

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS OBREROS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL: BASES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Tesis para optar el Título de Ingeniero Civil, que presenta el bachiller:

Walter Alonso Gutiérrez León

ASESOR: Ing. Pablo Orihuela Astupinaro

Lima, abril del 2013



RESUMEN

Es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la motivación y satisfacción laboral su núcleo. El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía peruana, ya que la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada.

La primera fase de este trabajo de investigación, consistió en la revisión de Conceptos y Teorías Generales sobre Motivación, desarrollados en el Capítulo I. A continuación, se revisó la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral para el sector de la construcción que forma parte del Capítulo II. Así, se ha delimitado el estado de conocimiento actual sobre la motivación de los trabajadores manuales de la construcción, describiendo su evolución desde finales de los años 60. De las investigaciones revisadas en el capítulo II, se desarrolló un análisis crítico de las mismas y se presentó en el Capítulo III una serie de Conclusiones como resultado del Estudio. A partir de estas conclusiones del estado actual del tema, se plantea en el Capítulo IV, un conjunto de Recomendaciones dirigidas a dos niveles jerárquicos: La Administración de las Empresas Constructoras y la Administración de Obras en Terreno. Las Recomendaciones presentadas en esta investigación son el resultado de un análisis de las principales Teorías, investigaciones y aportes de diversos autores sobre el tema.

En resumen, este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros del sector de la construcción en la Comunidad Peruana. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es adaptarlas a la realidad del sector construcción, y mediante un conjunto de recomendaciones elementales, puedan ser aplicadas para su desarrollo. El proyecto de investigación tiene alcance para ser aplicado a obreros de construcción en general. Se ha desarrollado un estudio que servirá de Bases para futuras investigaciones sobre el tema.

Esperamos que este trabajo sea de valioso aporte y se convierta en un incentivo para la generación de mayores aportes para el futuro que serán de gran valor para el desarrollo del sector construcción en nuestro País.



A mis padres y mi Hermano por brindarme su apoyo incondicional, ser mi fortaleza y motivación para mejorar día a día. A mis Familiares y Amigos por su apoyo y aliento durante todo este tiempo.





INDICE

INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES	ix
<u>CAPÍTULO I:</u>	
CONCEPTOS Y TEORÍAS GENERALES	1
I.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	2
I.1.1. La motivación	2
I.1.2. La satisfacción laboral	4
I.1.3. Otros conceptos relacionados	5
I.1.4. Aspectos motivadores del trabajo	6
I.2. TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN	10
I.2.1. Teorías sobre las necesidades	11
I.2.2. Teorías del comportamiento	23
I.3. EL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	34
<u>CAPÍTULO II:</u>	
LITERATURA ESPECÍFICA SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN	37
II.1. TRABAJOS CONCEPTUALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN	39
II.1.1. Aplicación conceptual de la teoría de Maslow	40
II.1.2. Aplicación conceptual de las teorías de McGregor, Herzberg y Alderfer	44
II.1.3. Aplicación conceptual de la teoría de las expectativas de Vroom.	46
II.1.4. Análisis crítico de las investigaciones de tipo conceptual	48
II.2. TRABAJOS EMPÍRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA	

SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA	
CONSTRUCCIÓN	49
II.2.1. Trabajos empíricos basados en Maslow y Herzberg	52
II.2.2. Trabajos empíricos basados en la teoría de las expectativas de Vroom	60
II.2.3. Análisis crítico de las investigaciones de tipo empíricas	65
II.2.4. Otros trabajos empíricos	67
<u>CAPÍTULO III:</u>	
CONCLUSIONES DE LAS INVESTIGACIONES	
SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL	
SECTOR CONSTRUCCIÓN	71
III.1 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA	
INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA SOBRE EL TEMA	72
III.2 CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES MOTIVADORES DE	
LA MANO DE OBRA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN	75
<u>CAPÍTULO IV:</u>	
RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE	
PLANES MOTIVACIONALES DIRIGIDOS A LA MANO DE OBRA	
DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN	90
IV.1 RECOMENDACIONES DIRIGIDAS A LA ADMINISTRACIÓN DE	
LA EMPRESA CONSTRUCTORA	91
IV.2 RECOMENDACIONES DIRIGIDAS A LA ADMINISTRACIÓN DE	
OBRAS EN TERRENO	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105

INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES

En la mayoría de las sociedades avanzadas en las que las necesidades primarias de la población (alimentos, vestido, alojamiento, etc.) están prácticamente cubiertas, resulta difícil sostener que la concepción que tenemos del trabajo coincide con la que mantiene la teoría económica ortodoxa. Esto es, que la necesidad de ganar dinero para comprar bienes y servicios es lo que nos incita a esforzarnos por trabajar y que consideramos el trabajo como un “mal” o como una penalidad que deseamos sea lo más leve posible¹. Esta idea supone negar la posibilidad de que las personas obtengamos utilidad o satisfacción de la actividad laboral, independientemente de la obtenida a través del consumo que permite.

Por el contrario, cotidianamente asistimos y somos partícipes de conversaciones en las que los trabajadores introducen en sus discursos una gran variedad de elementos a la hora de valorar la calidad de sus experiencias de trabajo. La referencia a los ingresos económicos es habitual, pero también se incluyen otros factores relacionados con el tiempo de trabajo, con las relaciones personales, el atractivo de la tarea, las perspectivas de futuro, etc. Y es que existe la idea de que el trabajo ayuda a satisfacer necesidades primarias, pero también puede contribuir a satisfacer necesidades de orden superior como las sociales, de pertenencia y consideración y, en último lugar, las de desarrollo de la personalidad, salud psicológica y máximo bienestar. Dicho de otra forma, “El trabajo puede ser una búsqueda, a veces exitosa y a veces no, de sentido diario, así como pan de cada día, para un tipo de vida más que un lunes a Sábado como especie de moribundo” (Terkel, 2004²).

Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar. Es más, según Weinert (1985)³, “*el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal*”. Dado que, en general, los sujetos preferimos evitar el

¹Navarro, E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Dpto. de Organización de Empresas, España.

²Terkel, S. (2004): Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do. Nueva York: The New Press.

³Weinert, A. B. (1985): Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona.

dolor o las situaciones no placenteras y buscar nuestro placer o felicidad, la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo. **Así, es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la motivación y satisfacción laboral su núcleo.**

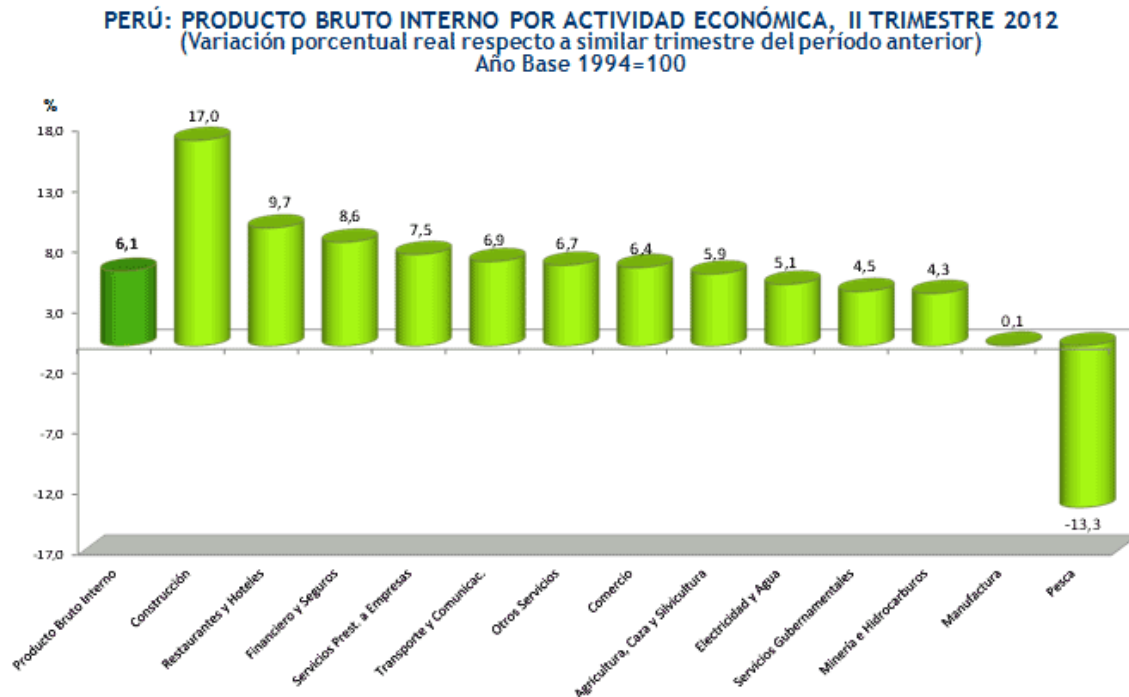
Pero además, un gran número de investigaciones (Spector, 2006; Gamero, 2005 Bravo, 2002; Muchinsky, 2000) demuestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchas conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general. Así, en la esfera individual, la literatura psicológica señala consecuencias de la satisfacción laboral relacionadas con la salud física y mental, la longevidad, la adopción de conductas de “escape” o retirada y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. A nivel empresarial y organizacional, la satisfacción laboral puede tener una fuerte repercusión en la actividad productiva a través de sus efectos sobre el abandono o rotación, el ausentismo, las actividades de protesta, el comportamiento cívico en la organización, el trabajo contra productivo y el desempeño en la tarea (productividad). Por último, la insatisfacción laboral también puede tener fuertes implicaciones para el conjunto de la sociedad a través del posible drenaje de recursos nacionales, la menor contribución al producto nacional o el aumento de costos y disminución de la calidad.

El conjunto de consecuencias señaladas subrayan el valor de las cuestiones relacionadas con la satisfacción laboral, explican por qué su análisis resulta tan relevante en las sociedades industriales y justifican el interés del tema como objeto de estudio para esta investigación.

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía peruana por diversas razones. De forma directa, su Valor Añadido Bruto representa más del 17 % del PIB, del 6% del empleo y de una la inversión (INEI, 2012). Es más, en los momentos de expansión suele crecer por encima del conjunto de la economía, como ha sucedido en Perú en los últimos años, periodo en que el Valor Añadido Bruto de la construcción ha crecido considerablemente. Además, hay que destacar su protagonismo en el sistema financiero, puesto que un importante porcentaje de los sistemas de crédito está relacionado con la compra de vivienda o la construcción.

Figura 1: Producto Bruto Interno por Actividad Económica, II Trimestre 2012, Perú.



Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Por otra parte, a pesar de los recientes avances experimentados en tecnología y en técnicas de gestión de la producción, la construcción continúa siendo uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano. Hay que tener en cuenta que la actividad de construcción es un proceso que se ubica en la localización última del producto terminado, con unos métodos de producción difícilmente estandarizables, con la consiguiente dificultad de materializar economías de escala, operar con sistemas de producción en serie y, ante todo, sustituir mano de obra por capital y tecnología, circunstancias clave para explicar el progreso de la productividad. **Como resultado, la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía.**

Los recursos humanos suponen gran parte del costo de la mayoría de proyectos de construcción y la industria emplea a una gran variedad de personas con distinta formación y cultura ocupacional, incluyendo a trabajadores sin cualificación, trabajadores expertos en los oficios y profesionales en posiciones operativas, directivas y administrativas. Este grupo de trabajadores tan variado opera en emplazamientos itinerantes no muy formalizados, con una estabilidad laboral muy temporal y con una alta variabilidad en sus estaciones de trabajo (Orihuela, 2000). Por tanto, la estructura de la industria de proyectos de construcción está formada por

muchas organizaciones dispares que se unen con la intención de conseguir tanto objetivos de proyecto compartidos, como objetivos organizacionales individuales. Además, estos objetivos no son necesariamente compatibles y pueden no alinearse con los objetivos personales de los trabajadores, suponiendo para las personas que trabajan en este campo la existencia de exigencias en conflicto. Estos rasgos convierten a la construcción en uno de los sectores más desafiantes en cuanto a la gestión y organización de recursos humanos se refiere (Dainty 2007; Loosemore, 2003).

Como hemos visto, dada la naturaleza intensiva en factor trabajo de la industria de la construcción, cualquier reducción en costos laborales implicará un ahorro económico directo para la empresa. **Problemas como el ausentismo, la rotación y la baja productividad están profundamente relacionados con la motivación y la satisfacción laboral del trabajador; de ahí el interés por estudiar el tema y comprender los factores que motivan y desmotivan a los trabajadores del sector de la construcción.** Una gran dificultad del sector reside en compatibilizar las exigencias de la empresa sobre productividad y eficiencia, con las exigencias del trabajador referentes a su satisfacción laboral, exigencias que no siempre están relacionadas con el aspecto económico del trabajo. Según la literatura consultada, parece que este campo de investigación no ha sido muy estudiado y, por tanto, podría resultar de interés tanto para la propia industria de la construcción como para los profesionales del área de gestión y dirección del proceso constructivo.

La productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados en gran medida por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo. Tanto el rendimiento como la satisfacción pueden conseguirse cuando los trabajadores están motivados. Por tanto, si el objetivo último es conseguir altos niveles de productividad en construcción, la industria debería crear, entre otras cosas, un ambiente motivador para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores, generando también el **COMPROMISO** con la empresa para su desarrollo.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS Y TEORÍAS GENERALES

Las personas tienen desempeños diferentes debido a varias razones. La diversidad genera patrones de comportamiento distintos que, casi siempre, están relacionados con necesidades y metas. Se han empleado muchas variables para explicar las diferencias individuales en el desempeño de las personas, por ejemplo, las habilidades y competencias y las recompensas intrínsecas y extrínsecas, los niveles de aspiración, etc., pero la motivación ocupa casi siempre el primer lugar entre todos estos factores.

Idalberto Chiavenato⁴.

Con el propósito de delimitar y encuadrar el objeto de estudio de la presente investigación, en este capítulo se señala el significado que algunos autores asignan a términos como “satisfacción laboral”, “motivación”, “compromiso organizacional”; “moral laboral” o “calidad de vida laboral” y evitar que se utilicen como sinónimos y de forma intercambiable. Tal confusión y ambigüedad podría ser el resultado, no sólo de las distintas corrientes doctrinales o ideológicas en las que se sitúa cada autor, sino también de las estrechas relaciones existentes entre tales conceptos (Gamero, 2005; Genescá, 1977).

Además, con el propósito de facilitar la lectura del Capítulo II, que revisa la literatura específica publicada sobre el tema en el sector de la construcción, se identifican algunos de los factores motivadores del trabajo en general y se repasan brevemente las teorías de motivación más utilizadas por los investigadores del campo de estudio de gestión en el sector de la construcción. En concreto, se describen las teorías de necesidades de Maslow (1943), Alderfer (1969) y McClelland (1961); la teoría bifactorial de Herzberg, las teorías X e Y de McGregor (1960); el modelo cognitivo de motivación laboral de Vroom (1964), la teoría de la equidad de Adams y la del establecimiento de metas de Locke. La mayoría de estas teorías motivacionales han sido, a su vez, utilizadas para explicar la satisfacción laboral.

Finalmente, en el último apartado se describe y analiza el recurso humano del sector de la construcción.

⁴ Chiavenato (2000): Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill.

I.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Motivación, satisfacción laboral, moral laboral, calidad de vida laboral, condiciones de trabajo. A continuación se intenta clarificar estos términos, algunos de los cuales han sido utilizados indistintamente a lo largo de la historia.

I.1.1. LA MOTIVACIÓN

“La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mi hacerlo”⁵

Tengamos en cuenta que debido a la profunda relación existente entre la motivación y la conducta humana, las distintas áreas del saber han ofrecido su propia visión acerca del tema. Así, generalmente, los investigadores la han definido en función de su educación y antecedentes académicos, aproximándola a su ámbito de estudio particular. En consecuencia encontraremos que, por ejemplo, ingenieros, sociólogos, psicólogos y economistas aportan, cada uno, su propia definición del concepto.

Centrándonos en el ámbito del trabajo, la motivación sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea (Infestas, 2001)⁶ o esa “misteriosa” cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea. Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gameró, 2005).

La motivación entonces es un medio para conseguir un fin. El desafío de los administradores de obras es entonces, identificar en los trabajadores de construcción sus impulsos y necesidades; a través de una correcta canalización se busca que el comportamiento y desempeño en el trabajo sea el óptimo.

Los modelos de motivación que se presentará durante el desarrollo del capítulo, demostrarán de manera sencilla y aplicativa el importante rol que cumple la motivación en la búsqueda de un buen desempeño y mayores beneficios tanto para el empleador como el empleado.

⁵ Frederick Herzberg, “Managers or Animal Trainers?” Management Review, July 1971.

⁶ Infestas, A. (2001): Sociología de la empresa. Salamanca: Amarú Ediciones. Citado en Robina y Pérez (2004:34).

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. A un individuo le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades o deseos sociales y las de seguridad. Sin embargo los deseos humanos están cambiando permanentemente. Lo que hoy motiva a alguien podría no hacerlo mañana. Entender el concepto de las necesidades o las carencias es importante para tratar el comportamiento humano en las organizaciones.

La mayor parte de las teorías exponen que el proceso de motivación está dirigido al logro de las metas o la satisfacción de las necesidades. Las metas son los resultados que la persona busca y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Las necesidades humanas disminuyen cuando se alcanzan las metas deseadas. Las metas pueden ser positivas, como el caso de elogio, el reconocimiento, el interés personal, el aumento de sueldo o la promoción, o pueden ser negativas, como son las críticas, el desinterés personal, las amonestaciones y la ausencia de promociones.

Figura 2: Proceso Simple de la Motivación



Fuente Propia: Adaptado de Chiavenato (2000): Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill. Capítulo 9: Motivación. Pág. 317

I.1.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición. Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, por ejemplo Locke (1976) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y para Muchinsky (2000) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo. Así, Bravo (2002) la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”. Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno.

Los términos motivación y satisfacción laboral no son lo mismo. La motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Aguirre (2005) También diferencian ambos términos al subrayar que la motivación es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción. Como veremos en el Capítulo II sobre las investigaciones realizadas en torno a la motivación de los trabajadores del sector de la construcción, esta distinción no ha sido tomada en cuenta por muchos de los autores.

Figura 3: Diferencia entre Motivación y Satisfacción



Fuente Propia

I.1.3. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

I.1.3.1) Compromiso con la empresa

Se define como la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional (empresa); supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización y el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella compartiendo la misión y visión de esta.

I.1.3.2) Calidad de vida laboral y clima organizacional

La calidad de vida laboral es el término utilizado para referirse a la forma en que se produce la experiencia de trabajo, tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador). El clima organizacional, aunque también depende de las condiciones objetivas señaladas, está más ligado a las subjetivas y, en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos.

I.1.3.3) Moral laboral

Blum y Naylor (1976)⁷ la definen como “la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de estas finalidades”. En este sentido, podría equiparse a “espíritu de trabajo en equipo”.

I.1.3.4) Condiciones de trabajo

El término engloba cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza hasta circunstancias temporales en que se da. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable.

Muchos de los estudios realizados centran su interés en analizar las consecuencias que tienen una serie de condiciones de trabajo sobre otro tipo de

⁷ Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976): Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas. Citado en Gamero (2005:35).

variables como la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral y diversas conductas laborales relacionadas con el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

I.1.4. Aspectos motivadores del trabajo

Para comprender mejor el contexto en el que se produce la conducta motivada, resulta útil diferenciar entre dos grupos de aspectos del trabajo que suelen motivar la conducta laboral: los factores motivadores del entorno de trabajo y los factores motivadores del contenido del trabajo. Los primeros tienen un carácter “externo” a la tarea en sí puesto que se refieren a las características del ambiente en el que tiene lugar la actividad de trabajo y son de naturaleza material y social. Los segundos, los relacionados con el contenido del trabajo, son aquellos aspectos relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño, de ahí que tengan carácter “interno”. Dado que estos factores serán estudiados por los investigadores de la gestión y dirección en construcción, a continuación los identificamos y comentamos brevemente.

I.1.4.1) Motivadores del entorno laboral (Externos)

Dentro de este grupo se incluye el dinero, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de promocionar, las condiciones de trabajo, la posibilidad de participar y el ambiente social del trabajo.

- El dinero es uno de los resultados del trabajo considerados más importantes y se desea porque gracias a él se pueden obtener otros bienes materiales. Asimismo, otorga estatus y prestigio social.
- La estabilidad en el empleo es también un aspecto muy valorado porque además del valor económico asociado al hecho de tener un trabajo fijo y estable, el individuo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos aportan algo a la sociedad y de que puede planificar su vida fuera del trabajo. Como veremos en el capítulo III, este factor resulta ser crítico en la construcción debido a la elevada temporalidad del empleo.
 - La posibilidad de ascender y promocionar a lo largo de la vida laboral es apreciada por los trabajadores porque se asocia a un mayor estatus laboral y social, al reconocimiento empresarial a las aptitudes, esfuerzos y habilidades de la persona y a mayores ingresos económicos. Además, la promoción también puede satisfacer el deseo de desarrollo y crecimiento psicológico y

suponer la posibilidad de llevar a cabo tareas más interesantes y tener mayor responsabilidad y autonomía en el trabajo.

- Las condiciones de trabajo hacen referencia a todas las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que podemos subrayar la disponibilidad de recursos materiales y técnicos y las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y la regularidad de horarios. En construcción, el hecho de que el proceso productivo tenga lugar al aire libre tiene notables consecuencias sobre este factor debido a las inclemencias del tiempo que los trabajadores deben soportar.
- La posibilidad de participar resulta atractiva para la mayoría de los individuos porque, entre otras cosas, representa un medio para desarrollarse como persona y satisfacer las necesidades de autorrealización. Asimismo puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos empresariales y facilitar la implicación para su logro.
- El ambiente social del trabajo hace referencia a la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social que tenemos todos. Gracias al contacto con los otros (compañeros, superiores, etc.) obtenemos reconocimiento por el trabajo realizado. El grupo de trabajo también es un factor de motivación extrínseco importante.

