b. Usted trabaja de lunes a viernes.
- c. Usted trabaja los domingos y festivos.

7. Usted trabaja más de 8 horas al día.

Esto quiere decir que:

- a. Usted trabaja de 8:00am a 7:00pm., con 1 hora de almuerzo.
- b. Usted trabaja de 8:00am a 5:00pm., con 1 hora de almuerzo.
- c. Usted trabaja de 8:00am a 5:00pm., con 2 horas de almuerzo.

8. Usted realiza su trabajo en horas de la mañana y/o tarde.

Esto quiere decir que:

- a. Usted cumple un horario de trabajo entre las 6:00am y 9:00pm.
- b. Usted cumple un horario de trabajo entre las 6:00am y 6:00pm.
- c. Usted cumple un horario de trabajo entre las 7:00pm y 6:00am.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**9.** ¿Realiza usted su trabajo en horas de la noche y/o madrugada?

Esto quiere decir que:

- a.** Usted cumple un horario de trabajo entre las 6:00pm y 6:00am.
- b.** Usted cumple un horario de trabajo entre las 9:00am y 6:00pm.
- c.** Usted cumple un horario de trabajo entre las 6:00am y 7:00pm.

**10.** La empresa confía en la forma como usted hace su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a.** Constantemente la empresa revisa y cuestiona el modo en como usted hace su trabajo.
- b.** La empresa le deja escoger el modo de hacer su trabajo, siempre y cuando cumpla con los resultados.
- c.** La empresa no le deja hacer bien su trabajo.

**11.** Usted pone todo su esfuerzo para realizar y cumplir con su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a.** Usted prefiere hacer su trabajo rápido, pero con la posibilidad que le quede mal.
- b.** Usted prefiere hacer su trabajo de la misma forma, y cumplir solo con lo necesario.
- c.** Usted prefiere poner todo su empeño para hacer su trabajo, estando seguro de tener excelentes y mejores resultados.

**12.** Usted está totalmente a gusto trabajando con esta empresa.

Esto quiere decir que:

- a.** Si otra empresa le ofrece el mismo sueldo por hacer su trabajo, usted renunciaría a su empresa actual.
- b.** Si otra empresa le ofrece el mismo sueldo por hacer su trabajo, usted no renunciaría a su empresa actual.
- c.** A usted le da igual trabajar en esta empresa o en otra.



## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

- 13.** Usted puede cumplir con sus tareas de la misma forma, si le cambian el lugar o condiciones de trabajo.

Esto quiere decir que:

- a.** Si a usted lo trasladan de sede, usted no seguiría cumpliendo igualmente con su trabajo.
- b.** Si a usted lo trasladan de sede, usted seguiría cumpliendo igualmente con su trabajo.
- c.** Si a usted lo trasladan de sede, usted renunciaría a su empresa inmediatamente.

- 14.** Es justo el dinero que usted recibe por hacer su trabajo.

Esto quiere decir que:

- a.** La empresa le paga menos de lo que debería ganarse por hacer su trabajo.
- b.** La empresa le paga más de lo que debería ganarse por hacer su trabajo.
- c.** La empresa le paga lo que usted realmente se merece por hacer su trabajo.

- 15.** Cuando usted cumple muy bien con su trabajo, la empresa lo felicita o reconoce su desempeño (aparte del dinero).

Esto quiere decir que:

- a.** La empresa lo felicita por su excelente trabajo delante de sus compañeros de trabajo.
- b.** La empresa no lo felicita por hacer un excelente trabajo.
- c.** La empresa le da dinero adicional para felicitarlo por su excelente trabajo.

- 16.** La empresa le da la oportunidad de realizar y/o continuar con sus estudios.

Esto quiere decir que:

- a.** La empresa no le da permiso para ir a estudiar.
- b.** La empresa le da permiso para ir a estudiar.
- c.** A la empresa le da igual si usted estudia o no.