I.1.4.2) Motivadores del contenido de trabajo (Internos)

Entre los factores del contenido de trabajo considerados motivadores destacamos las características de la tarea, la autonomía, la posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas y la retroalimentación o “feedback” recibida.

a) Características de las tareas

Las tareas pueden resultar motivadoras en función del interés mostrado por el sujeto, la variedad, la importancia o significatividad y la identidad. En efecto, en el siguiente capítulo se mostrará cómo los obreros de la construcción, obtienen una gran satisfacción intrínseca al realizar un trabajo que contiene estas características. Veamos a continuación el significado de estos términos.

a.1) Interés

Una actividad o tarea interesante es aquella que a la persona le agrada realizar. Así, por ejemplo, aunque las personas difieran en el interés manifestado hacia ciertas tareas, es una realidad que un “trabajo interesante” es frecuentemente mejor valorado.

a.2) Variedad

Se refiere al número de actividades diferentes así como a la diversidad de aptitudes y de competencias requeridas para realizar un trabajo. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivadora y estimulante, mientras que la repetición continuada de un reducido número de tareas puede conducir al aburrimiento y a la monotonía. A la vez, permite poner en práctica una combinación significativa de talentos personales. Ahora bien, no hay que perder de vista que la variedad tiene un punto óptimo puesto que podría resultar desmotivadora y fuente de estrés y ansiedad en caso de resultar excesiva.

a.3) Importancia o significatividad

Es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial sobre la vida de otras personas de dentro o fuera de la organización. Como generador de motivación, la clave es que el trabajador piense que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad. De este modo, cuando un trabajador siente que el participar en obras de edificación de viviendas, contribuye al progreso de la sociedad en la medida en que está construyendo un “hábitat”, está refiriéndose a la identidad de su trabajo y eso le satisface.

a.4) Identidad.

Hace referencia al grado en que el puesto implica realizar una parte entera e identificable de trabajo. Cuando una persona realiza el ciclo completo del trabajo para generar un producto o servicio terminado o a una subunidad del mismo, está haciendo un trabajo de principio a fin con un resultado identificable, por tanto, tiene identidad. Ver la globalidad del trabajo resulta motivador para las personas. Como veremos en el capítulo III, este aspecto del trabajo en construcción es una de las mayores fuentes de satisfacción laboral tanto para los trabajadores como para los profesionales.

b) Posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

El hecho de poder utilizar y desarrollar los propios conocimientos, destrezas y habilidades en el puesto de trabajo constituye un factor motivador relevante. Cada puesto de trabajo requiere una serie de conocimientos, destrezas y competencias de la persona que lo tiene que ejecutar. En la medida en que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y las de la persona que lo desempeña, ésta estará motivada. Entendemos por “óptimo” que el puesto resulte un reto y un desafío para la persona, pero que ésta cuente con los recursos necesarios para realizarlo con éxito.

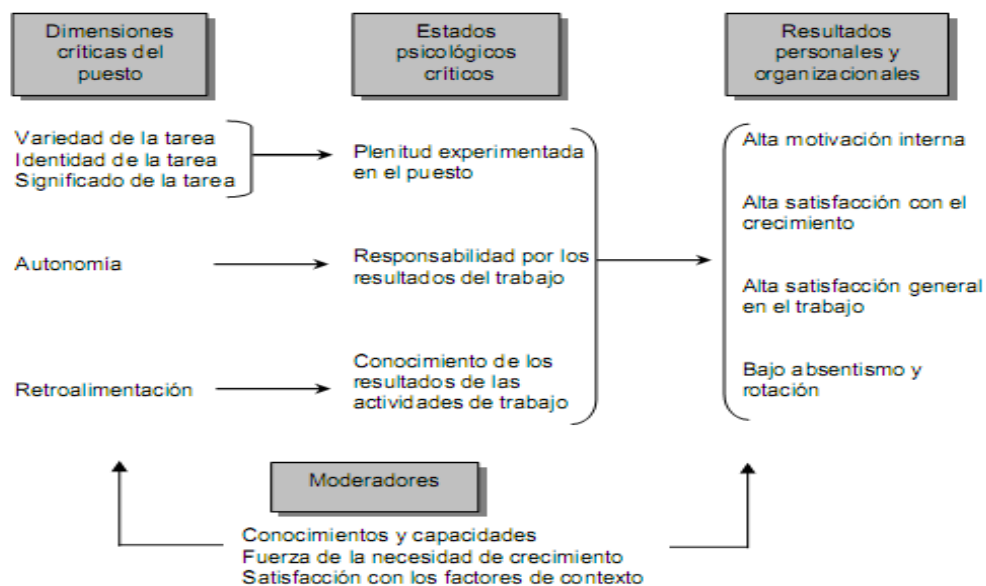
c) Autonomía

La autonomía, es el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta. La consecución de autonomía e independencia en el trabajo conlleva un componente motivacional implícito: sentirse libre para ejecutar la actividad laboral. Cuando existe autonomía el trabajador sentirá que los resultados de su trabajo dependen únicamente de su esfuerzo, iniciativa y decisión. Así, a mayor autonomía, los individuos tienden a sentir mayor responsabilidad personal por los éxitos y los fracasos.

d) Retroalimentación o “feedback”

Hace referencia a la cantidad de información que reciben los trabajadores sobre la Calidad y cantidad de trabajo realizado. Formalmente, se puede definir como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldham, 1980: 80). Esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas como los compañeros o los superiores, y también del propio trabajo. Basándose en los conceptos que acabamos de describir, Hackman y Oldham (1976) elaboran su modelo de las características del puesto de la motivación laboral. Este modelo permite predecir la influencia que las características de un puesto tendrán sobre la motivación interna, la satisfacción y la efectividad en el trabajo.

Figura 4: Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham.



Fuente: Navarro 2008

I.2. TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Definitivamente no faltan teorías de la motivación, ni investigadores sobre el tema. El hecho es que se trata de un asunto complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierto grado de precisión, entonces tendrá que conocer algo al respecto de ese conjunto de metas y lo que cada persona hará para alcanzarlo a su manera. Podemos clasificar las teorías de motivación en dos grupos: las teorías del contenido (que se refiere a los factores internos de la persona y que activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, es decir, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento es activado, dirigido, mantenido o detenido).

Las teorías de contenido, que pasaremos a llamarlas por simplicidad **Teorías de las Necesidades**, se centran en la naturaleza de la motivación y analizan fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe señalar las siguientes: la “teoría de las necesidades” de Murray (1938), la “teoría de las necesidades” de McClelland (1961), la “teoría de la jerarquía de necesidades” de Maslow (1954), la “teoría X y la teoría Y” de McGregor (1960), el “modelo de Existencia-Relación-Crecimiento” de Alderfer (1969) y la teoría de los dos factores de Herzberg (1959).

Por su parte, las teorías de proceso, las cuales identificaremos como **Teorías del Comportamiento**, intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Esto es, pretenden determinar “cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado”⁸. Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la “teoría de las expectativas” de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), la “teoría de la equidad” de Adams (1965) y la “teoría del establecimiento de metas” de Locke y colaboradores (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990).

⁸ E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Cívitas.

Figura 5: Teorías acerca de la Motivación



Fuente Propia

I.1.2. TEORÍAS SOBRE LAS NECESIDADES

A este bloque pertenecen las teorías denominadas “de la necesidad” y todas ellas comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna o presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas. Desde este punto de vista, la motivación no sería nada más que el conjunto de actividades llevadas a cabo para lograr la satisfacción de nuestras necesidades. Es el vacío a llenar o la insatisfacción como estado de privación, lo que desencadena el movimiento y la acción, lo que nos impulsa a actuar. Estas teorías son generalistas en el sentido de que proponen unos esquemas de motivación que funcionan igual para todos los individuos y en todas las organizaciones, en todas las culturas y en todos los sectores del mundo laboral.

I.1.2.1) Jerarquía de Necesidades de Maslow

Un concepto básico de motivación es el siguiente: cada individuo es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, desde las más básicas hasta las de carácter superior.

Con el propósito de entender mejor al recurso humano en una organización es necesario conocer las causas de su comportamiento por que más allá de ser empleados o trabajadores somos seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite

adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

Figura 6: Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente Propia

Las Necesidades:

De acuerdo con la estructura de la pirámide mostrada en la ilustración, las necesidades identificadas por Maslow son:

a. Necesidades fisiológicas.-

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

b. Necesidades de seguridad.-

Su satisfacción busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

Estas dos primeras necesidades corresponden a las necesidades de orden inferior, en la medida en que estas quedan razonablemente satisfechas, una persona hace hincapié en las necesidades de orden superior que son:

c. Necesidades sociales y de Pertenencia.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

d. Necesidades de reconocimiento: Estima y Status

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y

destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e. Necesidades de auto superación:

Conocidas también como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Interpretación del Modelo de la Jerarquía de Necesidades

El modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow lo que nos señala básicamente es que todo individuo tiene necesidades que desea satisfacer y las ya cubiertas no tienen el mismo grado de motivación que las ya cubiertas. Se puede decir entonces que un trabajador se siente más motivado por lo que busca, que por lo que ya tiene, lo cual buscan conservarlo pero a su vez buscan cubrir otras necesidades de orden superior.

La contribución de este modelo es importante ya que ofrece algunas ideas útiles para los administradores a pensar a motivar a sus empleados. Su ventaja radica en el hecho de su fácil familiarización con el modelo, por lo que tienen más posibilidades de identificar las necesidades de sus empleados, reconocer las diferencias entre ellos y ofrecer satisfacciones para las necesidades particulares de cada individuo, comprendiendo que la misma recompensa no siempre tendrá el mismo impacto en distintas personas.

A pesar de estos beneficios, el modelo de Maslow tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. Maslow propone ciertas condiciones internas con carácter motivacional, pero no logra explicar cómo influyen en el comportamiento, ni proporciona evidencias suficientes para sustentar sus afirmaciones⁹.

1.1.2.2 La teoría de las Necesidades Adquiridas de McCLELLAND

Estudios de investigación realizados por David C. McClelland de la Universidad de Harvard¹⁰ dieron como resultados esquemas de clasificación en las que resalta tres de los impulsos que predominan y detalló su importancia para generar motivación. Los

⁹Toro, F. Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín: Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. Pág 116.

¹⁰David C. McClelland, The Achieving Society, New York: Van Nostrand Company, 196.

clasificó en impulsos hacia **el logro, la afiliación y el poder**. Además consideraremos un cuarto impulso que en la actualidad ha tomado gran importancia (en un mundo globalizado y competente donde se busca la mejora continua y la calidad total); se trata del impulso basado en la motivación por competencia. A continuación desarrolla cada uno de los impulsos citados, cuya definición estará acompañada de breves ejemplos aplicativos para su mayor comprensión. Estos son:

a) Motivación por orgullo

Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros. (McClelland)

Se puede explicar como el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se le presentan con el único fin de alcanzar sus metas trazadas. Se observa que **el logro por sí mismo tiene mayor valor que las recompensas alcanzadas por su obtención, es decir, el individuo valora más la satisfacción generada por la meta alcanzada que las recompensas que se generan luego de haber cumplido con la meta.**

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Los gerentes tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de estas:

Por ejemplo un atleta profesional, cuyo objetivo es obtener una medalla en una olimpiada busca desarrollarse y crecer para alcanzar su meta, es decir elige el camino del éxito que finalmente se ve coronado cuando logra su objetivo, el cuál le genera recompensas de todo tipo, siendo las económicas la principal, sin embargo la satisfacción personal por el logro alcanzado lo supera todo y gira en torno al orgullo de la excelencia.

b) Motivación por conseguir relaciones

Expresada por acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas (McClelland).

Es la búsqueda por desarrollarse y relacionarse con las personas en un medio social. Existe una comparación entre logros y motivación por afiliación. El individuo orientado hacia el logro trabaja de manera más intensa siempre que cuenta con información detallada de su desempeño por parte de su supervisor. Por otro lado las personas motivadas por impulsos de afiliación se desenvuelven mejor en el trabajo cuando se les otorga reconocimiento por sus aptitudes positivas y su cooperación en la tarea. Es así que una persona motivada por el Logro, busca un asistente técnicamente bien capacitado, el cual el permita llegar a cumplir satisfactoriamente con su meta sin tener en cuenta sentimientos personales; no obstante los motivados por afiliación, por el contrario basan su criterio de elección en el nivel de afinidad con la persona, buscando estar con amigos en un ambiente laboral de libre expresión para desarrollar estas relaciones.

Por ejemplo, en la conformación de una cuadrilla de obreros de construcción, sus integrantes puede que no son elegidos, basándose en sus habilidades únicamente en busca de un mayor rendimiento colectivo que logre alcanzar metas ambiciosas, sino por el contrario la elección del grupo de trabajo se define por fuertes lazos amicales, que son el principal criterio de elección de sus integrantes, de tal manera que se garantice un excelente clima laboral y libertad en el trabajo para desarrollar relaciones personales.

c) Motivación para adquirir el dominio

Expresado por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre personas o grupos (McClelland).

Los individuos motivados por poder buscan crear un impacto en la organización a la cual pertenecen, por ello una de sus características principales es que siempre están tomando riesgos para lograr ese protagonismo. Se puede dar el caso de que una vez que el individuo haya ese poder lo utilice de manera positiva o negativa.

Existe una clara diferencia que nos permite identificar si una persona motivada por el poder es adecuada para ejercerlo de manera positiva, ellos ocurre cuando la persona motivada por este impulso está a favor del poder institucional y no del personal. En ambos casos se busca influenciar en los demás, la diferencia radica en si el beneficio que se busca obtener es personal lo cual lo convertiría en un líder poco exitoso, o por el contrario a través de medios legítimos se esfuerza por alcanzar una posición de liderazgo y la asume de manera responsable contando con la aprobación

de los demás; lo cual lo convierte en un líder exitoso que tiene la capacidad de influenciar en la conducta del grupo en busca del beneficio de toda la organización.

Un ejemplo que podríamos ilustrar sería el de un líder nato, que ingresa a una organización y en base a su esfuerzo y desempeño logra alcanzar una posición de líder. Esta persona claramente se encuentra motivada por un impulso de poder, es por ello que desde su ingreso a la organización busca obtener ese protagonismo, para ello asume riesgos buscando crear algún tipo de impacto positivo que pueda ser identificado por sus superiores y pueda ser promovido.

d) Motivación por conseguir la excelencia

“La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de su experiencia”¹¹

En general esta persona tiende a tener altos niveles de desempeño y buena calidad en la presentación de su trabajo, esto se debe a la satisfacción personal que encuentra al realizar un buen trabajo, además de recibir el reconocimiento y admiración de los demás. Es un trabajador competente.

Las personas impulsadas por competencia buscan también el mismo nivel de desempeño por parte de sus subordinados o sus colaboradores por lo que son poco tolerantes si observan un mal desempeño. En general tienden a tener un menor nivel de afiliación y tiende a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas.

Un ejemplo sería el caso de un trabajador cuyo nivel de desempeño es considerablemente mayor al resto, es conocido y reconocido como el mejor del grupo y constantemente lo demuestra con la calidad de sus trabajos. Sin embargo es poco sociable y tiende a antagonizar con sus colegas cuando no puede relacionarse con ellos. Es claro que en éste caso su impulso hacia la competencia es más fuerte que la necesidad de afiliación.

Los impulsos que se han venido definiendo son condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre. Son también variables de carácter cognoscitivo. “El **Logro** es un

¹¹Keith Davis & John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo- Comportamiento organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill (1991). Pág 118.

interés por la excelencia y el éxito, el **Poder** es el interés por el dominio e influencia sobre otros, la **Afiliación** es interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas y la **Competencia** es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad¹². Cada una de estas condiciones que conjuga un concepto y una valoración de naturaleza efectiva, induce preferencias, persistencia o vigor del comportamiento social.

El conocer y saber reconocer los distintos impulsos motivacionales es una muy importante para un gerente o administrador ya que le permite entender mejor las actividades en el trabajo de sus empleados. Pueden tratar a cada uno de manera diferente de acuerdo a los impulsos que puede identificar que son los que dominan. Por ejemplo en el caso de un trabajador motivado por el logro es importante definir su trabajo, retos y metas que debe alcanzar, así como informarles constantemente sobre sus evaluaciones de desempeño; en el caso de uno motivado por competencia se le debe indicar las exigencias de calidad que se buscan en el trabajo asignado. Se trata de comunicarse con un trabajador de acuerdo con sus necesidades particulares, es decir, se busca que el trabajador identifique que se comunican con él “en su mismo idioma”.

I.1.2.3 Modelo E-R-G (EXISTENCIA – RELACIÓN- CRECIMIENTO) de Alderfer

A partir de otros modelos de necesidades (primordialmente el de Maslow), y con la intención de superar algunas de sus debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles¹³

Plantea que los empedados en principio buscan satisfacer sus necesidades de Existencia entre las que destacan los factores fisiológicos y de seguridad un ejemplo de estos son: La paga, las condiciones físicas del trabajo, los beneficios y la seguridad en el puesto de trabajo. En el siguiente nivel de su clasificación aparecen las necesidades de Relación y comprenden la aceptación y reconocimiento por parte del grupo social tanto dentro como fuera del trabajo. Por último nos presenta un tercer nivel en donde aparecen las necesidades de Crecimiento y se refiere a las necesidades de autoestima y autorrealización.

¹²Toro, F. Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín: Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional. Pág 118.

¹³Clayton P. Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol 4, 1969, págs.142-175.

Este modelo tiene como punto de inicio el modelo de jerarquía de Maslow, podría pensarse que se trata de una condensación en tres de los cinco niveles de necesidades de Maslow. Sin embargo la principal diferencia es que no plantea una progresión tan rigurosa de nivel a nivel como Maslow, por el contrario, acepta la posibilidad que los tres niveles pueden estar activos en cualquier momento. Se refiere también que aquellas personas que observan frustración en los dos niveles superiores, pueden pasar a concentrarse en un nivel inferior. Por último se refiere a que solamente las necesidades de crecimiento son ilimitadas, y además cobran mayor vigor cada que se alcance una nueva satisfacción.

I.1.2.4 Modelo de dos factores de Herzberg

Teoría elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg¹⁴, el cual tenía el criterio que **el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción.**

La investigación consistió en evaluar a los sujetos y pedirles que pensarán en momentos en los que se sintieran particularmente bien en el trabajo y un momento en el que se sintieran particularmente mal. Además se les pidió que describieran las condiciones específicas que produjeron esos sentimientos. Herzberg llegó a la conclusión que existen dos factores separados que influyen en la motivación. Antes de eso, se pensaba que la motivación y la falta de ella eran opuestas. En primer lugar definió unos potentes insatisfactores a los cuales denominó, factores de Higiene o mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empujados. En segundo lugar definió los factores motivacionales como aquellos que operan primordialmente para crea motivación, sin embargo su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria.

Figura 7: Modelo de los dos factores de Herzberg



FUENTE: DAVIS Y NEWSTROM (2003: 128)

¹⁴ Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley.

a. Factores de Mantenimiento o Higiénicos

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, es decir, el contexto del puesto; incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b. Factores motivadores o satisfactorios

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a los deberes relacionados con el puesto. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona disfruta cuando hace bien un trabajo, por lo tanto existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo y no ofrecen satisfacción inmediata al momento que se produce el trabajo.

Interpretación del Modelo de dos Factores

Al igual como sucedió con otras teorías de la motivación, el modelo de dos factores ha sido objeto de críticas y aceptación por parte de los analistas. Sin embargo el principal aporte radica en que revolucionó la manera tradicional de pensar y actuar de los administradores y gerentes, ya que se tendía a centrar su atención en los factores extrínsecos (mantenimiento), la mayoría de casos con resultados pobres. La diferenciación que plantea el modelo de dos factores permitió demostrar el poderoso papel de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo.

Las limitaciones que se le atribuyen es que no se puede aplicar universalmente, se ha demostrado que se aplica mejor a empleados profesionales, gerenciales y de oficina con niveles superiores. Parece también estar “orientado al método”, es decir, sólo el sistema de Herzberg (informes de experiencia laboral favorable y desfavorable) produce como resultado el modelo de dos factores. Además existe la posibilidad de que la información brindada por los entrevistados sea parcialmente real.

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Aldelfer

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son claras, pero también hay contrastes importantes. Maslow y Aldelfer se centran en las necesidades internas del empleado, en tanto que Herzberg diferencia las condiciones del puesto (contenido) que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades.

En la interpretación de las sociedades modernas, se considera que en la mayoría de casos ya se han satisfecho en su mayor parte las necesidades de orden inferior, por lo que ahora están motivados por necesidades de orden superior, cabe hacer la observación si los trabajadores del sector construcción corroboran esta afirmación. Por su parte Alderfer sugiere que la incapacidad de poder satisfacer las necesidades superiores como la de crecimiento, despierta un renovado interés en las necesidades de existencia.

1.1.2.4 La teoría X Y de Mcgregor

Las ideas de McGregor (1960) parten de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización tipo mecanicista (teoría X) y un nuevo enfoque de carácter humanista que plantea una visión más positiva y optimista del ser humano (teoría Y). La teoría X defiende que la motivación es posible por medio de castigos y engaños y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades

Figura 8: Supuestos Básicos de los directivos según teorías X e Y

Teoría X Perspectiva tradicional de dirección y control	Teoría Y Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización
- El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo posible.	- Las personas no son perezosas por naturaleza.
- Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo.	- Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
- Existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.	- Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados a priori.

Fuente: Navarro 2008

empresariales. El dinero se considera como el único incentivo efectivo. Si las afirmaciones de la teoría X son correctas, la dirección debe indicar a los subordinados tan claramente como sea posible, cómo y cuándo se debe realizar el trabajo.

McGregor opina que los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los empleados puedan integrar sus objetivos con los de la organización. El autor mantiene que si las tareas y actividades de trabajo se configuraran de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrara oportunidades para satisfacer necesidades como la de autorrealización, existirían menos problemas de motivación.

En definitiva, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

Hasta ahora, ninguna de las teorías presentadas es capaz de ofrecer una visión completa del proceso de motivación, porque obvian los fenómenos de la percepción y cognición individuales. Los enfoques teóricos anteriores se centran sólo en una parcela del complejo proceso motivacional, concretamente en la de los motivos presentes en el individuo, ignorando la forma en que éstos se perciben, combinan, activan e influyen en la conducta. Pero la mera identificación de los motivos de un

sujeto y la determinación de su intensidad no bastan para predecir cuál va a ser el comportamiento y el esfuerzo aplicados para satisfacerlos.

I.2.2. TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO.

Los modelos de motivación denominados modelos “cognitivos”, no reemplazan a los esquemas basados en la satisfacción de las necesidades, pero aportan un complemento esencial, la idea de que el entorno de trabajo es percibido de manera específica por cada individuo y que en función de su percepción del mismo actuará de una forma u otra. Los modelos cognitivos parten de una idea muy simple: todos nosotros hacemos interpretaciones personales de la situación en la que trabajamos. Por tanto, toda motivación sería el fruto de un proceso doblemente subjetivo, en el sentido de que es función de características individuales, motivos, valores, necesidades y que, a la vez, también depende de la forma en que cada uno percibe y comprende las características de su entorno. En otras palabras, la motivación depende del proceso cognitivo propio de cada uno.

I.2.2.1 La Teoría de las Expectativas de Vroom

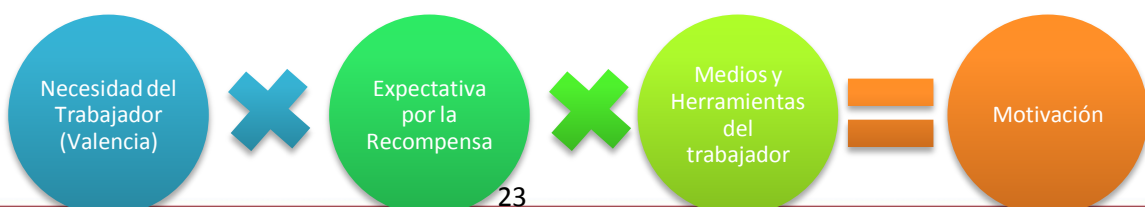
Fue Víctor Vroom quien expuso por primera vez, en 1964, el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo y quien lo aplicó al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea. Su modelo se califica de “cognitivo” porque asume, ante todo, que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener.

Esta teoría se basa en el supuesto, aparentemente simple de que las personas optan por el comportamiento que, en su opinión, las llevarán a los resultados (recompensas como salario, reconocimiento, éxito) que les resultan atractivos (que satisfacen sus necesidades específicas).

Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: que tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

Figura 9: Fórmula de la Motivación

Fuente Propia



Necesidad del Trabajador (Valencia)

La “valencia” es el valor subjetivo que cada sujeto asigna a un determinado resultado o la expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. Cada uno asignamos a las cosas una valencia diferente en función del interés que sentimos por ellas, de nuestras preferencias o de nuestras necesidades. Por tanto, la valencia está íntimamente relacionada con la escala de valores particular de cada uno. Cuanto mayor sea la valencia que experimentamos hacia un resultado, mayor motivación tendremos para conseguirlo. En consecuencia, los valores de la valencia pueden variar desde +1, en el caso de que la persona sienta un gran deseo por obtener el resultado, a -1 si se prefiere no obtenerlo (gran aversión), pasando por cero cuando la persona es indiferente respecto a dicho resultado.

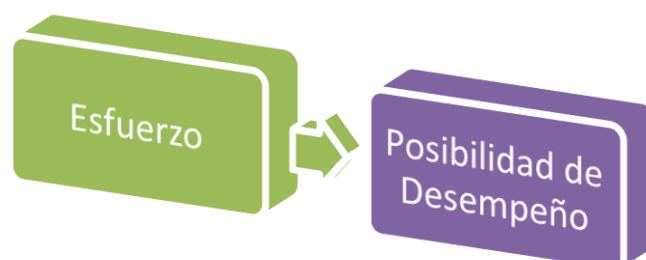
Es importante entender la diferencia entre las implicaciones de los modelos de motivación basado en la necesidad y la idea de la valencia en el modelo de las expectativas. En el primer tipo, se utilizan amplias generalizaciones para predecir si un grupo de empleados podría tener mayores impulsos o las mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de la expectativa, los gerentes deben obtener información específica sobre las preferencias de un empleado entre un conjunto de recompensas, y seguir vigilando los cambios en estas preferencias.

Expectativa por la Recompensa

La “expectativa” es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea; por ejemplo, una persona que vende suscripciones de revistas de puerta en puerta podría saber por su experiencia que el volumen de ventas está directamente relacionado con el número de propuestas que realice. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades. Como a expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor varía de 0 a 1. Si un empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado, la expectativa es 0. Por el contrario, si el empleado tiene mucha confianza en que la tarea se realizará, la expectativa tiene un valor de 1. Normalmente los estimados de expectativas que tiene los empleados se encuentra entre esos dos extremos.

Figura 10: Expectativa

Fuente Propia



Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas del esfuerzo-desempeño es la autoeficacia del individuo¹⁵, esto es, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. Los empleados con elevados niveles de autoeficacia tienen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio. Esto crea una alta evaluación de la expectativa.

En contraste con un alto nivel de autoeficacia, algunos trabajadores sufren del fenómeno del impostor¹⁶. Los impostores consideran que en realidad no son tan capaces como parecen, y consecuentemente temen que su incompetencia se revele a los demás. Puesto que consideran que carecen de la habilidad necesaria, es muy probable que duden que su esfuerzo producirá un buen desempeño, por lo tanto, es posible que los impostores tengan una muy baja evaluación de expectativas con respecto a ellos mismos.

Medios y Herramientas del Trabajador (Instrumentalidad)

La “instrumentalidad” representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, el empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. El valor de la instrumentalidad va de 0 a 1. Si un empleado ve que las promociones se basan en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá una clasificación alta; sin embargo, si no es muy clara la base para dichas decisiones, la calificación será baja.

Figura 11: Instrumentalidad



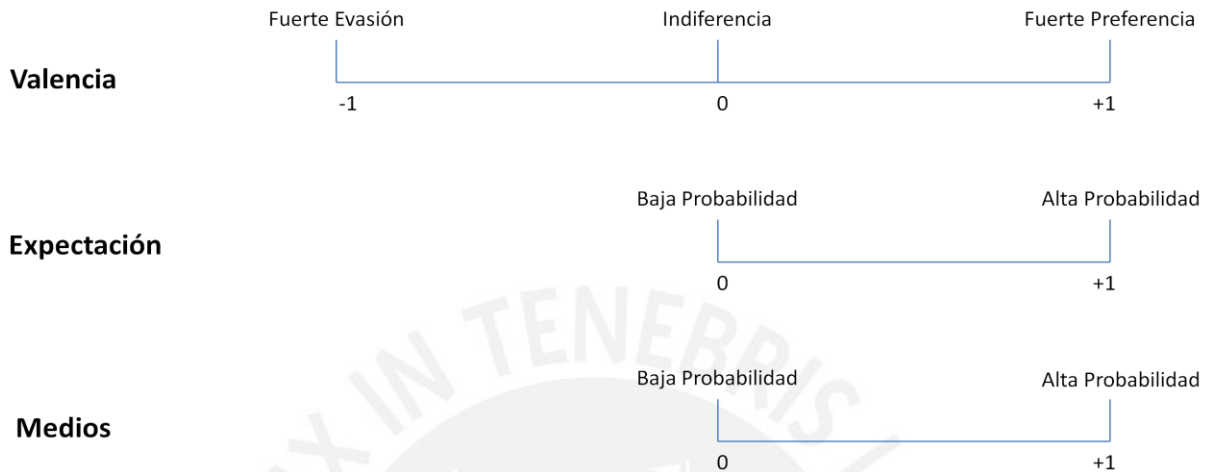
Fuente Propia

¹⁵La idea de autoeficacia fue presentada por Albert Bandura, “Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”.

¹⁶Madeline Hirschfeld, “Is There an Imposter in your Office” Management Review, September 1985.

A continuación se presenta un gráfico de los rangos de valencia, expectativa e instrumentalidad.

Figura 12: Rangos de Valencia, Expectativa e Instrumentalidad



Fuente: Adaptado de Keith Davis & John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo-Comportamiento organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill (1991).

Cómo Funciona el Modelo

El producto de la valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación. Se le define como la fuerza del impulso hacia a acción. A continuación se presenta un ejemplo de cómo funciona el modelo de las expectativas: Enrique Abad es un operario de construcción de 25 años de edad, trabaja en una constructora. Enrique tiene un fuerte deseo (alta valencia) de ser designado capataz, en lugar de continuar en su categoría actual, la cual ya no le complace.

Enrique sabe que si se desempeña bien obtendrá por su desempeño altas evaluaciones de parte de su supervisor (gran expectativa). Sin embargo todos los capataces que son designados deben tener conocimientos sobre planificación y dominio de herramientas de gestión, y Enrique solamente tiene un diploma de preparatoria y muy poca experiencia en planificación. Debido a esta barrera, la instrumentalidad de Enrique es muy baja. Ser un buen operario no le producirá una promoción al puesto deseado, a pesar de su intenso deseo por algo, no ve una manera viable de alcanzarlo y, por lo tanto, no está motivado para desempeñar mejor su trabajo. Los tres factores en el modelo de expectativa pueden presentarse en un número infinito de combinaciones, ocho de las cuales se ilustran en el siguiente

cuadro. La condición multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad (situación 1). Si el deseo de obtener una recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada, en el mejor de los casos (situaciones 2 o 3). Si tanto la expectativa como la instrumentalidad, entonces la motivación será débil aun cuando la recompensa tenga una valencia alta (situación 4). Un caso especial se produce cuando la valencia es negativa (situaciones 5 a 8); por ejemplo algunos empleados podrían preferir no ser promovidos, ya sea debido al estrés, pérdida del pago por tiempo extra o responsabilidades adicionales que tendrían que soportar. Cuando la promoción tiene una valencia negativa el trabajador tratará de evitar ganársela.

Figura 13: Ejemplo 1 del Modelo de las Expectativas; Fuente adaptado de Keith Davis.

Situaciones	Valencia	Expectativa	Instrumentalidad	Motivación
1	Alta Positiva	Alta	Alta	Fuerte Motivación
2	Alta Positiva	Alta	Baja	Motivación Moderada
3	Alta Positiva	Baja	Alta	Motivación Moderada
4	Alta Positiva	Baja	Baja	Motivación Débil
5	Alta Negativa	Baja	Baja	Evitación Débil
6	Alta Negativa	Alta	Baja	Evitación Moderada
7	Alta Negativa	Baja	Alta	Evitación Moderada
8	Alta Negativa	Alta	Alta	Evitación Fuerte

Por medio de la experiencia, las personas aprenden a asignar valores diferentes a las recompensas disponibles y también en los diversos niveles de recompensas ofrecidas. Asimismo, desarrollan estimados de expectativa e instrumentalidad mediante experiencias y observaciones directas. Como consecuencia, los empleados realizan una especie de análisis costo-beneficio para su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados probablemente aplicaran más esfuerzo.

El Papel de la Percepción

La reacción ante las recompensas se filtra mediante la percepción, que es la visión del mundo que tiene el individuo. Las personas perciben su medio en un marco de referencia organizado que han creado a partir de sus propias experiencias y valores. Sus problemas, intereses y antecedentes controlan su percepción de cada situación. Básicamente cada individuo dice: "Me comporto de acuerdo con los hechos, conforme los veo, no como los ve usted. Mis necesidades y deseos son primordiales, no los suyos. Actúo con base en la percepción que tengo de mi mismo y del mundo en

que vivo. Reacciono a un mundo objetivo, sino a un mundo en términos de mis propias ideas y valores”¹⁷. Debido a que las percepciones están fuertemente influidas por los valores personales, los gerentes no pueden motivar simplemente con el hecho de hacer afirmaciones racionales sobre el valor supuesto de las recompensas o la probabilidad de que se reciban. Las personas insisten en actuar como seres humanos y no como máquinas racionales. No es posible persuadirlos fácilmente para que adopten los esquemas motivacionales que se desea que tengan. Siempre se debe motivar a las personas en términos de sus necesidades, no de las de la gerencia.

Percepciones Diferentes

Ya que la percepción es una experiencia individual, puede haber dos o más puntos de vista de la misma situación. Este hecho hace que la motivación sea particularmente difícil a menos que se trate de entender las percepciones de los demás.

El Impacto de la Incertidumbre

Si aceptamos el modelo de las expectativas, entonces se considera que a fin de motivar a una persona, hay dos posibles caminos a seguir: primero, es posible reconocer e intentar afectar la percepción que tiene el empleado de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirla, segundo, es posible trabajar para fortalecer tanto el valor real de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo y desempeño, así como entre desempeño y recompensas.

La conexión entre esfuerzo y recompensa final por lo general es incierta. Existen tantas causas y efectos en una situación que un empleado pocas veces puede estar seguro de que obtendrá una recompensa deseada después de una acción específica; además, existen resultados primarios y secundarios. Los resultados primarios derivan directamente de una acción. Posteriormente, los resultados secundarios surgen después de los primarios, por ejemplo, si un empleado recurre a más capacitación y finalmente obtiene el resultado primario de la promoción y la paga correspondiente, entonces, surgen los resultados secundarios. La promoción significa mayor estatus y reconocimiento de sus colegas. La paga más alta permite al empleado y familia comprar más productos deseados. El resultado es una serie compleja y diversa de resultados a partir de casi cualquier acción importante. Otra causa de la incertidumbre

¹⁷Keith Davis & John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo- Comportamiento organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill (1991). Pág 150.

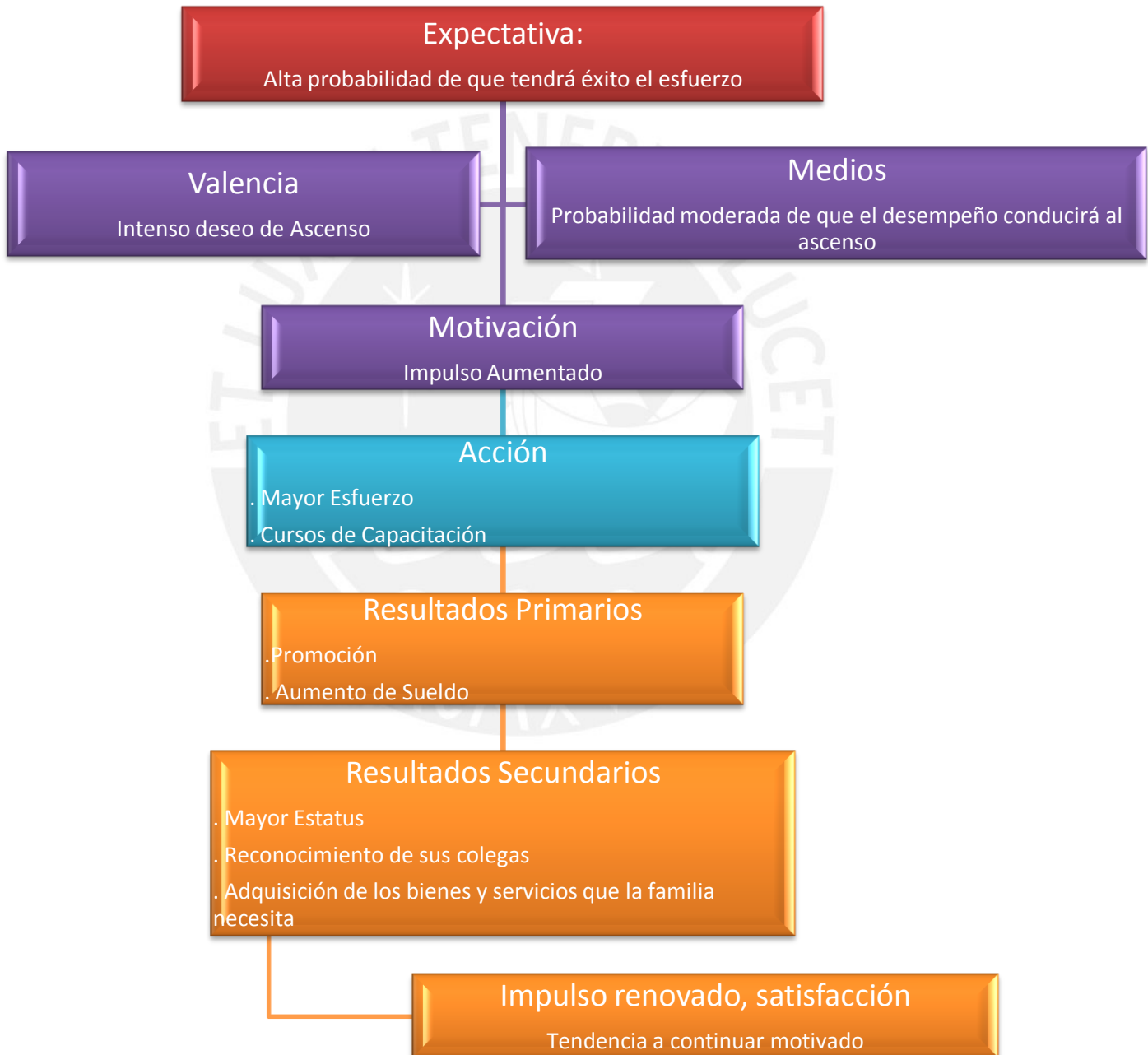
en los resultados es que muchos están controlados por otras personas y el empleado no puede estar seguro de cómo van a actuar.

Figura 14: Ejemplo de Resultados Primarios y Secundarios

Fuent Propia.



Figura 15: Ejemplo de Operación del Modelo de las Expectativas



Fuente. Adaptado de Keith Davis & John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo-Comportamiento organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill (1991)

Interpretación del Modelo de las Expectativas

Contribuciones

El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. En este modelo, los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. Es un modelo que valora la dignidad humana.

Limitaciones

A pesar de este atractivo general, el modelo de las expectativas tiene algunos problemas. Como cualquier modelo necesita ser probado para demostrar que se basa en la investigación, por ejemplo, la combinación multiplicadora de los tres elementos es todavía objeto de discusión. Por otra parte, es importante descubrir qué tipo de comportamiento se explican con el modelo y a que situaciones no se aplica muy bien.

Además es necesario desarrollar mediciones confiables de valencia, expectativa e instrumentalidad. Hay una necesidad especial de desarrollar medidas que los gerentes puedan utilizar en ambientes reales de trabajo. Cuando es posible, los gerentes necesitan saber “qué” perciben los empleados y “por qué” tienen esas ideas de la valencia, la expectativa y la instrumentalidad.

Por otro lado, el modelo necesita ser más completo y, al mismo tiempo, seguir siendo lo suficientemente práctico para que lo utilicen los gerentes. Se ha demostrado recientemente que es posible añadirles algunos factores adicionales para explicar mejor el comportamiento de los empleados.

El modelo de las expectativas ha demostrado estar muy relacionado con el de la modificación del comportamiento. Un gerente puede utilizar la información adquirida sobre las percepciones que tienen los empleados acerca de la valencia para seleccionar las recompensas que, cuando sean aplicadas sistemáticamente, tendrán un efecto predecible en el comportamiento de los trabajadores.

1.2.2.2 La Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad se debe a las aportaciones de Adams (1963 y 1965) quien enfatiza, sobre todo, el proceso de comparación social que realizamos los seres

humanos. Adams postula que el desencadenante del proceso de motivación está en la percepción de los individuos de la desigualdad o falta de equidad existente.

En el contexto del trabajo, existe una percepción de desigualdad cuando un determinado sujeto estima que la relación entre las recompensas o “outputs” que recibe por la realización de su trabajo (remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus, etc.) y los “inputs” que aporta al mismo (formación, esfuerzo físico y mental, voluntad, interés, compromiso, etc.) está desequilibrada. El individuo percibe este posible equilibrio o desequilibrio de la relación “inputs/output” al comparar su situación con la de otros individuos en condiciones semejantes.

Quando el individuo advierte la falta de equidad experimenta una disonancia cognoscitiva; en otros términos, una falta de armonía entre lo que percibe y lo que piensa que es correcto, justo y equitativo. Esta sensación de injusticia provocará una tensión que dará lugar a conductas que intentarán restablecer la equidad “teórica”. Las principales reacciones que la persona puede tener para reducir la tensión son las siguientes:

- Distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes para reducir o eliminar las desigualdades.
- Influir sobre la otra parte con el fin de que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando así la razón entre ambas.
- Modificar sus propias contribuciones o compensaciones.
- Variar la persona o grupo de referencia.
- Cambiar de puesto o dejar la empresa.

Figura 16: Teoría de la Equidad



Fuente: <http://calidad.bizhosting.com>

La teoría de la equidad ha sido también objeto de un análisis crítico. En general, los resultados de las investigaciones que han intentado validar este modelo lo han confirmado en gran medida (Leal, 2004; Lévy-Leboyer, 2003; Robbins, 1999; Claver, 1996). Pero también se ha cuestionado la fiabilidad de sus contrastaciones empíricas, puesto que muchas han sido experiencias de laboratorio y no situaciones reales en el ámbito industrial (Lévy-Leboyer, 2003; Genescá, 1977). La realidad del mundo laboral es, sin duda, mucho más compleja que las simulaciones individuales gracias a las que se ha podido verificar el modelo de equidad.

Además, hasta el momento, la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad han estudiado únicamente la compensación económica, aunque ésta sea una de las muchas recompensas que se pueden obtener en el trabajo. En consecuencia, sabemos muy poco acerca de los efectos motivadores de la manipulación de otras recompensas.

Según Lévy-Leboyer (2003) la teoría de las expectativas y la de la equidad completan las concepciones de la motivación descritas en el apartado de las teorías de contenido, basadas únicamente en un análisis de las necesidades y valores. Pero tampoco son suficientes porque no tienen en cuenta la capacidad del ser humano para definir objetivos así como para diseñar los caminos para conseguirlos, anticipar las consecuencias de sus acciones y elaborar una construcción simbólica de los acontecimientos. Son precisamente estos aspectos los que justifican el desarrollo de la teoría del establecimiento de metas que veremos en último lugar.

I.2.2.3 LA TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

El análisis del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas, sobre todo, por Locke y sus colegas (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990). ***La teoría del establecimiento de objetivos o metas ha contribuido a la comprensión del proceso mediante el cual las características de los objetivos influyen en la motivación laboral y en el rendimiento y desempeño de los sujetos.***

Siguiendo a Salanova¹⁸ (2002), podemos definir el objetivo como aquel resultado que conscientemente se quiere conseguir; es decir, la anticipación de una situación futura.

¹⁸ Salanova, M; Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002): "Motivación laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid.

Los mecanismos a través de los cuales los objetivos provocan un aumento del rendimiento son principalmente motivacionales y se corresponden con tres atributos de la acción motivada: activación o intensidad, elección o dirección y duración o persistencia. Los objetivos influyen en la activación por medio de la regulación de la intensidad del esfuerzo que el individuo dedica a la tarea, y afectan a su duración por la persistencia en su acción hasta que se consigue el objetivo. Asimismo, los objetivos afectan a la elección porque dirigen la atención del sujeto hacia las actividades relevantes para conseguir el objetivo, mientras que le llevan a ignorar las actividades irrelevantes.