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

## Anexo 2: Tabulación Prueba Piloto de Validación de la Encuesta

Personas	Preguntas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	c	b	a	c	c	a	b	b	c	a	c	b	b	c	a	b
2	c	b	a	c	b	a	a	b	a	b	c	b	b	c	a	b
3	c	b	a	c	b	a	b	b	b	a	c	b	b	b	a	b
4	c	b	a	c	b	a	b	b	a	b	c	b	b	b	c	b
5	c	b	a	b	c	b	b	b	a	a	c	b	b	a	a	b
6	c	b	a	b	c	a	b	b	a	b	c	b	b	c	a	c
7	c	b	a	b	c	b	b	b	a	a	c	b	b	c	a	b
8	c	b	a	b	c	b	b	b	a	a	c	b	b	a	a	a
9	c	b	a	b	c	b	b	b	a	b	c	b	b	c	c	b
10	c	b	a	c	b	a	b	b	a	b	c	b	b	c	a	b
<b>Total a</b>	0	0	10	0	0	6	1	0	8	5	0	0	0	2	8	1
<b>Total b</b>	0	10	0	5	4	4	9	10	1	5	0	10	10	2	0	8
<b>Total c</b>	10	0	0	5	6	0	0	0	1	0	10	0	0	6	2	1
	Porcentaje															
<b>% a</b>	0%	0%	100%	0%	0%	60%	10%	0%	80%	50%	0%	0%	0%	20%	80%	10%
<b>% b</b>	0%	100%	0%	50%	40%	40%	90%	100%	10%	50%	0%	100%	100%	20%	0%	80%
<b>% c</b>	100%	0%	0%	50%	60%	0%	0%	0%	10%	0%	100%	0%	0%	60%	20%	10%

MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Anexo 3: Introducción Encuesta de Satisfacción Laboral**

Bogotá, 25 de Junio de 2012

Señores:

**Operarios de planta**

Empresa Metalmecánica

**REF: Encuesta de Satisfacción Laboral**

Reciba un cordial saludo por parte del grupo investigador, asimismo lo invitamos a responder el cuestionario adjunto, el cual está diseñado con el fin de conocer su opinión frente al sistema de contratación actual y diagnosticar el grado de motivación de usted y sus compañeros, le ruego contestar todas las preguntas para lograr información completa y acertada; recuerde que esta encuesta requiere sólo unos minutos de su tiempo, sus respuestas serán totalmente anónimas y confidenciales, y ayudaran a mejorar las condiciones laborales que actualmente la empresa le está otorgando.

Agradezco su tiempo y atención prestada a esta solicitud

Atentamente,

---

**Daney Milena Herrera Ríos**

---

**Gilberto Mauricio Amézquita Bayter**

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

**Anexo 4: Encuesta de Satisfacción Laboral**

Fecha de Realización	Cargo que desempeña	Edad

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se enuncian a continuación, y marque con una X la respuesta escogida por usted, recuerde que solo se puede marcar una opción de respuesta por cada pregunta.

1. ¿Recibe y cumple usted con las instrucciones y horarios establecidos por la empresa para hacer su trabajo?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre ¿Cuáles?
  
2. ¿La empresa le da a usted las herramientas e implementos para que usted haga su trabajo?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre ¿Cuáles?
  
3. ¿Recibe usted la misma cantidad de salario por su trabajo todos los meses?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
4. ¿El salario que le paga la empresa a usted, depende del buen desempeño en su trabajo?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
5. ¿La empresa le ofrece a usted bonos de alimentación y servicios de recreación y deporte, como parte de pago por su trabajo?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre ¿Cuáles?

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

6. ¿Trabaja usted de lunes a domingo durante la semana?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
7. ¿Trabaja usted más de 8 horas al día?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
8. ¿Realiza usted su trabajo en horas de la mañana y/o tarde?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
9. ¿Realiza usted su trabajo en horas de la noche y/o madrugada?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
10. ¿La empresa confía en la forma como usted hace su trabajo y le brinda acompañamiento constante?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
11. ¿Pone usted todo su esfuerzo para realizar y cumplir con su trabajo?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre
  
12. ¿Está usted totalmente a gusto trabajando con esta empresa?
  - a. Nunca
  - b. Algunas veces
  - c. Siempre

## MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES CONTRATADOS POR OBRA O LABOR Y PAGO A DESTAJO

- 13.** ¿Puede usted cumplir con sus tareas de la misma forma, si le cambian el lugar o condiciones de trabajo?
- a.** Nunca
  - b.** Algunas veces
  - c.** Siempre
- 14.** ¿Cree usted que la empresa le paga el salario que realmente se merece por hacer su trabajo?
- a.** Nunca
  - b.** Algunas veces
  - c.** Siempre
- 15.** ¿La empresa lo felicita o reconoce su desempeño (aparte del salario), cuando usted cumple muy bien con su trabajo?
- a.** Nunca
  - b.** Algunas veces
  - c.** Siempre
- 16.** ¿La empresa le da la oportunidad de realizar y/o continuar con sus estudios?
- a.** Nunca
  - b.** Algunas veces
  - c.** Siempre