Según esta teoría, los factores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos, el mecanismo de funcionamiento, el “feedback”, la implicación y compromiso, y el papel del dinero en el establecimiento de objetivos.

Otro aspecto importante de los objetivos es el relacionado con la precisión con la que se define la dimensión de la acción a emprender. Así, un objetivo preciso suele ser motivador mientras que uno vago o ambiguo del tipo “haz lo que puedas” no lo es.

La evidencia también apoya que la **retroalimentación o “feedback”** conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Esto ocurre porque la retroalimentación nos ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hemos hecho y lo que queremos hacer; actuando como una especie de guía. De hecho, cuando las personas que han aceptado un objetivo difícil no reciben ninguna información acerca de su rendimiento o resultados, el efecto objetivo desaparece.

Otro aspecto a considerar con efecto modulador en la relación entre los objetivos y el rendimiento es el de la **“autoeficacia”**. La autoeficacia ha sido definida detalladamente por Bandura (1982) y hace referencia a la creencia que tiene el individuo de que es capaz de desempeñar una tarea o de alcanzar con éxito un resultado. En otras palabras, es la expectativa de eficacia personal que tenemos los seres humanos. Así, mientras mayor sea la autoeficacia de un sujeto, mayor seguridad tendrá respecto a su habilidad para realizar la tarea con éxito. La autoeficacia puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción, como en el nivel de esfuerzo y persistencia de la conducta. Es uno de los mecanismos que juegan un papel central en los procesos de autorregulación de la acción.

Recapitulando, hasta ahora se han definido los conceptos clave que se utilizan a lo largo de este estudio y se han descrito las teorías de motivación más utilizadas

por los investigadores de gestión en construcción. A continuación, se presenta los distintos grupos ocupacionales existentes en el sector de la construcción y se identificarán aquéllos en los que se centra esta investigación.

I.3. EL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

La industria de la construcción involucra a diversos grupos de personas en el desarrollo global de cada proyecto. A continuación se distinguen estos grupos y el rol que ellos juegan en un proyecto de construcción según Borcharding y Oglesby¹⁹.

I.3.1 Dueños o Propietarios

Los dueños o propietarios del proyecto son quienes conciben y modifican los proyectos de construcción. Generalmente seleccionan y designan los sitios o terrenos, establecen los requerimientos de diseño, proveen el financiamiento del proyecto, gestionan parte de los permisos necesarios y administran los contratos. En definitiva, son los dueños quienes contratan a los diseñadores y empresas constructoras para que ejecuten un proyecto y administren los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para convertirlo en una realidad. Los dueños son además, los que tienen el mayor impacto en el desarrollo de la industria de la construcción, a través de las exigencias que imponen a los contratistas en la ejecución de los proyectos. Ellos pueden, a través de una buena selección, incentivar el aumento de la productividad y calidad de la construcción, al elegir contratistas no sólo en base al precio, sino que también en base a su desempeño anterior en función de estas dos variables.

Pertenecen a un grupo transversal de calificación aplicable a cualquier otro sector de la industria o al sector servicios. Engloba a todo el personal situado en ocupaciones ligadas a las necesidades genéricas de la empresa constructora (administración, venta, marketing, etc.) Son ocupaciones comunes a otras actividades productivas y su misión se orienta a la organización y sostenimiento del negocio. Es un grupo que, generalmente, conoce poco o nada de los elementos que configuran la calificación profesional específica de la construcción (el mundo de la obra, los útiles y herramientas, los materiales y los elementos de seguridad). Este “estigma” de pertenecer y no pertenecer al sector, así como la aparente debilidad de su relación con la construcción resulta, seguramente, un impedimento en su adecuación para ingresar en el sector, en su motivación para la carrera profesional y/o en su promoción.

¹⁹ Borcharding, J.D. y Oglesby (1975). Job Dissatisfaction in Construction Work. Journal of the Construction, Vol. 101, N0 2.

I.3.2 Projectistas

Generalmente son arquitectos, ingenieros, y otros especialistas con las habilidades necesarias para llevar a cabo la transformación de las concepciones de los dueños en direcciones detalladas y específicas para la construcción, por medio de la confección de planos y especificaciones. Los diseñadores pueden operar como parte de un solo equipo diseñador y constructor, o bien, en forma separada. La tendencia actual en muchos países desarrollados es a la integración de estas funciones, utilizando contratos de diseño-construcción o contratos llave en mano. En general, se trata del dominio de una técnica sofisticada que exige una gran preparación.

Estos trabajadores se caracterizan por disponer de un conocimiento muy amplio de todos los aspectos que componen la profesionalidad en el sector. Por ello no sorprende que sean los trabajadores más solicitados en el mercado de trabajo y los de mayor dificultad de reemplazo en caso de vacío o expansión de la actividad.

I.3.3 Constructores (Contratistas y sub-contratistas)

Son un equipo de ingenieros y constructores con talentos apropiados para administrar los esfuerzos necesarios con el fin de convertir las direcciones de los diseñadores y el dueño (planos, especificaciones y otros documentos del contrato) en estructuras, plantas u obras en general. Ellos se encargan de comprar materiales de calidad y suministros, de adquirir, seleccionar y contratar a la fuerza de trabajo, administrar y aprovisionar equipos de construcción, de atender y llevar a cabo el seguimiento en las materias financieras y de negocios de toda índole y de supervisar las operaciones de construcción.

I.3.4 Los Obreros

La fuerza de trabajo está formada, particularmente, por trabajadores y capataces. Los trabajadores a través de sus habilidades y esfuerzos, canalizados individualmente o en cuadrillas dirigidas por capataces, transforman en una realidad concreta y tangible las direcciones descritas en los planos y especificaciones. Los trabajadores, siguiendo métodos desarrollados por ellos mismos o por los administradores, son quienes unen en las fases de trabajo los recursos materiales, información, maquinaria, herramientas y espacio de trabajo que les son aprovisionados.

Dependiendo de la naturaleza de la obra (obra de edificación, civil o industrial) la fuerza de trabajo deberá considerar diferentes especialidades, tales como: peones,

oficiales, operarios: carpinteros, albañiles, fierros, trazadores, operadores de maquinaria liviana, operadores de maquinaria pesada, encofradores, vaciadores, soldadores, montadores de estructuras metálicas, electricistas, gasfiteros, pintores, etc. En definitiva, los trabajadores de los apartados I.3.3 y I.3.4 se refieren a los trabajadores del núcleo operativo de los centros de producción (las obras). Este trabajo, se refiere a todos ellos con los términos de “trabajadores de la construcción” o “obreros”.

En este sector, los “obreros” se caracterizan por su oficio (albañiles, carpinteros, electricistas, conductores de máquinas, pintores, etc.) pero es difícil definir el contenido real de cada oficio, puesto que depende del tipo de proyecto, de las técnicas utilizadas y de la forma en que se organice el proceso de producción y se subdivide entre las empresas.

En suma, cada proyecto de construcción, sea grande o pequeño, involucra a un número de trabajadores de distintas especialidades, sean calificados o no-calificados. Cabe señalar que para que un proyecto de construcción se vuelva realidad se requiere necesariamente del esfuerzo coordinado de las cuatro partes involucradas, poniendo énfasis en la integración del trabajo de ingeniería con el trabajo en terreno. Es así como, el costo y la duración de una obra depende en primera instancia de las tres primeras partes (dueños, diseñadores y constructores), ya que son éstas quienes proveen, administran y controlan los recursos necesarios para su desarrollo. Sin embargo, el desarrollo de las fases de trabajo depende fundamentalmente de la fuerza de trabajo, es decir, de las tareas y actividades que realicen los capataces y los trabajadores.

Durante la ejecución de una obra muchas veces se atribuyen los errores, fallas o aumentos en los costos a una fuerza de trabajo ineficiente. No obstante, en la actualidad se está tomando mayor conciencia respecto a que gran parte de éstos, se deben a deficiencias en las acciones de las otras tres partes, lo que dificulta que capataces y trabajadores sean productivos. Finalmente, cabe destacar que el desarrollo de cualquier proyecto de construcción involucra la convivencia cotidiana de personas provenientes de diferentes estratos socio-económicos y que poseen, por lo tanto, diversos niveles educacionales y culturales (valores, costumbres, creencias, etc.), produciéndose incluso, una diferencia importante entre el nivel profesional y el técnico y obrero dado que estos últimos, en su mayoría y a diferencia de otras industrias, han sido formados a través de la práctica, con escasos estudios formales. Esto constituye un aspecto característico de la industria de la construcción.

CAPÍTULO II

LITERATURA ESPECÍFICA SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

“Una exhaustiva revisión de los pocos y casi inexistentes antecedentes bibliográficos y empíricos acerca de los trabajadores de la construcción, y de la cultura organizacional predominante en este sector productivo, permiten concluir que existen menos y menores desarrollos en relación a los obtenidos en otros sectores industriales. De esta manera, la industria de la construcción se ubica en un nivel de gestión de recursos humanos más primitivo respecto a otras áreas de actividad”.

Peralta V. (1993)²⁰

En el presente capítulo se delimita el estado de conocimiento actual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los obreros de construcción, se describe la evolución de diferentes investigaciones desde finales de los años 60 y se plantea un análisis crítico. ***Para ello se presentan los resultados de una revisión bibliográfica exhaustiva de los últimos 50 años, tomando como fuente la investigación desarrollada por la Doctora Elena Navarro²¹.*** La mayor parte de estas investigaciones toman como punto de partida las teorías de motivación de Maslow (1943), Herzberg (1959) y Vroom (1964).

A pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza de la industria de la construcción. Para encontrar referencias al tema hay que recurrir a los trabajos del área de conocimiento de Gestión en Construcción.

Los principales análisis de aspectos que motivan y desmotivan a los obreros de construcción se iniciaron formalmente a comienzos de la década de los 60 y se han desarrollado en Estados Unidos, en proyectos auspiciados por universidades y el Instituto de la Industria de la Construcción (C.I.I.). Los objetivos de primer orden de estos estudios se centran en la identificación de factores que influyen en la productividad de la mano de obra. Es decir, se pretende sensibilizar a los gerentes de

²⁰Peralta, V. (1993). La industria de la construcción en Chile: un estudio exploratorio acerca de sus trabajadores. Tesis de licenciatura, Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. Pág. 59

²¹ Navarro E. Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación Dpto. de Organización de Empresas UPV - Valencia, España

proyectos de construcción de la importancia de reforzar las habilidades y la disposición de la fuerza laboral para trabajar más y mejor, en menos tiempo, y con menos recursos.

Autores del área de gestión de la construcción han intentado explicar los motivos por los cuales los científicos sociales en general, y los investigadores en psicología de las organizaciones, en particular, no han desarrollado mayores investigaciones en esta industria.

En primer lugar, debido a que los psicólogos organizacionales se han centrado en estudiar más la manufactura o el sector servicios, suelen tener poca experiencia en construcción y desconocen tanto la naturaleza de la industria como las características del proceso constructivo, factores que convierten a la construcción en un sector más complejo. En segundo lugar, puesto que los recursos humanos han sido un factor históricamente descuidado en construcción, ha habido una falta de interés por parte de las empresas y la industria de la construcción para invertir dinero y financiar este tipo de investigación. Por último, los expertos y profesionales con conocimientos específicos sobre construcción, carecen de formación en comportamiento organizacional y aspectos psicológicos del trabajo y tampoco les ha resultado fácil conseguir financiación. Todo esto se ve agravado por la tradicional división existente entre distintas áreas de conocimiento y la falta de relación y cooperación entre los investigadores especialistas en gestión de la construcción y los de psicología organizacional.

Esta investigación pretende delimitar cuál es el estado de conocimiento actual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los obreros de construcción y describir la evolución que este tema ha seguido desde finales de los años 60 hasta el momento. Para ello se presentan los resultados de una revisión exhaustiva de los antecedentes bibliográficos encontrados, diferenciando entre dos tipos de enfoques: los Trabajos Conceptuales, que revisan trabajos anteriores y tienen un enfoque prescriptivo para incrementar la motivación y los Trabajos Empíricos, que conllevan el desarrollo de un diseño de investigación, la aplicación de una metodología concreta, la recogida de datos y su análisis.

A continuación se presentan los resultados de la revisión bibliográfica, estructurada en dos secciones. En primer lugar se describen los trabajos no empíricos o conceptuales que tratan sobre la motivación de los obreros de construcción, en segundo lugar se presentan las investigaciones de tipo empírico sobre estos trabajadores.

II.1. TRABAJOS CONCEPTUALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN

Los autores que han llevado a cabo trabajos conceptuales no desarrollan una teoría de motivación propia y específica para el sector de la construcción, sino que optan por transferir y aplicar el conocimiento ya existente en el área de comportamiento organizacional a este sector (Maloney y McFillen²²). Así, en lugar de destacar las particularidades propias de esta industria, se centran en ver las similitudes que tiene con otras industrias y aplican las teorías generales de motivación de Maslow (1954), Herzberg (1959), McGregor (1960), Alderfer (1969) y Vroom (1964), que han sido descritas en el capítulo anterior.

A continuación, se presentan los autores que han utilizado las teorías generales de motivación para explicar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la industria de la construcción, indicando el país bajo estudio.

Figura 17: Estudios de tipo conceptual sobre la motivación y la satisfacción laboral de obreros de construcción.

Autor	Teorías de motivación base	País de estudio
Serpell (2002)	Maslow	-
Uwakweh (2000)	Vroom, Porter y Lawler	Países en vías de desarrollo
Khan (1999)	Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom, Porter y Lawler y Skinner	Estados Unidos
Ogunlana (1993)	McGregor y Herzberg	Países en vías de desarrollo
Mansfield y Odeh (1991)	-	Gran Bretaña
Thomas <i>et al.</i> (1990)	Vroom, Porter y Lawler	Estados Unidos
Warren (1989)	Maslow, McGregor, Vroom	Estados Unidos
Laufer y Jenkins (1983)	Vroom	Estados Unidos
Maloney y McFillen (1983)	Vroom	Estados Unidos
Laufer y Jenkins (1982)	Vroom	Estados Unidos
Neale (1979)	Alderfer	Estados Unidos
Mason (1978)	Maslow	Gran Bretaña
Hazeltine (1976)	Maslow, McGregor y Herzberg	Estados Unidos
Wesley-Lees (1976)	Vroom	Gran Bretaña
Schrader (1972)	Maslow y McGregor	Estados Unidos
Samuel (1971)	Maslow y McGregor	Gran Bretaña
Nave (1968)	Maslow y McGregor	Estados Unidos

Fuente: Navarro 2008

* Serpell (2002): País de estudio, Chile.

²² Maloney, W.F. y McFillen, J.(1983). "Research needs in construction worker performance". Journal of Construction Engineering and Management.

II.1.1. Aplicación conceptual de la teoría de Maslow

Nave (1968), Schrader (1972), Samuel (1971), Hazeltine (1976), Neale (1979) y Mason (1978) utilizan el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow como base para comprender la motivación y la satisfacción laboral de los obreros de construcción y plantean un enfoque de tipo subjetivo y, en el mejor de los casos, descriptivo (Olomolaiye y Price, 1989). En general, intentan determinar el grado de satisfacción que los trabajadores de la construcción tienen con cada una de las necesidades planteadas por Maslow y en función de los resultados, proponen algunas sugerencias para mejorar su motivación. A pesar de que todos estos trabajos se desarrollan en torno a la misma época (décadas de los 60 y 70) y en países desarrollados (Estados Unidos y Gran Bretaña), sus autores no llegan a las mismas conclusiones.

En primer lugar, analizaremos lo que identifican los autores sobre la satisfacción de las necesidades de orden inferior de los obreros de construcción y en segundo lugar lo que aportan en referencia a las necesidades de orden superior.

II.1.1.1 Necesidades de orden inferior: Fisiológicas, de Seguridad y Sociales.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

En su análisis de la jerarquía de necesidades de orden inferior de Maslow, tanto Nave (1968), Schrader (1972), Hazeltine (1976), y Warren (1989), investigadores estadounidenses, defienden que las necesidades fisiológicas tienen un bajo nivel de importancia en construcción porque en la época en que publicaron sus artículos, todo trabajador norteamericano que tuviera un trabajo podía satisfacerlas. Siguiendo a Warren (1989), el obrero norteamericano de finales de los 80 no está en el nivel de supervivencia de la pirámide de Maslow (1er nivel). A diferencia de sus predecesores, los trabajadores de la construcción de su época no trabajan solamente para ganar dinero y comprarse ropa, comida y cobijo. Además, Nave (1968)²³ destaca el papel que han tenido los sindicatos en garantizar esta necesidad, puesto que su control de los salarios ha permitido que los trabajadores sindicados puedan comprar comida, ropa, casa y cubrir otras necesidades menores que antes serían lujos.

²³ En relación al importante papel desempeñado por los sindicatos de la construcción en Estados Unidos, afirma que éstos han conseguido aumentar los salarios y las oportunidades de empleo, han reducido la competencia y la inseguridad en el puesto. Además, los sindicatos facilitan el contacto social con los compañeros y les mantienen informados sobre novedades y tendencias de los oficios. También afirma que gracias a su fuerza los obreros de construcción eran los que más cobraban por hora en América y uno de los grupos ocupacionales con mayor poder.

En cuanto a Serpell (2002), afirma que los salarios que perciben los obreros les permiten satisfacer sus necesidades fisiológicas, aunque de forma precaria.

Por el contrario, Samuel (1971) y Mason (1978), quienes analizan la situación de la industria en Gran Bretaña, coinciden en señalar lo contrario, para estos autores los obreros no tienen satisfechas estas necesidades. Para defender su premisa de la insatisfacción de las necesidades fisiológicas, Samuel destaca la propia naturaleza de la industria, que presenta déficits fundamentales en las instalaciones de las obras de construcción (vestuarios, comedores, SS.HH), que están por debajo de los estándares aceptables.

Mason (1978) señala que los sueldos altos no son la norma en construcción, son el resultado del esfuerzo físico y, por tanto, tienden a decrecer con la edad y subraya resultados a favor de su tesis encontrados en los trabajos de Shenfield²⁴ (1968), Thomas²⁵ (1963) y Davies (1948), quien añade que el bajo nivel salarial es la razón para que a los trabajadores de la construcción les disguste el trabajo. En definitiva, la necesidad fisiológica sería una necesidad insatisfecha.

Schrader (1972) y Hazeltine (1976) coinciden en afirmar que están bastante cubiertas porque a pesar de la corta duración de los contratos laborales, muchos obreros dan por sentado que cambiarán de trabajo cada cierto tiempo y, por tanto, la estabilidad laboral no sería un factor motivacional tan fuerte como en otras industrias. Además, la existencia y la fuerza que las organizaciones sindicales tienen en Estados Unidos con la imposición de estrictas normas de trabajo contribuyen a su satisfacción (Schrader, 1972).

Por el contrario, Nave (1968), Samuel (1971), Mason (1978) y Serpell (2002) destacan la insatisfacción de este segundo escalón de necesidades básicas (necesidad de seguridad). Samuel (1971) subraya la falta de seguridad física aportando datos sobre la accidentabilidad del sector y la falta de estabilidad laboral, demostrada con altos niveles de rotación y desempleo entre los trabajadores de la construcción.

²⁴ Shenfield, B. (1968): "Security of Employment: a Study in the Construction Industry". Political and Economic Planning. Revela que el trabajador alcanza mayores niveles de sueldo tras haber trabajado de 25 a 34 años y que el 92,2 % de los entrevistados afirma que el dinero es la razón principal para entrar a trabajar en la industria de la construcción.

²⁵ Thomas, G. (1963): "Operatives in the building industry". HMSO. Citado en Mason (1978: 19). Revela que el 30 % de los operarios afirman que la razón para cambiar de trabajo es ganar más dinero.

Phelps-Brown²⁶ también aporta datos en este sentido al afirmar que la rotación laboral en la industria de la construcción es el doble que la de otras industrias. Mason (1978) y Nave (1968) afirman que la continua amenaza de desempleo, sobre todo en invierno por la paralización de muchos trabajos en construcción debido al frío, la lluvia, el hielo y la nieve, no puede contribuir a la satisfacción del trabajador y que aunque el obrero piense que puede encontrar otro empleo, la situación generará incertidumbre y ansiedad.

Al analizar la posibilidad de obtener seguridad del empleo a largo plazo, los resultados tampoco son muy alentadores para el trabajador, puesto que sólo podría conseguirse si el operario estuviera dispuesto a vivir lejos de casa, trasladarse o viajar largas distancias. Y esto presenta problema puesto que, según Shenfield (1968) y Phelps-Brown (1968), pocos trabajadores están dispuestos a vivir fuera de casa.

Las posiciones encontradas se generan porque depende del tiempo en que se haga el estudio y de cada zona o región.

NECESIDADES SOCIALES

Coincidiendo con Schrader, Hazeltine, Serpell y Nave, Mason (1978) manifiesta que las necesidades sociales sí parecen estar satisfechas puesto que construir es, por naturaleza, una actividad de grupo y la mayoría de las operaciones de construcción se llevan a cabo a través de cuadrillas. Además, con frecuencia las cuadrillas son contratadas y despedidas como un grupo. Este punto de vista es también respaldado por el experimento de Van Zelst²⁷ que muestra el efecto del comportamiento grupal sobre los costos de producción de una obra. El investigador puso a trabajar juntos a equipos cohesionados de albañiles sobre la base de un examen sociométrico²⁸, y encontró que en un período de once meses los grupos cohesionados alcanzaban un 12% más de producción, con una reducción del 16,5% en los costos de materiales, y una reducción en la rotación de la mano de obra.

²⁶ Phelps Brown (1968): "An inquiry into certain matters concerning Labour in building and civil engineering". HMSO. Citado en Mason (1978-Pág.20).

²⁷ Jones, W.L. (1964): "Human factors as they affect methods improvement in construction", Stanford University, Department of Civil Engineering, California. Citado en Navarro E. (2008)

²⁸ Sociometría es un método cuantitativo para medir las relaciones sociales. Fue desarrollado por el psicoterapeuta Jacob Levy Moreno en sus estudios sobre la relación entre las estructuras sociales y el bienestar psicológico.

A diferencia de los demás autores que siguen este enfoque conceptual, Samuel (1971) destaca aspectos negativos relacionados con la satisfacción de las necesidades sociales puesto que, en su opinión, éstas se ven afectadas negativamente por la inestabilidad del empleo, que obliga a equipos y cuadrillas a separarse al final de cada proyecto.

II.1.1.1 Necesidades de orden superior: Autoestima y Autorrealización

Una vez más, al analizar la satisfacción de las necesidades de autoestima encontramos posiciones encontradas entre autores. Schrader (1972) piensa que los trabajadores de la construcción tienen las necesidades de autoestima cubiertas a través de la competición, el reconocimiento o el aumento del estatus, aunque reconoce que en los Estados Unidos, esto podría verse frustrado por la existencia de prácticas sindicales restrictivas.

Para Samuel (1971) resulta difícil reconocer la valía personal y el estatus del obrero en una industria en la que el reconocimiento y la recompensa al trabajo bien hecho y a la calificación no son posibles debido a la ausencia de una estructura racional de salarios y a unos programas de incentivos desprestigiados.

Nave (1968) destaca algunos de los aspectos del trabajo en construcción que tienen connotaciones negativas para el público, destaca la visión estereotipada que la sociedad tiene sobre la industria de la construcción, una visión que podría influir negativamente en el ego y autoestima del obrero: “Suelen trabajar con suciedad, óxido del hierro, o en alcantarillas, todos los cuales tienen connotaciones negativas para el público”²⁹

Hazeltine (1976) no menciona este escalón de la pirámide, pero cuando concluye que los trabajadores de la construcción de Estados Unidos tienen bastante satisfechas sus necesidades básicas y que no ocurre lo mismo con las necesidades superiores, entendemos que en este último grupo incluye las necesidades de autoestima que, por tanto, no estarían satisfechas.

Samuel (1971) y Mason (1978) coinciden al afirmar que, paradójicamente, en los años 70, en la industria de la construcción de Gran Bretaña, las últimas necesidades de la pirámide son las necesidades potencialmente más satisfechas de

²⁹ Nave, H.J., Jr. (1968). “Construction Personnel Management”. Journal of the Construction Division. Citado en Navarro 2008, Pág. 61

todas. Mason incluso considera que los obreros son afortunados, puesto que la necesidad de autodesarrollo puede ser satisfecha fácilmente gracias a la creatividad asociada a muchas de las ocupaciones de esta industria

Schrader (1972) y Serpell (2002), sin embargo, contradicen las afirmaciones anteriores al subrayar que las necesidades de autodesarrollo son de suma importancia, pero que raras veces son satisfechas en construcción. El siguiente cuadro ilustra bien y resume las contradicciones encontradas por los investigadores analizados.

Figura 18: Satisfacción de las necesidades de los obreros según los investigadores de la industria de la construcción.

Necesidades	Investigadores de la industria de la construcción				
	Samuel (1971)	Schrader (1972)	Hazeltine (1976)	Mason (1978)	Nave (1968)
Fisiológicas	-	+	+	-	+
Seguridad	-	+	+	-	-
Sociales	-	+	+	+	+
Autoestima	-	+	-	-	-
Autodesarrollo	+	-	-	+	-

+: necesidades satisfechas
-: necesidades insatisfechas

Fuente: Navarro 2008

II.1.2. Aplicación Conceptual de las teorías de McGregor, Herzberg y Alderfer

Referente a los estudios conceptuales, la teoría de McGregor (1960) también ha sido utilizada por Hazeltine, Nave, Samuel y Schrader, además de Ogunlana (1993) y Warren (1989). Ogunlana afirma que el mayor problema de las obras de construcción en los países en vías de desarrollo es la existencia de una mentalidad tipo “X” entre los superiores que las dirigen. Esta mentalidad es la que les impulsa a hacer los siguientes comentarios “típicos”: "Los obreros de construcción no tienen educación y no deben ser incluidos en la toma de decisiones, ya que no tienen nada que aportar".

Warren (1989) también plantea que en los Estados Unidos, en la década de los 50 se dirigía a la mano de obra en construcción siguiendo un enfoque basado en

las amenazas. La idea era que: "Regañar, amenazar, intimidar, y no decirle al trabajador nada excepto dónde cavar, era la manera de obtener la máxima cantidad de trabajo realizado". Esta mentalidad tipo "X" continuó durante mucho tiempo porque los supervisores no conocían otro estilo de dirección y los obreros no tenían más opción que aceptar los abusos debido a que apenas había puestos de trabajo y no podían correr el riesgo de ser despedidos. El objetivo principal del obrero norteamericano de entonces era sobrevivir: ganar lo suficiente para vestir a sus hijos, tener un techo sobre su cabeza y comida en la mesa. Como consecuencia, el nivel de motivación del obrero era nulo.

Hazeltine (1976) opina que las técnicas tradicionales de gestión que proporcionan buenos salarios, buenas condiciones de trabajo y empleo continuado no son factores motivadores en construcción porque sólo satisfacen las dos necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) que ya están cubiertas. Por el contrario, debería ponerse énfasis en las necesidades de orden superior, que será lo que les motivará para conseguir mayores niveles de producción. Schrader (1972), siguiendo la teoría Y de McGregor, también enfatiza la importancia de las necesidades de orden superior. ***Estos autores reconocen la importancia de aumentar el sentimiento de pertenencia del obrero, fomentar su identificación con la empresa y el proyecto, incrementar su participación en la toma de decisiones y reconocerle el trabajo bien hecho con mayor frecuencia.*** Todo ello con el fin de satisfacer sus necesidades de orden superior proporcionándoles "alimento" psicológico para que se automotiven. De esta forma se intenta mejorar la satisfacción intrínseca del propio trabajo al igual que propone McGregor en su Teoría Y.

Ogunlana (1993) y Warren (1989) sugieren propuestas para desarrollar trabajadores pensantes a través de la aplicación de una teoría Y de McGregor que les permita participar en la planificación y ejecución de su trabajo y en el desarrollo de programas de ampliación y enriquecimiento del puesto de trabajo. En otras palabras, los directivos deben tratar de humanizar el lugar de trabajo.

La Teoría de Herzberg (1967) es el soporte de la mayoría de los estudios empíricos que veremos a continuación, pero Hazeltine (1976) es el único en utilizarla de forma conceptual al defender que los trabajadores pueden motivarse a través de la satisfacción de necesidades de orden superior derivadas de la realización del trabajo en sí, un trabajo que por su naturaleza y a diferencia del trabajo realizado en otras industrias, ya está enriquecido puesto que implica la realización de tareas completas, el trabajar en una estructura física tangible, autónoma, etc.

Por el contrario, Mason (1978) rechaza la utilización de la teoría de Herzberg para analizar la situación de los trabajadores de la construcción porque dice que el modelo de Herzberg está basado en individuos con un alto nivel socio-económico, como los directivos y profesionales. Los trabajadores de la construcción no encajan en su modelo porque no puede decirse que éstos tengan cubiertas sus necesidades de seguridad, estatus o ni siquiera sueldos suficientes para satisfacer sus necesidades fisiológicas. Por eso se centra en Maslow, dejando de lado a Herzberg.

Neale (1979) intenta demostrar de forma teórica que los planes de incentivos monetarios no funcionan bien en la construcción como vía para incrementar la productividad. Para ello y siguiendo a Alderfer (1969), determina que los principales factores motivadores del trabajador de la construcción son el dinero, la relación con los otros y el sentimiento de orgullo y satisfacción por el propio trabajo. Sin embargo, el desarrollo del estado de bienestar de la época y la generalización del pago por desempleo habrían reducido la capacidad motivacional del dinero. De ahí que el autor proponga centrarse en los otros dos factores motivadores de Alderfer: las necesidades de relación y las de crecimiento.

II.1.3. Aplicación conceptual de la teoría de las expectativas de Vroom.

Maloney y McFillen (1983) y Laufer y Jenkins (1982 y 1983), se valieron de evidencias procedentes de las ciencias sociales, en investigaciones y resultados documentados de organizaciones no relacionadas con en el sector construcción, ellos son los pioneros en la defensa de la aplicación de la teoría de las expectativas de Vroom (1964) al sector de la construcción

Pocos años después, Maloney y McFillen (1985 y 1986) desarrollan empíricamente las propuestas de investigación sugeridas y publican varios trabajos. Posteriormente, Uwakweh (2000), partiendo de las diferentes necesidades que tienen los trabajadores de distintos países, defienden la aplicación de esta teoría a la industria de la construcción de países en vías de desarrollo y realiza una aplicación empírica en Siria (Uwakweh 2003).

Thomas³⁰(1990), en su búsqueda de modelos de productividad del trabajo apropiados para el sector de la construcción, rechaza los provenientes de la ingeniería

³⁰Thomas, H.R.; Maloney, W.F.; Horner, R.M.W.; Smith, G.M.; Handa, V.K. y Sanders, S.R. (1990): "Modeling construction labor productivity". Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 116, N° 4, pp. 705-726.

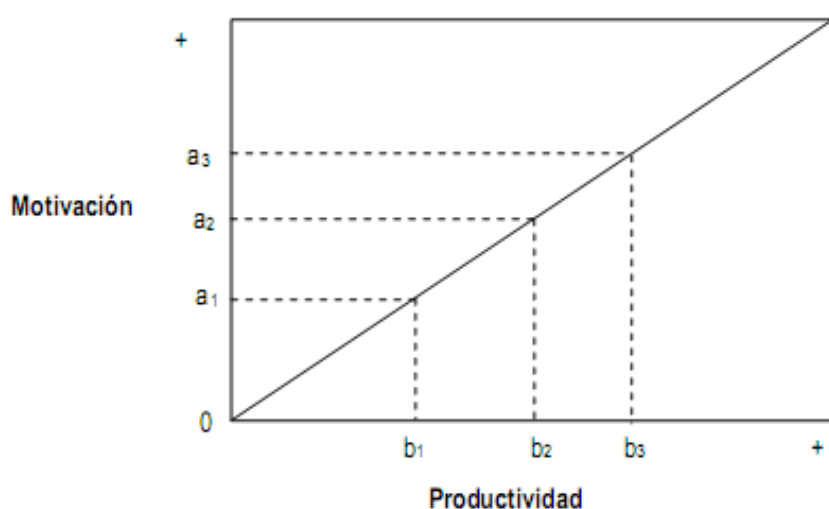
industrial por estar centrados en técnicas de estudio de tiempos de trabajo desarrollados para la industria manufacturera. Por el contrario defiende el modelo de la teoría de las expectativas de Vroom porque detalla por qué la cuadrilla realiza el esfuerzo de rendir y cómo su esfuerzo se transforma en rendimiento.

La peculiaridad de su aportación reside en que la teoría de las expectativas fue concebida como una teoría del rendimiento individual y, sin embargo, él propone aplicarla a un grupo de trabajo como el de la cuadrilla de la construcción. Para justificar su propuesta afirma que los grupos son particularmente efectivos en la creación de incentivos para que los miembros actúen de manera específica, puesto que el grupo actúa como fuente de recompensas.

Wesley-Lees (1976) aplica la teoría de las expectativas a los obreros de la construcción en Gran Bretaña; pero no consigue apoyar ni rechazar su validez como representación adecuada del rendimiento y motivación de los trabajadores de la construcción.

De los trabajos de Warren (1989) y de Mansfield y Odeh (1991). Basándose en una larga experiencia laboral de 35 años en la industria de la construcción, Warren explora la relación existente entre las variables productividad y motivación, defiende que son interdependientes y lo refleja gráficamente, la figura 13 muestra que a medida que la motivación aumenta de a_1 a a_2 , la productividad aumenta de b_1 a b_2 y a la inversa; cuando la productividad aumenta de b_1 a b_2 la motivación aumentará de a_1 a a_2 . En definitiva Warren sugiere eliminar las fuentes de frustración del obrero para que trabaje mejor, sea más eficiente, mejore la productividad y su sentimiento de logro y, en consecuencia, aumente su satisfacción laboral.

Figura 19: Motivación versus Productividad.



Fuente: Navarro. E 2008

Mansfield y Odeh (1991) destacan que puesto que la industria de la construcción sigue siendo intensiva en trabajo, los temas de comunicación, participación y motivación de los trabajadores deberían ser prioritarios. El objetivo principal de su trabajo es precisamente identificar las técnicas motivadoras para los trabajadores de la construcción.

II.1.5. Análisis crítico de las investigaciones de tipo conceptual

Las investigaciones desarrolladas brevemente que siguen el enfoque conceptual no han estado libres de críticas, en efecto se pueden señalar algunas debilidades como las citadas a continuación que responden a diversos críticos que han evaluado el aporte de los trabajos de tipo contextual y a su vez, dan pie al surgimiento de trabajos de tipo empírico los cuales surgen como respuesta a las críticas y debilidades de los trabajos conceptuales y con el objetivo de aportar evidencia empírica y datos que den soporte a sus conclusiones. A continuación se señalan algunas debilidades citadas:

- En realidad, la importancia relativa que las necesidades tienen para los trabajadores y su satisfacción es una pregunta de carácter empírico y son los propios trabajadores quienes deberían responderla. Sin datos, los autores no pueden defender la tesis.
- Las conclusiones obtenidas sobre la satisfacción e insatisfacción de las necesidades de los obreros de construcción y sus propuestas para aumentar la motivación son cuestionables, puesto que están basadas únicamente en suposiciones y conjeturas carentes de soporte empírico.
- A estos trabajos de investigación les falta, ante todo, una teoría de motivación Exhaustiva y propia. Hay que tener en cuenta que se basan principalmente en las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor y que estas teorías, como hemos visto en el capítulo I, han sido muy criticadas por psicólogos industriales y organizacionales por ignorar, ante todo, las diferencias individuales de cada obrero.
- En general, tanto el aporte como las debilidades encontradas en los trabajos de tipo conceptual, nos permiten continuamente enfocar de mejor manera la investigación sobre la motivación y la satisfacción laboral en Obreros de Construcción.

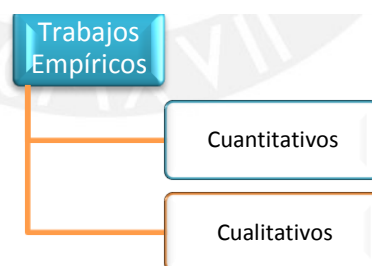
II.2. TRABAJOS EMPÍRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN

La mayor parte de los trabajos Empíricos, surgen como respuesta a las críticas y debilidades de los trabajos conceptuales y con el objetivo de aportar evidencia empírica y datos que den soporte a sus conclusiones. Para ello desarrollan un diseño de investigación, aplican una metodología concreta (generalmente cuantitativa), recogen datos (normalmente a través de cuestionarios y encuestas), los analizan estadísticamente y sacan conclusiones.

Al igual que en el caso de la investigación conceptual, los trabajos empíricos sobre la motivación de los obreros de la construcción han utilizado las teorías tradicionales de motivación como punto de partida. Así, podemos dividirlos en dos categorías: los que se basan en las teorías de Maslow y Herzberg y los que utilizan el enfoque de la teoría de las expectativas.

Un primer bloque de autores utiliza una **metodología de tipo cuantitativo**. A partir de las teorías de Maslow y/o Herzberg, diseñan un cuestionario con una lista de necesidades entre las que el trabajador debe elegir, una lista de variables motivadoras y otra de variables desmotivadoras. En concreto, se pide a los encuestados que valoren los factores motivadores y desmotivadores en **escala de Likert**³¹, en función de su importancia y de la satisfacción obtenida en las obras en las que trabajan. Con los datos obtenidos, los autores calculan el ranking de factores motivadores y desmotivadores. Se dividen en dos grupos en función de la metodología utilizada.

Figura 20: Tipos de Trabajos Empíricos



Fuente Propia

³¹ La **escala de tipo Likert** es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). La escala se llama así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.

A continuación se presenta una tabla con las distintas investigaciones de los autores:

Figura 21: Estudios de tipo empírico sobre la motivación y la satisfacción laboral de los Obreros de construcción.

Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra	Metodología
Cox <i>et al.</i> (2006)	-	Estados Unidos	50 trabajadores de subcontratistas de la construcción (capataces y encargados).	Cuantitativa
Strour <i>et al.</i> (2006)	-	Estados Unidos	862 trabajadores de la construcción: aprendices, peones, oficiales y encargados.	Cuantitativa
Uwakweh (2006 y 2005)	Vroom; Porter y Lawler	Estados Unidos	201 aprendices de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Aguirre <i>et al.</i> (2005)	Hodgetts y Altman	Chile	1.395 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Aguirre y Andrade (2005)	Hodgetts y Altman	Chile	1.395 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Asad y Dainty (2005)	Maslow	Gran Bretaña	87 empleados de 32 empresas constructoras: 18 peones no cualificados, 31 industriales cualificados y 38 profesionales.	Cuantitativa
Hewage y Ruwanpura (2005)	Vroom	Canadá	Más de 50 trabajadores de 2 proyectos de construcción pertenecientes a dos empresas constructoras.	Triangulación metodológica.
Nanayakkara y Green (2005)	-	Sri Lanka	Albañiles.	Triangulación metodológica.
Oliva, J. y Díaz, M ^a J. (2005)	-	España	24 entrevistas en profundidad a expertos e informantes clave del sector.	Qualitativa
Ng <i>et al.</i> (2004)	-	Hong Kong	120 trabajadores de 7 proyectos de obra civil.	Cuantitativa
Uwakweh (2003)	Vroom; Porter y Lawler	Siria	73 trabajadores de la construcción de una empresa constructora.	Cuantitativa
Hill (2002 y 2001)	-	Gran Bretaña	Operarios de obra, supervisores, profesionales de apoyo y otros.	Cualitativa
Moraga y Winter (2001)	Herzberg; Hodgetts y Altman	Chile	100 obreros de 20 obras de construcción.	Cuantitativa
Applebaum (1999)	-	Estados Unidos	Trabajadores de la construcción con los que se ha relacionado durante 42 años de trabajo en la industria.	Cualitativa
Jayawardane y Gunawardena (1998)	-	Sri Lanka	3.300 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Kaming <i>et al.</i> (1998)	Maslow, Herzberg y Vroom	Indonesia	243 trabajadores de la construcción de 27 obras de construcción en altura.	Cuantitativa

Ogunlana y Chang (1998)	Maslow y Herzberg	Tailandia	61 trabajadores de la construcción en 7 obras.	Cuantitativa
Zakeri <i>et al.</i> (1997)	Maslow y Herzberg	Irán	335 operarios de 31 obras.	Cuantitativa
Chishty y Choudhry (1996)	-	Pakistán	24 proyectos de construcción financiados por el Gobierno.	Cuantitativa
Davies y Duff (1996)	-	Gran Bretaña	50 trabajadores de la construcción de 10 proyectos.	Cualitativa
Rowings <i>et al.</i> (1996)	-	Estados Unidos	4.600 trabajadores de la construcción de más de 30 oficios, de todos los niveles jerárquicos.	Cuantitativa
Baldry (1995)	-	Gran Bretaña	Obreros de la construcción.	Cuantitativa
Davies y Duff (1994)	-	Gran Bretaña	21 trabajadores de la construcción.	Cualitativa
Peralta (1993)	-	Chile	849 trabajadores de la construcción de 56 obras.	Cuantitativa
Price (1992)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Resultados de Mackenzie y Harris (1984) y Wilson (1979).	Cuantitativa
Farias y Alarcón (1991)	-	Chile	60 trabajadores de la construcción de 5 obras: jornalero, ayudante, maestro de 2ª y maestro de 1ª.	Cuantitativa
Olomolaiye (1990)	Vroom	Gran Bretaña	157 albañiles de 12 obras.	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1989a)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	97 trabajadores de la construcción de 12 obras.	Cuantitativa
McFillen y Maloney (1988)	Vroom; Porter y Lawle; Hackman y Oldham	Estados Unidos	703 trabajadores de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Olomolaiye y Ogunlana (1988)	Maslow y Herzberg	Nigeria	83 trabajadores en 7 proyectos de construcción.	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1988)	Herzberg y Borcharding	Gran Bretaña	97 albañiles de 12 obras de construcción.	Cuantitativa
Maloney y McFillen (1987, 1986a, 1986b, 1985)	Vroom; Porter y Lawler; Hackman y Oldham	Estados Unidos	703 trabajadores de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Almohawis (1986)	Vroom; Porter y Lawler	Arabia Saudita	Trabajadores extranjeros de la construcción (coreanos, pakistanís, tailandeses y filipinos).	Cuantitativa
Hague (1985)	Herzberg	Gran Bretaña	Resultados de Davies (1948a).	Cuantitativa
Mackenzie y Harris (1984)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Entrevistas a directivos de 30 empresas constructoras.	Cuantitativa
Rierner (1979)	-	Estados Unidos	75 trabajadores de un proyecto de edificación residencial.	Cualitativa
Wilson (1979)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Borcharding y Oglesby (1975, 1974)	Herzberg	Estados Unidos	65 trabajadores y profesionales de la construcción.	Cualitativa
Davies (1948a y 1948b)	-	Gran Bretaña	400 trabajadores de la construcción de 14 obras de edificación de viviendas.	Cualitativa

Fuente: Navarro E. (2008)

II.2.1. Trabajos empíricos basados en Maslow y Herzberg

Un primer bloque de investigaciones es el constituido por Wilson (1979), Mackenzie y Harris (1984), Olomolaiye y Price (1988 y 1989), Olomolaiye y Ogunlana (1988), Ogunlana y Chang (1998), Price (1992), Zakeri (1997), Kaming (1998), y Asad y Dainty (2005). Estos autores utilizan una metodología de tipo cuantitativo muy similar para el estudio empírico de la motivación de los obreros de la construcción. En líneas generales, a partir de la teoría de necesidades Maslow y/o la teoría bifactorial de Herzberg, diseñan un cuestionario con una lista de necesidades extraídas de la literatura entre las que el trabajador debe elegir, una lista de variables motivadoras generadoras de satisfacción y otra lista de variables desmotivadoras con el efecto contrario. En concreto, se pide a los encuestados que valoren los factores motivadores y desmotivadores en escala de Likert, en función de la importancia que tienen para ellos y en función de la satisfacción obtenida en las obras en las que trabajan en el momento de la investigación. Con los datos obtenidos, los autores calculan la jerarquización o ranking de factores motivadores y desmotivadores.

Un segundo bloque de trabajos empíricos es el formado por Borcharding y Oglesby (1974 y 1975), Davies (1948) y Hague (1985). Son trabajos que, con un enfoque diferente, de tipo más cualitativo, también podemos incluir en este apartado pues, aunque no los citen directamente, basan su exposición en Maslow y/o Herzberg. A continuación se repasa brevemente ambos bloques de investigaciones.

II.2.1.1) Trabajos de tipo Empírico Cuantitativo

El estudio de Wilson (1979) sobre la motivación de los trabajadores en algunas obras de construcción en Gran Bretaña es el primer ejemplo de enfoque empírico sencillo para conocer cuáles son los principales factores motivadores.

Wilson (1979) concluyó que las necesidades de seguridad y las necesidades sociales son los mayores motivadores para los trabajadores de la construcción (Asad y Dainty, 2005; Olomolaiye, 1998). Además, también descubrió que la satisfacción de las necesidades de orden superior jugaba un papel importante en la motivación de los trabajadores de esta industria en la Gran Bretaña de finales de los años 70 (al igual que Hazeltine y Schrader con sus trabajos conceptuales).

Olomolaiye y Price (1988) pidieron a los 97 albañiles entrevistados en Gran Bretaña que describieran los tres factores más importantes generadores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo y así obtuvieron una lista original de

factores. De las descripciones obtenidas hicieron una clasificación de factores y los jerarquizaron de acuerdo a las puntuaciones totales. El enfoque seguido se diferencia claramente del de Herzberg, quien presentaba a los trabajadores la lista de factores ya elaborada, para que identificasen sus niveles de importancia. Además, su enfoque también se diferencia del de Borcharding (1974), porque no hace una selección de los albañiles más productivos, sino que todos, independientemente de su productividad, son entrevistados.

Olomolaiye y Price (1989) replicaron el trabajo de Wilson (1979) diez años más tarde, al comparar los resultados de ambas investigaciones, concluyeron que se había producido un notable cambio de prioridades en las necesidades a lo largo del tiempo. **Mientras que en 1979 los trabajadores de la construcción británicos consideraban las necesidades de seguridad más importantes que las sociales, diez años después estas últimas se habían convertido en la preocupación principal.** Siguiendo la teoría de Maslow, esto implica que los trabajadores de la construcción de Gran Bretaña habrían subido un escalón de la jerarquía. Por el contrario, Asad y Dainty (2005), en su exploración de la motivación de tres grupos ocupacionales en construcción (profesionales, trabajadores de oficios calificados y trabajadores no calificados), subrayan conclusiones opuestas al comparar sus resultados con los de Wilson (1979), Schrader (1972) y Hazeltine (1976). Según Asad y Dainty (2005), la seguridad del empleo parece tener también mayor importancia para los trabajadores de la construcción de Gran Bretaña en 2005 que en los años 70 (Wilson, Schrader y Hazeltine). Asad y Dainty (2005), por el contrario, sí coinciden con Wilson (1979) al concluir que la necesidad de seguridad y salud en las obras es muy importante para los obreros calificados y los no calificados y que la satisfacción interna y el sentimiento de logro por haber realizado un buen trabajo es un motivador importante para todos los grupos ocupacionales estudiados (obreros y profesionales). Al comparar resultados por grupos ocupacionales, concluyen que los empleados profesionales muestran un mayor deseo por recompensas internas (tareas retadoras, satisfacción por el trabajo realizado, y sentimiento de logro), mientras que los trabajadores no calificados prefieren las recompensas externas (dinero, seguridad del puesto y seguridad e higiene).

Mackenzie y Harris (1984), Price (1992) y Olomolaiye y Ogunlana (1988) también analizan el ranking de necesidades de los obreros pero desde el punto de vista de sus superiores. En definitiva, tratan de ver si los supervisores son conscientes de la situación laboral que viven los obreros, si conocen cuáles son sus necesidades y

los factores que les motivan y si, por tanto, actúan en consecuencia. En el caso de Olomolaiye y Ogunlana (1988), el nivel de acuerdo entre supervisores y trabajadores en cuanto a las necesidades es alto pero, sin embargo, las percepciones de los supervisores sobre los factores motivadores y desmotivadores de los obreros no son correctas, además resulta su “sorprendente” descubrimiento de que los superiores piensan que el dinero es el único factor disponible para motivar a los trabajadores y el más deseado por éstos.

Price (1992) llega a las mismas conclusiones al comparar el ranking de necesidades de los directivos de Mackenzie y Harris (1984) con el ranking de necesidades de los trabajadores de Wilson (1979) y observar la confusión que tienen los directivos respecto a las necesidades de sus obreros.

En definitiva, estos trabajos concluyen que los supervisores desconocen qué es lo que motiva o desmotiva a sus trabajadores y que, por tanto, las técnicas de motivación que utilizan no son, probablemente, las más apropiadas y no producirán los efectos deseados en la productividad del trabajo y en los resultados. La sugerencia práctica es, por tanto, mayor interacción entre supervisores y trabajadores para crear un ambiente de comunicación abierta que permita mejorar las percepciones que los supervisores tienen sobre lo que necesitan y desean los trabajadores y formar a los supervisores en técnicas de motivación.

Además, Ogunlana y Chang (1998) estudian la motivación del trabajador en siete proyectos de construcción en Tailandia; Kaming (1998) en 27 obras de construcción en Indonesia y Zakeri (1997) investigan a 335 obreros de 31 obras de construcción en Irán. Tras analizar los resultados de estos trabajos, podemos concluir que la necesidad de mejorar su situación económica a través de mayor nivel de sueldo o mayores incentivos figura en los primeros puestos del ranking de necesidades percibidas por los obreros. El dinero sigue siendo lo más importante en la mente de los obreros de Tailandia, Indonesia e Irán, al igual que lo es para los de Nigeria.

En resumen, los trabajadores de la construcción de Nigeria, Tailandia, Indonesia e Irán centran su atención principalmente en las necesidades de orden inferior de la pirámide de Maslow, sobre todo en las necesidades fisiológicas y, por ello, los factores de motivación que destacan como más importantes están centrados en las recompensas económicas. De ahí que deseen un sueldo justo y equitativo, pagado a tiempo y con regularidad, que se les pague las horas extraordinarias y que se les ofrezcan incentivos financieros en el sistema de remuneración.

Siguiendo el mismo razonamiento, no deja de resultar curioso que en 2005, en un país desarrollado como Gran Bretaña, en el que suponemos que los obreros sí tienen satisfechas sus necesidades básicas, el dinero siga siendo el motivador principal para trabajadores calificados, no calificados e incluso para el staff profesional (Asad y Dainty, 2005).

El estudio detenido de los factores motivadores y desmotivadores de los obreros de estos países permite identificar y destacar los que figuran en el siguiente cuadro:

Figura 22: Factores Motivadores de Mayor Importancia

Fuente: Navarro 2008

Factores motivadores de mayor importancia	Trabajos citados
- Relacionados con la remuneración	Gran Bretaña, Nigeria, Tailandia, Indonesia, Irán.
- Buena relación con los compañeros	Gran Bretaña, Nigeria, Tailandia, Indonesia.
- Seguridad y salud	Gran Bretaña, Tailandia, Indonesia, Irán.
- Tareas retadoras, trabajo en sí	Gran Bretaña y Nigeria.
- Buenas instalaciones de trabajo	Irán.
- Buena supervisión	Gran Bretaña.
- Estabilidad en el puesto	Gran Bretaña, Tailandia.
Factores desmotivadores de mayor importancia	Trabajos citados
- Falta de respeto por parte de supervisores y dirección	Gran Bretaña, Nigeria, Tailandia, Indonesia.
- Falta de seguridad en las obras	Gran Bretaña, Tailandia, Indonesia.
- Falta de cooperación entre compañeros	Gran Bretaña, Indonesia.
- Falta de reconocimiento del esfuerzo realizado	Nigeria, Tailandia.
- Trabajo discontinuo	Indonesia, Sri Lanka.
- Frío	Gran Bretaña.
- Cumplimiento insuficiente por incompetencia de miembros de la cuadrilla, repetición de tareas...	Tailandia, Indonesia.
- Gestión ineficiente del proyecto constructivo y mala comunicación en obra	Hong Kong.

La falta de seguridad percibida en las obras es también destacada como factor desmotivador en Gran Bretaña, Tailandia e Indonesia. La falta de cooperación entre compañeros se subraya en Gran Bretaña y en Indonesia. El no reconocimiento al esfuerzo realizado en Nigeria y en Tailandia. El clima, cuando éste es adverso y hace frío destaca como factor desmotivador en Gran Bretaña. La falta de estabilidad en el trabajo es subrayada en Sri Lanka y en Indonesia.

Si clasificamos las variables desmotivadoras en tres grandes grupos: las causadas por la dirección, por la relación con los compañeros o las derivadas de factores externos no controlables, vemos que las variables que más desmotivan son las que dependen de la dirección y gestión del proyecto de construcción con las implicaciones que esto tiene (Olomolaiye y Price, 1989). Hague (1985) también

defiende esta afirmación al subrayar que los incentivos financieros no son primordiales para la motivación de la fuerza de trabajo, puesto que tienen un rol subordinado a la organización eficiente de la obra. De ahí su fuerte crítica a la utilización indiscriminada de incentivos financieros como método para aumentar la productividad.

II.2.1.2) Trabajos de tipo empírico Cualitativo

El segundo bloque de trabajos empíricos también basados en Maslow y/o Herzberg sigue un enfoque metodológico distinto al ser de tipo más cualitativo. En concreto, nos referimos a los trabajos de Davies (1948), Borcharding y Oglesby (1974 y 1975) y Hague (1985).

Davies (1948) participó en una investigación llevada a cabo en Gran Bretaña por la "Building Research Unit" del "Medical Research Council". El objetivo de la misma era obtener información sobre las actitudes y las condiciones de trabajo de los obreros de la construcción, con el fin de identificar los factores motivadores. Entrevistó por separado y durante una media de treinta minutos a cuatrocientos obreros empleados en catorce obras de construcción. Los resultados de su estudio muestran una clara preocupación de los obreros por la estabilidad de su empleo, con un 59 % de ellos que afirmaban sentirse inseguros con su trabajo.

De hecho, la razón fundamental argumentada por los entrevistados para no desear que sus hijos entren en la industria de la construcción es la falta de estabilidad laboral, y su principal argumento contra el pago por desempeño, es la preferencia por un sueldo estable. Además, asocian el bajo estatus social del obrero de construcción a la naturaleza eventual de su trabajo. Según la autora, no se puede asegurar que si los trabajadores consiguieran mayor seguridad en su empleo, como resultado, trabajarían más, puesto que la seguridad no es un incentivo en sí. Su importancia radica en que a menos que consigan sentir mayor seguridad y estabilidad en sus puestos no es probable que respondan a ningún programa de incentivos para aumentar la productividad. Se podría inferir que Davies está diciendo que la seguridad no es un factor motivador sino un factor higiénico tal y como señalaba Herzberg (1959).

Los trabajadores manifiestan quejas comunes y frecuentes sobre la insuficiencia del salario medio semanal que reciben, un salario que no les permite hacer frente al coste de la vida. De hecho, más de la mitad de los entrevistados afirman no poder ahorrar. Igualmente, su descontento con el nivel salarial se intensifica al compararlo con los mayores sueldos que reciben otros trabajadores como los técnicos medios o los que trabajan en fábricas.

Como respuesta a la pregunta directa de si les gusta su trabajo, el 75 % afirma que sí les gusta y aportan como razones principales la sensación de libertad y la vida al aire libre (34.5 %), el placer obtenido al realizar el propio trabajo (24.7 %) y la variedad de tareas realizadas (12 %). Una de las características más marcadas y claras del obrero de la construcción es el orgullo que siente por su profesionalidad y la apreciación por la calidad de lo que hace, más que por la cantidad. De ahí que muestre cierta resistencia a cualquier intento de hacerle aumentar la producción a expensas de la calidad. Esto está ligado al resentimiento que siente por el bajo estatus social de la profesión.

En cuanto a las razones por las que a los obreros no les gusta su trabajo destacan los bajos salarios, las malas condiciones de trabajo, la climatología por el frío en invierno y cuando realizan trabajos monótonos.

Al igual que otros investigadores (Asad y Dainty, 2005; Applebaum, 1999; Borcharding, 1974), Davies destaca la solidaridad de grupo y el gran compañerismo existente entre los obreros como fuente de satisfacción. La gran mayoría de los entrevistados afirmaron llevarse bien con sus compañeros. Los jóvenes y los mayores parecen ser tolerantes con las debilidades del otro, anticipando y recordando las suyas propias y se sienten más unidos por sus similitudes que divididos por sus diferencias.

Los resultados del trabajo de Davies (1948) fueron posteriormente utilizados por Hague (1985) para demostrar que los incentivos financieros no son primordiales en la motivación de la mano de obra de la construcción, sino que tienen un rol subordinado a la organización eficiente de la obra.

Quizás, uno de los estudios más interesantes y sostenidos en el tiempo es el realizado por Borcharding³², J.D., ingeniero y profesor de la Universidad de Stanford y California-Berkeley en Estados Unidos. Los artículos que ha publicado, bien solo o junto a otros investigadores especializados en la gestión de la construcción, han contribuido enormemente a nuestra comprensión de los factores que impiden y limitan el rendimiento del trabajador, a la vez que proporcionan información muy valiosa sobre las percepciones de los trabajadores acerca de los problemas que afectan a la productividad de las obras.

³² Borcharding, J. D. (1972): "An Exploratory Study of Attitudes that Affect Human Resources in building and Industrial Construction". Tesis Doctoral, Universidad de Stanford University, CA., Estados Unidos.

Borcherding inicia sus investigaciones relacionadas con la motivación en la construcción al realizar su tesis doctoral en 1972, en el departamento de Ingeniería Civil de la Universidad norteamericana de Standford. Posteriormente, publica las conclusiones de su tesis en Borcherding y Oglesby (1974 y 1975).

Estos trabajos son un estudio pionero sobre la satisfacción e insatisfacción laboral de todos los profesionales participantes en la construcción de proyectos pequeños y medianos. Al igual que Davies (1948), también se diferencia de otras referencias bibliográficas porque aplica una metodología cualitativa a través de entrevistas en profundidad. **En concreto, el autor evalúa la satisfacción e insatisfacción laboral de 65 participantes en proyectos de construcción, situados en distintos niveles jerárquicos – propietarios de constructoras, jefes de obra, encargados, capataces, oficiales de la construcción y ayudantes (aprendices) de distintos oficios (carpinteros, electricistas, gasfiteros, fierros).**

En el caso de los obreros de construcción, los autores identifican distintas dimensiones o facetas de satisfacción e insatisfacción laboral y estudian sus relaciones con el rendimiento. Ante la pregunta “¿Qué es lo que te produce mayor satisfacción laboral?”, tanto los encargados de obra como los capataces de cuadrilla, los trabajadores y especialmente los aprendices del sector, afirman experimentar sentimientos positivos al realizar un trabajo de buena calidad y con profesionalidad, al visualizar la estructura física tangible en la que trabajan o al llevarse bien con los compañeros de trabajo. De sus comentarios se deduce que los trabajadores se identifican con la estructura física del edificio en el que trabajan y que se sienten íntimamente implicados en el proceso constructivo. Son responsables de la calidad del trabajo durante todo el proceso y se sienten satisfechos cuando pueden señalar y mostrar con orgullo la tarea terminada en la que han participado.

Oficiales y ayudantes añaden a sus fuentes de satisfacción laboral la sensación de cansancio físico al final de una dura jornada de trabajo, como consecuencia de haber tenido un día productivo. Encargados de obra y capataces de cuadrilla, por su parte, incluyen el reto de dirigir el trabajo y el hecho de cumplir el programa de trabajo como factores de satisfacción laboral.

Por todo ello, Borcherding y Oglesby (1974) afirman que los factores causantes de la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción provienen de su desempeño y alto rendimiento. Gracias a su esfuerzo individual, cada trabajador contribuye a la producción de una estructura física única muy visible,

el edificio, y esto da lugar a sentimientos de gran satisfacción. En consecuencia, si el trabajo está bien planificado y organizado de forma que todo el proceso constructivo transcurre bien, se genera satisfacción, pero si la producción se frustra debido a una dirección ineficiente que da lugar a errores en la planificación, programación y suministro de equipos, herramientas o materiales, aparece la frustración y la insatisfacción. Esta idea es también subrayada por Baldry (1995), quien en su encuesta sobre actitudes laborales a obreros de la construcción descubre que la gran mayoría de los encuestados se sienten mejor con ellos mismos tras un día de trabajo productivo y que sienten que trabajan más cuando la obra está bien organizada. Davies y Duff (1994) y Warren (1989) también defienden con los resultados de su trabajo la conclusión de Borcharding (1974) de que el tener algo que mostrar como resultado del trabajo es un factor de satisfacción importante para el obrero y que la productividad es en sí misma fuente de satisfacción.

En definitiva, parecería que en la construcción, la satisfacción es inherente al propio trabajo y por tanto, el enfoque del enriquecimiento del trabajo que tiene lugar en otras situaciones laborales, en las fábricas, por ejemplo, para generar satisfacciones que lleven a mayor productividad, no parece ser necesario en el caso de los obreros de construcción. El trabajo en construcción es un trabajo, por naturaleza, enriquecido y generador de satisfacción y por tanto no hace falta reestructurar tareas. Únicamente en el caso de los grandes proyectos de construcción, macro proyectos industriales y plantas de energía nuclear (Borcharding, 1976; Borcharding, 1980; Borcharding y Garner, 1981; Samelson y Borcharding, 1980; Business Roundtable, 1982)³³, el autor defiende la aplicación del enriquecimiento del trabajo avanzado por Herzberg.

Dadas las características mencionadas sobre el trabajo en la construcción en general, las recomendaciones sugeridas para aumentar la satisfacción de los obreros de construcción, son aumentar su rendimiento o productividad y, para ello, se sugiere que los directivos lleven a cabo sus funciones de planificar, programar, formar y supervisar los trabajos con

³³ En Estados Unidos, durante los años 60 y los 90 proliferó la construcción de plantas de energía nuclear. Los directivos se dieron cuenta de que la larga duración de los proyectos (plazos de 6 a 12 años frente a los 6 a 18 meses de los proyectos normales). El motivo era el aburrimiento y la frustración que sentían después de un tiempo, perdían interés en el proyecto debido a que no podían ver el resultado de su trabajo tan rápido como estaban acostumbrados. Warren (1989).

eficiencia. Además, se subraya el efecto negativo que los cambios de órdenes y del proyecto tienen sobre la moral y la calidad del trabajo.

De esta investigación en Estados Unidos además se observa En cuanto a los factores de insatisfacción laboral, ante la pregunta “¿qué es lo que te genera mayor insatisfacción laboral?” un 80 % de las respuestas de oficiales y ayudantes incluye aspectos referidos a deficientes relaciones interpersonales en la cuadrilla, falta de profesionalidad de los compañeros de cuadrilla o presencia de “chalecos”, injusticia en el reparto de tareas y el trabajo en sí, en caso de ser éste repetitivo y monótono.

Para los capataces de cuadrilla las principales fuentes de insatisfacción son la falta de cooperación y de incentivos de sus trabajadores, su escasa profesionalidad, la falta de apoyo directivo en la preparación del proyecto (falta de materiales y equipos, información sobre el diseño, interferencias con otros oficios) y los problemas con los sindicatos.

Los autores encuentran que los factores de insatisfacción son similares a los factores higiénicos mencionados por Herzberg, factores no relacionados directamente con la tarea, sino con las condiciones de trabajo. Sugieren que la insatisfacción laboral no tiene por qué implicar una reducción en el rendimiento de los trabajadores, pero sí que puede afectar a las relaciones personales y a la comunicación entre los participantes en los proyectos de construcción.

II.2.2. Trabajos empíricos basados en la teoría de las expectativas de Vroom

Maloney y McFillen (1985, 1986, 1987) y McFillen y Maloney (1988) llevaron a cabo una investigación a gran escala sobre la motivación del trabajador manual de la construcción en Estados Unidos. En lugar de realizar entrevistas en profundidad con preguntas abiertas, como Borcharding, utilizaron un cuestionario modificado de la de la Universidad de Michigan, de 32 páginas con 28 apartados, que enviaron a 2.800 trabajadores de la construcción pertenecientes a 10 sindicatos diferentes. Finalmente respondieron 703 trabajadores, obteniendo un ratio de respuesta aceptable para estudios de este tipo del 25% (Maloney y McFillen, 1987). Con esta gran muestra, intentaron validar la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) en la industria de la construcción. Algunos autores (Thomas, 1990) han llegado a afirmar que el modelo de la teoría de las expectativas es el primero realmente válido para las actividades de construcción puesto que todo lo anterior había sido incompleto en cuanto a la aplicación de modelos y no había habido aportación empírica para los mismos.

En Maloney y McFillen (1985), los autores analizan la valencia al preguntar a los trabajadores de la construcción cuál es la importancia que asignan a distintos factores relacionados con el trabajo y también cuál es su grado de satisfacción con los mismos. Para ellos, la satisfacción laboral es función de la relación entre lo que el trabajador espera obtener y lo que realmente obtiene, de forma que sentirá satisfacción cuando los resultados obtenidos del trabajo sean iguales o superen los resultados esperados.

El siguiente cuadro resume los resultados del trabajo de Maloney y McFillen.

Figura 23: Ranking Importancia (1 a 7) de factores motivadores de 703 trabajadores de la construcción norteamericanos.

Resultados del trabajo	Importancia	Satisfacción	Diferencia
Recompensas intrínsecas	1	4	-3
Oportunidad de promoción	7	7	0
Recompensas interpersonales	6	3	3
Retroalimentación	3	5	-2
Supervisión	5	6	-1
Nivel de rendimiento	2	1	1
Recompensas extrínsecas	3	2	1

Fuente: Adaptado de Maloney y McFillen (1985)

El análisis de las respuestas muestra un acuerdo general entre todos los oficios encuestados. Los factores percibidos más importantes son los relacionados con la naturaleza del propio trabajo como, por ejemplo, las recompensas intrínsecas obtenidas: realizar el trabajo de forma artesanal, llevar a cabo un trabajo retador, nivel de rendimiento y retroalimentación. Los menos importantes, sin embargo, parecen ser los relacionados con la oportunidad de promocionar (ver figura 25). En cuanto a los factores con los que los trabajadores están más satisfechos, cabe mencionar, por orden de puntuación: 1) Nivel de rendimiento, 2) Recompensas extrínsecas, 3) Recompensas interpersonales, 4) Recompensas intrínsecas, 5) Retroalimentación 6) Supervisión y 7) Oportunidad de promoción.

En cuanto al nivel de satisfacción general con el trabajo, los trabajadores afirman estar bastante satisfechos con sus trabajos (puntuación de 0,73 sobre 1), más en general que con cada dimensión particular (Maloney y McFillen, 1985).

En Maloney y McFillen (1986) los autores se centran en el cálculo de la expectativa y la instrumentalidad. Observan que los obreros encuestados muestran un bajo nivel de instrumentalidad positiva externa e interna. Esto significa que no esperan que la realización de un buen trabajo o la obtención de buenos resultados sean

recompensadas positivamente por la dirección. Por el contrario, perciben como más probable obtener consecuencias negativas de pobres resultados laborales que consecuencias positivas asociadas a buenos resultados. Así, siguiendo la teoría X de McGregor, parece que los constructores utilizan más el castigo y la disciplina que las recompensas positivas, de forma que no se fomenta la consecución de altos rendimientos y productividad.

Uwakweh es otro de los autores que ha aplicado empíricamente la teoría de las expectativas en la industria de la construcción, primero en Siria (Uwakweh, 2003) y después en Estados Unidos con aprendices de la construcción (peones) (Uwakweh, 2005 y 2006). Tomando como referencia el trabajo de Maloney y y McFillen (1986) y con una muestra de 73 trabajadores de la construcción de una empresa constructora en la ciudad siria de Aleppo, el autor observa que, en general, los trabajadores conocen bien cuáles son sus necesidades pero consideran que no están satisfechas y por tanto, su nivel de satisfacción es muy bajo. Además, las expectativas dan un resultado positivo al ser altas, ya que piensan que un mayor esfuerzo irá asociado a mejores resultados y productividad. Y el potencial motivador del puesto es muy bajo lo que indica que hay mucho espacio para motivar a estos trabajadores. Con todo ello, Uwakweh recomienda aprovechar su alto nivel de expectativas para desarrollar un sistema de recompensas externas que asocie el rendimiento a los resultados y obtener así alta valencia y alta instrumentalidad. Además, aumentar su sueldo permitirá que los trabajadores de la construcción sirios puedan satisfacer algunas de sus necesidades.

Uwakweh (2006), en su trabajo más reciente, obtiene conclusiones similares a las de Maloney y McFillen (1986) al estudiar la motivación de 201 ayudantes de la industria de la construcción en Estados Unidos, basándose en la misma teoría y utilizando el mismo cuestionario. En concreto, demuestra que la teoría de las expectativas de Vroom es aplicable a la industria de la construcción y que los resultados de su investigación apoyan sus predicciones. **Para aumentar la motivación de los ayudantes, el autor sugiere la aplicación de medidas sencillas: mayor reconocimiento por el trabajo bien hecho, fomentar su participación en la planificación y organización de tareas proporcionarles y equipos de trabajo adecuados.**

Otra de las cuestiones analizadas por Maloney y McFillen (1987) en su estudio a gran escala es la influencia que el comportamiento de los capataces de cuadrilla tiene sobre la motivación y el rendimiento de sus trabajadores. Identifican cinco

dimensiones del comportamiento del capataz: participación, apoyo, ayuda en el trabajo, orientación al logro e imparcialidad. Todas las dimensiones muestran relaciones lógicas con la motivación del obrero, su rendimiento y su satisfacción y apoyan las relaciones previstas por la teoría de la expectativa. Por tanto, la investigación revela que una mejor supervisión conduce a mejores resultados desde el punto de vista del trabajador y por ello, para que la industria de la construcción pueda avanzar, subrayan la necesidad de priorizar la selección y formación de los capataces.

A similares conclusiones llega Uwakweh (2005) al reproducir el trabajo anterior pero con una muestra de 201 ayudantes de la construcción. En este caso las dimensiones estudiadas del capataz son siete, las cinco anteriores y dos nuevas: mejora del rendimiento y reconocimiento al trabajo bien hecho. Tras analizar las percepciones que los trabajadores tienen sobre sus supervisores directos, Uwakweh sugiere mejorar las dimensiones de ayuda en el trabajo, la participación, el apoyo y la imparcialidad a través de programas de formación, puesto que obtienen menores puntuaciones. Se muestra también que los capataces no son imparciales y que deben aprender a corregir al ayudante cuando hace algo mal. En la industria de la construcción existen capataces muy trabajadores y diligentes que nunca fueron enseñados a formar, motivar, medir, reconocer y disciplinar a los trabajadores. Tal y cómo funcionan las cosas en la industria, normalmente un buen trabajador es promocionado a capataz o a encargado. El estudio sugiere que el ayudante respetará a aquellos capataces que conozcan bien el oficio y que estén dispuestos a ayudarles a mejorar su rendimiento y a conseguir el éxito. Además, los ayudantes probablemente respetarán a los capataces si son objetivos al valorar su rendimiento.

Olomolaiye (1990) combina estrategias de investigación subjetiva y objetiva para investigar las relaciones entre la motivación y la productividad de 157 albañiles en Gran Bretaña. A través de un cuestionario, recoge información para cuantificar y evaluar la motivación en base a la teoría de las expectativas. Además, observa a los albañiles en obra y mide tiempos para averiguar los porcentajes de tiempo productivo y tiempo no productivo en su jornada de trabajo. Entre las conclusiones más resaltantes de su investigación tenemos:

- La motivación no parece influir en el ritmo o velocidad del trabajo de los albañiles, sino en el porcentaje de tiempo de trabajo empleado productivamente.
- La variable más importante que influye en el porcentaje de tiempo de trabajo productivo es la buena supervisión. Las otras variables que contribuyen,

aunque no significativamente, al porcentaje de la varianza del tiempo productivo explicado por variables motivadoras son: seguridad del trabajo, buena descripción del trabajo y tarea retadora. ***Por tanto, se puede concluir que las fluctuaciones en productividad son responsabilidad de los encargados de la gestión en obra, es decir, del jefe de obra.***

- Existe una motivación básica para trabajar en cada albañil, confirmando a McGregor y su teoría Y, que afirma que a los humanos les gusta el trabajo.
- La motivación no es la única variable que influye en la proporción de tiempo productivo, pues ésta es responsable solamente del 25,3 % de su variación. Otros factores como los problemas de supervisión en obra, falta de materiales y equipos y otros, serían responsables del restante 74,7 %.

Almohawis (1986)³⁴ afirma que a pesar de que la teoría de las expectativas es bien aceptada en los círculos académicos y ha sido aplicada directamente a la construcción en trabajos previos, la realidad es que su capacidad de predicción nunca ha sido puesta a prueba explícitamente en el entorno de la construcción. De ahí su objetivo de investigación consistente en probar la capacidad predictiva de esta teoría sobre la motivación de los trabajadores extranjeros de la construcción en Arabia Saudita (coreanos, pakistanís, tailandeses y filipinos).

En primer lugar, identifica los resultados del trabajo relevantes para los obreros de la industria de la construcción de Arabia Saudita. Después, basándose en la teoría de las expectativas diseña un cuestionario para medir la expectativa, instrumentalidad y valencias. Aplica el cuestionario obteniendo la valoración de los supervisores sobre la motivación de los trabajadores y la autoevaluación de la motivación. Finalmente, se comparan los valores de la motivación calculados siguiendo la teoría de las expectativas con los valores del índice de motivación Patchen y con la valoración del supervisor.

Los resultados de la investigación muestran que, finalmente, esta teoría sí constituye un modelo teórico eficiente para predecir la motivación en la industria de la construcción. Además, el autor explora las actitudes de los obreros extranjeros hacia varios resultados del trabajo relacionados con su trabajo y su entorno.

³⁴ Dr. Almohawis, S. (1986): "Motivation of Construction Workers in Saudi Arabia: An Expectancy Theory Approach". Tesis Doctoral. Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos. Citado en Navarro (2008:93)

II.2.3. Análisis crítico de las investigaciones de tipo empíricas

II.2.3.1 Análisis crítico de los trabajos empíricos cuantitativos basados en Maslow y Herzberg

- Mackenzie y Harris (1984) son criticados por clasificar el salario como factor dentro del primer escalón de necesidades debido al supuesto general de que con el dinero se pueden comprar la mayoría de cosas que satisfacen las necesidades fisiológicas. Este enfoque podría ser erróneo puesto que el dinero también influye en la percepción que el obrero tiene sobre las otras cuatro necesidades.
- Dependencia excesiva de la lista de factores higiénicos y motivadores de Herzberg (1959) en la elaboración de los cuestionarios. Quizá el motivo de esta dependencia sea el hecho de que Herzberg es el único teórico que presenta una lista definitiva de factores que resulta cómoda y útil de manejar.
- Olomolaiye y Ogunlana (1988), por el contrario, siguiendo a Herzberg, no consideran el dinero como motivador. En su lugar, incluyen las compensaciones adicionales o “Beneficios Complementarios” en la lista de Maslow pero así introdujeron algo de confusión puesto que estas compensaciones, en la construcción están relacionadas casi siempre con el dinero.

II.2.3.2 Análisis crítico de los trabajos empíricos cualitativos basados en Maslow y Herzberg

Las investigaciones de Borchering y sus colaboradores han sido criticadas por mostrar las siguientes debilidades:

- No ofrecen ningún modelo conceptual que plasme con claridad las relaciones hipotéticas existentes entre las diferentes variables estudiadas, sobre todo la relación de causalidad entre satisfacción laboral y productividad. Los trabajos parecen estar basados en Herzberg, aunque no se hace ninguna mención especial al mismo, ni tampoco se sigue un plan metodológico concreto para confirmar o negar la validez de su teoría de los dos factores.
- Son poco convincentes conceptualmente, puesto que los autores no definen con claridad los términos estudiados (satisfacción laboral, insatisfacción laboral, productividad, moral y motivación) ni hacen referencia a las magnitudes de su medición. El hecho de no aportar definiciones precisas a nivel

conceptual ni a nivel operativo genera ambigüedad y dificulta enormemente la posibilidad de replicar la investigación.

- Muestran problemas metodológicos relacionados con el muestreo que impiden el poder generalizar los resultados de la investigación a toda la industria de la construcción. En concreto, se critica la no aleatoriedad de sus muestras puesto que los trabajadores seleccionados para las entrevistas eran los más productivos; la utilización de entrevistas grupales como método para obtener información relevante a nivel individual y el reducido número de entrevistas en profundidad realizado a los oficiales.
- Se ignoran importantes trabajos procedentes del área del comportamiento organizacional.
- No tienen en cuenta las diferencias individuales. De hecho, se propone el enriquecimiento del trabajo como estrategia universal para resolver los problemas de productividad, sin tener en cuenta que para que funcione, los trabajadores deben desear puestos enriquecidos y no hay evidencia empírica que documente la existencia de este deseo.

II.2.3.3 Análisis Crítico de los Trabajos empíricos basados en la teoría de las expectativas de Vroom

Al igual que en apartados anteriores, repasaremos a continuación algunas de las críticas vertidas acerca de estos trabajos empíricos. Davies y Duff (1996), en concreto, son duros al referirse a los trabajos de Maloney y McFillen (1985 y 1986) por su utilización de un extenso cuestionario de 32 páginas y por las conclusiones extraídas a partir de sus resultados estadísticos.

Olomolaiye (1990) y Olomolaiye y Price (1989) plantean alguna debilidad encontrada sobre la recogida de información; en concreto critican que Maloney y McFillen utilicen la autoevaluación de los encuestados para medir el impacto y las interrelaciones entre motivación, calidad, esfuerzo y rendimiento.

A pesar de ello, los propios autores son conscientes de este problema y lo ponen de manifiesto en Maloney y McFillen (1986), al afirmar que la autovaloración del trabajador como forma de medir su rendimiento es algo muy subjetivo, probablemente sesgado al alza y con menor varianza de la real. La misma crítica se le podría también hacer a Uwakweh (2005 y 2006).

II.2.4. Otros trabajos empíricos

A continuación se presentan una serie de trabajos empíricos que no toman como base de partida ninguna teoría de motivación concreta pero que tienen resultados importantes en el tema que nos atañe. Es el caso de Rowings (1996), Baldry (1995), Applebaum (1999), Riemer (1979), Srour (2006), Hill (2001 y 2002), Davies y Duff (1994 y 1996), Chisty y Choudhry (1996), Cox (2006) y algunas investigaciones realizadas en Chile.

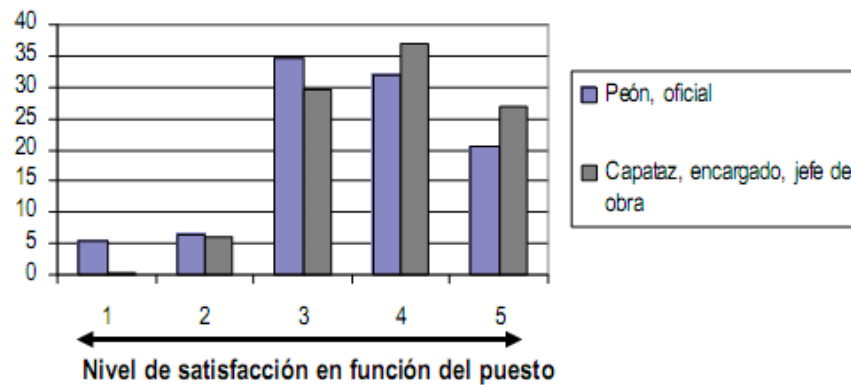
Los trabajos de Baldry (1995) en Gran Bretaña y Rowings (1996), Applebaum (1999) y Srour en Estados Unidos, han sido publicados en un momento de gran preocupación por la escasez de mano de obra calificada en construcción. Ante la visión del público en general, que identifica a los obreros del sector como un “Poco sofisticado cuerpo de hombres que llevan a cabo exclusivamente las tareas pesadas, difíciles, a menudo peligrosas y desagradables que utilizan técnicas y métodos sin cambios durante muchos siglos”, (Baldry, 1995), los autores investigan a los protagonistas del proceso constructivo para conocer sus percepciones y actitudes hacia distintos aspectos del trabajo.

En el caso de Gran Bretaña Baldry (1995) observa, una vez más, que muchos obreros se sienten mejor con ellos mismos tras un día de trabajo productivo; que poder demostrar su habilidad y pericia es importante para ellos; que sienten que trabajan más cuando la obra está bien organizada y que experimentan un alto nivel de satisfacción cuando su trabajo es apreciado por otros.

En el caso de Estados Unidos, Rowings (1996) realizan una investigación entre 4.600 trabajadores de la construcción, de más de 30 oficios, para conocer sus percepciones sobre su trabajo, su carrera y las condiciones de trabajo. Entre sus conclusiones acerca de la satisfacción laboral destacamos las siguientes:

- En general, los niveles de satisfacción del trabajador medio de la construcción con su trabajo y con sus recompensas económicas son relativamente bajos. El trabajo más reciente de Srour (2006) muestra resultados contrarios, pues el 64% de los 862 trabajadores entrevistados manifiestan estar satisfechos con sus salarios y la mayoría están satisfechos con su carrera profesional o se muestran neutrales. En este sentido, Applebaum (1999) y Riemer (1979) afirman que los trabajadores de la construcción estadounidenses están entre los mejor pagados de todos los trabajadores manuales.

Figura 24: Nivel de Satisfacción en el Puesto 1(Muy Insatisfecho)- 5 (Muy Satisfecho)



Fuente: Navarro E.2008

- Aquellos que han participado en programas de formación en el puesto o como aprendices se muestran más satisfechos que aquellos que no han recibido ninguna formación.
- Muchos de los trabajadores del sector no piensan en esta ocupación como carrera, sólo como un lugar en que ganar un sueldo. La realidad es que estos trabajadores no están comprometidos con la industria.
- Aquellos con menor nivel educativo tienden a considerar la construcción como carrera profesional frente a los que tienen mayores niveles educativos, que piensan en el sector como lugar de paso.

Applebaum (1982 y 1999) y Riemer (1979), con un enfoque de tipo cualitativo, muestran una visión bastante optimista y positiva de los obreros de la construcción estadounidenses y de su satisfacción laboral, alejada de la imagen distorsionada que de ellos se tiene.

Hill (2001, 2002) rechaza los modelos teóricos de motivación provenientes de los libros de gestión para explicar o comprender el proceso de motivación existente en las obras de construcción. De ahí que, con la idea de descubrir y describir qué es lo que los protagonistas de la construcción entienden por “motivación”, opte por preguntarles directamente a través de entrevistas abiertas. Al analizar las entrevistas, Hill (2001) concluye que el término motivación se acepta, se utiliza en obra y además parece que hay una comprensión común del mismo por parte de todos los profesionales involucrados. El término es utilizado frecuentemente, pero su significado se limita al sueldo (motivación extrínseca); un significado muy simplista comparado con la complejidad de los modelos teóricos existentes. Parece que solamente los supervisores y el staff profesional reconocen algunos aspectos de motivación intrínseca (naturaleza del trabajo, producto tangible, etc.), pero sólo tras insistir y

preguntar repetidamente; en definitiva, la respuesta no surge de manera natural y voluntaria.

Chisty y Choudry (1996) aportan resultados interesantes sobre la relación existente entre la motivación de los trabajadores y la calidad de la construcción en Pakistán. En concreto, descubrieron que en la mayoría de proyectos analizados los problemas de calidad encontrados eran debidos a factores con influencia en la moral y motivación de los obreros. El factor más obvio era la ausencia de un jefe de obra calificado en el equipo de dirección de la obra-

Cox(2006), plantea un estudio novedoso, la diferencia es que mientras que la mayoría de estudios realizados se centran en programas de motivación a nivel de contratista principal, su modelo se expande a nivel de subcontratista para cubrir toda la cadena del proceso de construcción. Los autores diseñan una encuesta que distribuyen entre 70 capataces y supervisores de cuadrillas de subcontratados, obteniendo un elevado ratio de respuesta del 71%. Para conseguir motivar a los trabajadores de la construcción subcontratados, su modelo muestra que en primer lugar, el supervisor debe generar un clima de motivación positivo basado en la confianza del trabajador. A continuación, el supervisor debe fijar objetivos relacionados con la calidad del trabajo y la seguridad en la actuación. Finalmente, una vez los objetivos son alcanzados, el trabajador debe ser recompensado con un incentivo muy concreto: dinero.

Investigación en Chile

Otros estudios que se han encontrado sobre el tema escritos en lengua castellana son los realizados en Chile (Farías y Alarcón, 1991; Peralta, 1993; Moraga y Winter, 2001; Aguirre et al., 2005 y Aguirre y Andrade, 2005). En 1989, el Departamento de Ingeniería de Construcción de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en el marco de un programa financiado por la Corporación de Capacitación de la Construcción, inició una investigación con el fin de aportar conocimientos y técnicas para detectar y solucionar problemas relacionados con el bajo nivel de rendimiento y productividad de la industria de la construcción. Entre otras cosas, se encuestó a 60 trabajadores de cinco empresas constructoras nacionales para intentar caracterizar su comportamiento en el trabajo, detectar su grado de satisfacción y proponer acciones tendentes a disminuir su insatisfacción e incrementar la productividad (Farías y Alarcón, 1991). El estudio mostró marcadas tendencias negativas en cuanto al grado de satisfacción de los encuestados con su retribución económica, con las condiciones físicas de trabajo e incluso con los contenidos del mismo (excesiva cantidad de trabajo

y esfuerzo físico). Las relaciones con autoridad también presentaron cierta tendencia negativa, ya que manifestaban una actitud de desconfianza y falta de respeto. Se detectó un alto nivel de compañerismo entre los trabajadores y, curiosamente, una percepción relativamente positiva hacia la empresa que los contrataba.

Peralta (1993) y Moraga y Winter (2001) han seguido el mismo enfoque que Farías y Alarcón (1991) al plantear una visión del hombre como unidad bio-psico-social, como un organismo humano con capacidades y limitaciones físicas, necesidades y motivaciones y en relación de interdependencia con su medio ambiente social. En cuanto a la metodología de su análisis empírico, utilizan un diseño descriptivo, no experimental, una muestra de carácter no probabilístico y muestreo por conveniencia. El hecho de que la muestra sea no aleatoria plantea una debilidad, puesto que hace imposible la extrapolación cuantitativa de los resultados al universo poblacional. Esta debilidad es resuelta en Aguirre y Andrade (2005), pues utilizan un instrumento de medición de la satisfacción laboral de los obreros con validez y fiabilidad probados en Aguirre et al. (2005) con una muestra de 650 trabajadores.

Peralta (1993) concluye que los cuatro factores de mayor importancia para el trabajador en obra son: tener un trabajo estable, oportunidades de especialización, jefes abiertos que les apoyen y buenas condiciones de trabajo. Moraga y Winter (2001) también observan que las condiciones laborales tanto físicas como administrativas presentan un importante y marcado nivel de insatisfacción en los obreros, destacando la falta de limpieza en comedores, vestuarios y baños.

Aguirre y Andrade (2005) concluyen que considerando su bajo nivel de ingresos, la inestabilidad y la movilidad entre un empleador y otro, el trabajador de la construcción no tiene seguridad laboral. Según Vroom la motivación depende de las expectativas y aquí resulta difícil que el trabajador se sienta seguro, motivado y con expectativas y planes dentro de una empresa. Si contemplamos lo anterior como base de la motivación y por ende de satisfacción laboral, ésta debiera ser escasa o muy poca en el sector.

En definitiva, todos los investigadores chilenos detectan que las condiciones laborales en general son un importante factor de insatisfacción para los obreros de la construcción y que habría que mejorar este factor higiénico. Sin embargo, siguiendo a Herzberg, estos factores higiénicos no bastarían para generar por sí mismos un cambio de actitud de los trabajadores, siendo necesarios aspectos relacionados con la autoestima para lograr motivación y, por tanto, aumento en productividad.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

En general, las publicaciones sobre el tema se retrotraen a finales de la década de los 60 y los 70. Gran Bretaña y Estados Unidos son los países más prolíficos en la publicación de investigaciones sobre el tema. La mayoría son de tipo empírico y siguen una metodología cuantitativa basada en el uso de cuestionarios diseñados específicamente para el sector de la construcción. No obstante, existe también una minoría de trabajos que utilizan un enfoque de tipo cualitativo y parece estar emergiendo un paradigma de investigación más pluralista en el que métodos alternativos están siendo cada vez más aceptados

(Fellows y Liu, 2003)³⁵.

De la revisión bibliográfica realizada cabe extraer algunas conclusiones que se presentan agrupadas en dos bloques:

- Conclusiones relacionadas con la investigación y metodología sobre el tema
- Conclusiones sobre los factores motivadores de la mano de obra del sector construcción

Casi todos los trabajos son de naturaleza transeccional explicar el término..mostrando un fuerte sesgo hacia el análisis estático, que impide explorar las variaciones en la motivación a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones de carácter longitudinal podrían explorar cómo el ciclo económico influye en la motivación de los trabajadores de la construcción.

Los tres modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica a lo largo de los últimos 40 años son los propuestos por Maslow (1943), Herzberg (1959) y Vroom (1964). Así, las teorías de estos autores siguen estando muy vigentes tomándose como punto de partida para investigar el tema.

³⁵ Fellows, R.F. y Liu, A. (2003). Research Methods for Construction. Blackwell Science.

En general, de la mayor parte de las investigaciones se identifica aspectos negativos o deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores externos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo, y la condición social de ser obrero de construcción).

Frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores internos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). El ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros, es el único factor de motivación externo que los obreros describen de forma positiva. Entre los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, los autores concluyen que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy importantes. Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción interna derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutaban realizando sus tareas.

En concreto, algunas de las características positivas de las tareas son: la creatividad y el reto que suponen, la variedad, su significatividad y su alto nivel de identidad, puesto que supone la participación en la construcción de una estructura física tangible claramente visible.

En efecto luego de revisar minuciosamente los aportes sobre la investigación de la satisfacción laboral del trabajador manual en el sector construcción, podemos conocer las condiciones generales en las que se encuentra el estudio sobre este tema y es importante recalcar, que exige mayores esfuerzos del sector por lo que aportes futuros serán muy valorados.

III.1 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA SOBRE EL TEMA

III.1.1 Existe una notable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a los trabajadores de la construcción y su satisfacción laboral: la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la Sociología del Trabajo, la Historia y la Gestión y Dirección de la construcción. En general, los autores de las distintas áreas de conocimiento apenas se citan, mostrando ser compartimentos estancos, de forma que no se puede hablar de interdisciplinariedad, lo cual genera como resultado una investigación aún pobre sobre el tema. El desafío está en promover la integración de las distintas áreas del

conocimiento en pro del desarrollo del sector y principalmente en la mejora continua de la calidad de la vida laboral del trabajador de construcción.

III.1.2 Es importante mencionar, que si bien la presente investigación se centra en los trabajadores manuales de construcción, existe otro gran grupo, compuesto por los profesionales de la construcción, aún más descuidado en cuanto a la investigación sobre este tema. Se detectan algunas diferencias entre los trabajos publicados referentes a **los obreros de la construcción** y los referentes a **los profesionales (Ingenieros, técnicos, administradores, etc.)**. En este sentido, las publicaciones centradas en el obrero son bastante más numerosas y se inician a finales de la década de los 60 (Nave, 1968) y la década de los 70, encontrando incluso un trabajo publicado en 1948 (Davies, 1948). Además, en los estudios sobre los obreros hay mayor diversidad de zonas geográficas o países analizados; incluyendo tanto a los países más desarrollados como a otros en vías de desarrollo: Arabia Saudita, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Gran Bretaña, Hong Kong, Indonesia, Irán, Nigeria, Pakistán, Siria, Sri Lanka y Tailandia. Por el contrario, los trabajos centrados en el profesional de la construcción son menos numerosos, de más reciente publicación y con muestras procedentes de menor número de países que, en general, están más desarrollados: Australia, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Irán, Suecia y Tailandia. En cualquier caso, Gran Bretaña y Estados Unidos son los países más prolíficos en cuanto a publicación de investigaciones sobre el tema referido.

III.1.3 La mayoría de las investigaciones realizadas, tanto las centradas en el estudio del trabajador, como las centradas en el profesional de la gestión de la construcción, son principalmente de **tipo empírico**. Existen también en menor número algunos autores que han intentado explicar la motivación en la industria de la construcción a través de un enfoque conceptual que ha sido duramente criticado; como se indicó en el acápite anterior, donde se presentaron los principales aportes de cada tipo de investigación, además de un análisis crítico de estas.

III.1.4 En cuanto a la **metodología utilizada** en el estudio empírico sobre la motivación de los trabajadores de construcción, ésta es **predominantemente cuantitativa**. Así, la mayoría de trabajos utilizan cuestionarios diseñados específicamente para el sector de la construcción, con listas de necesidades, variables motivadoras y desmotivadoras, a valorar en escala de Likert, distinguiendo entre la importancia y la satisfacción percibidas. No obstante, existe también una minoría de trabajos que utilizan un enfoque de tipo cualitativo. Éste es el caso de Oliva y Díaz (2005), Applebaum (1999), Byrne (1993 y 1997), Riemer (1979), Borcharding y

Oglesby (1974 y 1975) y Davies (1948), quienes se centran en el estudio de los trabajadores manuales de la construcción.

III.1.5 Respecto al **enfoque o modelo teórico** seguido por todos los trabajos analizados, los tres modelos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), combinada con el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1980). Ésta última parece estar siendo la más utilizada en la actualidad, tanto en el caso de los obreros (Uwakweh, 2005 y 2006; Hewage y Ruwanpura, 2005) como de los profesionales técnicos de la construcción (Zhou, 2004; Gilbert y Walker, 2001; Smithers y Walker, 2000). Sin embargo, hay que destacar también la existencia de algunos trabajos empíricos que prescinden del marco teórico habitual (Davies y Duff, 1994 y 1996) o incluso lo rechazan (Hill, 2001, 2002). De cualquier forma, independientemente de las teorías de motivación aplicadas y del tipo de metodología utilizada en las investigaciones, prácticamente la totalidad de los trabajos llegan a las mismas conclusiones sobre los aspectos motivadores y los factores de satisfacción laboral del trabajador manual en la construcción.

III.1.6 Los trabajos que aplican las teorías generales de motivación a la industria de la construcción han sido muy criticados, sobre todo los basados en la teoría de Maslow y en la de Herzberg. En el primer caso, la jerarquía de necesidades parece no ser algo tan universal como sugería Maslow, puesto que el ranking de factores de motivación de los trabajadores investigados depende del país analizado y del momento histórico seleccionado. En el segundo caso, la aplicación de Herzberg, algunos defienden su uso para identificar factores con influencia en la motivación (Chan, 1993; Nicholls y Langford, 1987), mientras que otros centran sus críticas (Young, 1991; Ruthankoon, 2005; Ruthankoon y Ogunlana, 2003) en la falta de validez metodológica y situacional y en que la teoría no resulta estable entre diferentes posiciones jerárquicas.

III.1.7 Se percibe cierta contradicción entre los **resultados** de algunos trabajos de carácter cualitativo basados en entrevistas en profundidad (Borcherding, 1974 y 1975; Davies, 1948), que describen el trabajo en construcción de forma muy positiva y confirman que es un trabajo por naturaleza “ya enriquecido”, y las conclusiones de las investigaciones de Maloney y McFillen (1985, 1986, 1987), quienes describen el clima motivacional en la construcción de forma negativa y pesimista y afirman que los trabajadores no están satisfechos con los resultados intrínsecos del trabajo de autonomía, variedad de tareas e identidad.

III.1.8 Gran parte de las investigaciones sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de la construcción no definen con precisión los conceptos clave, utilizando indistintamente los términos “motivación”, “satisfacción” y “moral” laboral. Este hecho genera ambigüedad y dificulta la posibilidad de replicar la investigación, por ello en el Capítulo I se presentó una breve definición de cada término para procurar una mayor comprensión y el uso correcto de estos términos a lo largo de la presente investigación.

III.1.9 Esta investigación considera principalmente las aportaciones realizadas sobre la motivación que toman como punto de partida las teorías de Maslow, Herzberg y Vroom. Futuros trabajos podrían considerar los estudios que prescindan del marco teórico habitual. De la misma forma, aunque existe un número importante de publicaciones sobre el tema que se centra en los profesionales técnicos del sector de la construcción, esta investigación no considera ninguna por estar fuera de su limitado alcance. Estas podrían ser analizadas en investigaciones futuras.

III.2 CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES MOTIVADORES DE LA MANO DE OBRA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

En relación a los factores motivadores de los trabajadores manuales u obreros de la construcción identificados en gran parte de las investigaciones, además de información relevante sobre el sector construcción en Perú, podemos identificar el contexto en el que se desarrolla hoy en día este sector y el diagnóstico actual sobre los principales factores motivadores que podrían afectar la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción, dentro de ellos se puede destacar que:

III.2.1 Factores Motivadores y Desmotivadores

La mayor parte de las publicaciones que analizan a los obreros de la construcción, identifican **deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores externos** (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo y la condición social de ser obrero de construcción), frente a **connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores internos** (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). El ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo, es el único factor de motivación externo que los obreros describen de forma positiva. Entre los factores relacionados con el **contenido del trabajo**, en general, los autores concluyen que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy

importantes. Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción interna derivada de la realización de un **trabajo por naturaleza enriquecido** y que disfrutan realizando sus tareas.

En concreto, algunas de las características positivas de las tareas son: la creatividad y el reto que suponen, la variedad, su significatividad y su alto nivel de identidad, puesto que supone la participación en la construcción de una **estructura física tangible claramente visible**.

III.2.2 Dinero

Entre los factores del entorno laboral, en general, la mayoría de investigadores identifican una insatisfacción de los obreros de la construcción con la **retribución económica** (Aguirre y Andrade, 2005; Hewage y Ruwanpura, 2005; Uwakweh, 2003; Jayawardane y Gunawardena, 1998; Ogunlana y Chang, 1998; Byrne, 1997 y 1993; Zakeri, 1997; Peralta, 1993; Farías y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Ogunlana, 1988; Hague, 1985; Mason, 1978; Davies, 1948). En su mayor parte, la insatisfacción es debida a su percepción de tener ingresos económicos bajos, a su inestabilidad (Baldry, 1995; Davies, 1948) o a que el sistema de remuneración no está ligado al rendimiento de su trabajo (Hewage y Ruwanpura, 2005).

Otros autores, en lugar de insatisfacción matizan que el nivel de satisfacción con el dinero es “relativamente bajo” (Rowings, 1996), que puede ser factor de satisfacción o insatisfacción (Olomolaiye y Price, 1988) e incluso muestran resultados contrarios cuando la mayoría de los trabajadores investigados manifiestan satisfacción con sus salarios (Srour, 2006). Asad y Dainty (2005) también afirman que los trabajadores no calificados muestran un marcado deseo por recompensas externas como el dinero y que por eso resulta ser un factor motivador.

En general con relación al **Dinero**, existe prácticamente unanimidad en la percepción de los obreros de construcción en identificarlo como un factor que causa insatisfacción, lo cual convierte en una gran dificultad tanto para los administradores de obra en campo, que deben lidiar como un trabajador desmotivado muchas veces; como para los administradores de las empresas del sector en general, las cuales es importante mencionar que aportan una remuneración bastante elevada para sus trabajadores, con relación a otras actividades de los diversos sectores productivos.

En el Perú, en el sector construcción el **salario está prefijado**, por ello no obedece al mercado; se podría decir entonces que prácticamente estaríamos hablando de un sueldo Invariable de acuerdo a cada categoría. Pues bien con

respecto a este salario prefijado se podría afirmar sin lugar a dudas que **se trata de uno de los sectores de mano de Obra (calificada y no calificada) con la remuneración promedio más alta en comparación con la remuneración de la mano de obra de otros sectores productivos, como por ejemplo la industria manufacturera.** A continuación se presenta un cuadro comparativo de ingresos promedios mensuales de las tres categorías de oficios en construcción civil

Figura 25: JORNALES VIGENTES PARA OBREROS DE CONSTRUCCIÓN A PARTIR DEL 01/06/2012

OPERARIO		OFICIAL		PEON				
a	JORNAL BASICO	48.60	a	JORNAL BASICO	41.60	a	JORNAL BASICO	37.20
b	MOVILIDAD	7.20	b	MOVILIDAD	7.20	b	MOVILIDAD	7.20
c	DIAS LABORADOS	6.00	c	DIAS LABORADOS	6.00	c	DIAS LABORADOS	6.00
d	HRS NORMALES	48.00	d	HRS NORMALES	48.00	d	HRS NORMALES	48.00
e	# HIJOS		e	# HIJOS		e	# HIJOS	
f	# HRS NORM. SEMANA CON FERIA DO		f	# HRS NORM. SEMANA CON FERIA DO		f	# HRS NORM. SEMANA CON FERIA DO	
g	# DIAS GRATIFICACION	7.00	g	# DIAS GRATIFICACION	7.00	g	# DIAS GRATIFICACION	7.00
q	DESCUENTO SINDICAL SEMANAL		q	DESCUENTO SINDICAL SEMANAL		q	DESCUENTO SINDICAL SEMANAL	
BOLETA OPERARIO		BOLETA OFICIAL		BOLETA AYUDANTE				
INGRESOS		INGRESOS		INGRESOS				
h	Semanal Ordinario	291.60	h	Semanal Ordinario	249.60	h	Semanal Ordinario	223.20
i	Dominical	48.60	i	Dominical	41.60	i	Dominical	37.20
j	BUC	93.31	j	BUC	74.88	j	BUC	66.96
	Hrs. Extras	8.16		Hrs. Extras	6.99		Hrs. Extras	6.25
l	Bonific. Movilidad	43.20	l	Bonific. Movilidad	43.20	l	Bonific. Movilidad	43.20
m	Escolaridad	0.00	m	Escolaridad	0.00	m	Escolaridad	0.00
n	Liquidación	43.74	n	Liquidación	37.44	n	Liquidación	33.48
o	Vacaciones	29.16	o	Vacaciones	24.96	o	Vacaciones	22.32
p	Gratificación		p	Gratificación		p	Gratificación	
	Agosto-Diciembre	90.72		Agosto-Diciembre	77.65		Agosto-Diciembre	69.44
	TOTAL INGRESOS	648.50		TOTAL INGRESOS	556.32		TOTAL INGRESOS	502.05
APORTACIONES		APORTACIONES		APORTACIONES				
	RPS	49.81		RPS	42.18		RPS	37.72
	SCTR (salud)	5.09		SCTR (salud)	4.31		SCTR (salud)	3.86
	SCTR (pensiones)	5.72		SCTR (pensiones)	4.84		SCTR (pensiones)	4.33
	TOTAL APORTACIONES	60.62		TOTAL APORTACIONES	51.34		TOTAL APORTACIONES	45.91
DESCUENTOS		DESCUENTOS		DESCUENTOS				
	SNP/AFP	71.94		SNP	60.93		SNP	54.49
	CONAFOVICER	6.80		CONAFOVICER	5.82		CONAFOVICER	5.21
	Dcto Sindical	0.00		Dcto Sindical	0.00		Dcto Sindical	0.00
	TOTAL DESCUENTOS	78.74		TOTAL DESCUENTOS	66.75		TOTAL DESCUENTOS	59.69
	NETO	569.75		NETO	489.57		NETO	442.36
	SALARIO NETO	2467.03		SALARIO NETO	2119.83		SALARIO NETO	1915.40

*Salarios netos Mensuales. Fuente Propia

Por seguir un ejemplo, podemos comparar los ingresos de los trabajadores de construcción civil, con el de Mano de Obra de otros oficios, este es el caso de un operario de procesos de tratamiento en una joyera, cuyo salario mensual promedio oscila entre s/750.00 y s/1000.00. Además podríamos compararlo con la Remuneración de un Docente Contratado el cual percibe un salario de s/ 1180.00.

Bajo la premisa de ser considerados una de los grupos laborales mejor remunerados, resulta altamente complicado elevar aún más dichos salarios, si existiera insatisfacción por los obreros del sector, como sucede en otros Países donde se han realizado las investigaciones. Estudios futuros en Perú podrían esclarecer esto.

El elevado salario responde básicamente a dos razones: La alta inestabilidad del empleo y las condiciones de trabajo (alto riesgo y alto esfuerzo físico); no justificaría un incremento excesivo del salario abonado por las empresas del sector, las cuales se verían afectadas por tratar de compensar el desequilibrio generado ante las disparidad con otros sectores, lo cual resultaría en pensar que la única manera de justificar estos incrementos, serían a través de **Bonos justificados por un real aumento en la productividad.**

Con respecto a los **Bonos** es importante mencionar que estos deben estar controlados por los **principios de eficacia de un reforzador**, es decir, deben procurar cumplir con estos cuatro principios:

- **Intensidad:** Se refiere al valor (“Valencia”) del bono percibido por el obrero de construcción, procurando que este sea significativo para no generar desinterés por parte del trabajador.
- **Frecuencia:** Se refiere al intervalo o período de tiempo con el que se proponen bonos de incentivo, se debe procurar que frecuencia con la que se implementan programas de bonos sea regular para mantener la expectativa entre los trabajadores.
- **Inmediatez:** Se debe procurar que la aplicación del reforzador una vez obtenido el bono por parte de un trabajador o un grupo de ellos sea inmediata no esperar prolongados períodos de tiempo para hacer efectivo el reconocimiento, es decir se trata de aplicar un **Reconocimiento Inmediato.**
- **Privación (Variabilidad):** Se debe procurar no aplicar el mismo tipo de bono o incentivo económico repetitivamente, sino en lo posible variarlos cada cierto tiempo para evitar una pérdida de interés por parte de los obreros de construcción.

Existen además muchos programas de incentivos económicos que están siendo aplicados en este y otros sectores, principalmente en busca de una mejora en los niveles de motivación del obrero de construcción. Se podría mencionar algunos brevemente sin necesidad de entrar a desarrollarlos ampliamente, debido a que el tema que nos atañe busca plantear otras alternativas además de las ya existentes, procurando además que no necesariamente dependan del dinero. Algunos de los programas de incentivos económicos más aplicados son:

Incentivo salariales:

i) Individuales:

- a. Sistema de participación 100%
- b. Sistema de precio por unidad (Trato)
- c. Participación distinta al 100%
- d. Participación igual al ahorro Horas-Tipo

ii) Colectivos:

- a. Participación de utilidades.
- b. Planes de reparto de Ahorros.

En este punto es importante mencionar que si bien para hablar de un programa general de motivación para obreros de construcción, la aplicación de incentivos económicos es una variable muy importante e imprescindible, su real importancia podría estar sobrevalorada. De acuerdo a las investigaciones de los especialistas en el estudio del comportamiento humano (Psicología), se hace referencia de lo voluble que puede ser la percepción del ser humano con respecto a los factores que lo motivan y los que le generan insatisfacción. De ahí que se puede explicar el estado cambiante y dinámico de la percepción a lo largo del tiempo de los factores motivadores y desmotivadores. Por ejemplo en el caso de un incentivo económico, como reforzador su efecto es casi inmediato, como es el caso de recibir una bonificación adicional por un incremento en el desempeño de sus actividades; sin embargo está demostrado que el **dinero no tiene un efecto consistente en el tiempo**, ya que pasado un tiempo luego de aplicado el reforzador económico este puede llevar a convertirse en algo insuficiente, por ende, deja de tener su efecto motivador inicial y puede inclusive convertirse en un factor que genere insatisfacción debido a considerarse insuficiente.

Debido a esta inconsistencia del Dinero como reforzador económico en el tiempo, es sumamente importante que las empresas del sector comprendan, que éste no es el único, ni el principal medio para incrementar la motivación en los obreros de construcción, esto explicaría la razón por la cual muchas empresas del sector no han encontrado aparentes soluciones a problemas relacionados con el bajo nivel de motivación y satisfacción de sus trabajadores; puesto que el Dinero es una solución parcial, más no puede ser considerado por sí solo una Solución Integral y efectiva. Es por ello que más adelante se recomienda la aplicación de otras estrategias de motivación que complementarían un adecuado programa de Motivación.

III.2.3 Estabilidad del empleo

Es otro elemento externo citado por casi todos los trabajos, con connotaciones negativas para la satisfacción laboral del obrero debido a la inseguridad laboral y la falta de seguridad del puesto que ocupan (Aguirre y Andrade, 2005; Asad y Dainty, 2005; Oliva y Díaz, 2005; Uwakweh, 2003; Serpell, 2002; Applebaum, 1999; Jayawardane y Gunawardena, 1998; Kaming , 1998; Byrne, 1993; Peralta, 1993; Mansfield y Odeh, 1991; Mason, 1978; Nave, 1968; Samuel, 1971; Davies, 1948). En este sentido, se puede afirmar que la concesión de mayor estabilidad en el empleo de los obreros de la construcción resultaría ser un factor muy motivador.

Esté factor es algo crítico ya que existen pocas posibilidades para intervenir. Por tratarse de un **trabajo temporal por la naturaleza** de las actividades que realizan. La duración de la participación de un trabajador está sujeta a la duración de la etapa de una obra en la cual realiza algunas tareas asignadas de acuerdo a una especialidad, además de estar directamente condicionada al rendimiento del propio trabajador para justificar muchas veces su permanencia.

Es uno de los pocos trabajos que puede durar una semana y dar por finalizado el acuerdo para su participación dentro del proyecto, sin que la ley y las instituciones a las cuales un trabajador puede acogerse lo prohíban.

Debido a que el proceso de desarrollo de un proyecto Civil se efectúa por etapas es altamente probable que durante su ejecución se requiera de un elevado número de trabajadores para participar dentro de cada una de las etapas, además de ejercer diversas especialidades, muchos de los cuales podrían conseguir cierta estabilidad en el empleo durante la duración de la construcción, mientras que por otro lado existe de igual manera un gran número de colaboradores con una participación

menor participación los cuales fueron requeridos durante etapas específicas del proyecto.

Se podría afirmar que, así como el contenido enriquecido del trabajo de construcción constituye por su propia naturaleza un factor motivante; de igual manera se puede identificar que **la Alta inestabilidad del Empleo es una característica propia del oficio** debido al carácter dinámico de las etapas de concepción de un proyecto.

Ante este escenario altamente desfavorable, debido a la alta inestabilidad del empleo, más adelante se podrá encontrar algunas recomendaciones que busca mitigar el efecto negativo de esta variable.

III.2.4 Posibilidad de ascender y promocionar

La posibilidad de ascender y promocionar no suele ser mencionada por los obreros como factor de satisfacción; más bien al contrario, la mayoría de obreros no quiere ascender a oficial o encargado porque no desean responsabilidades adicionales (Applebaum, 1982; Schrader, 1972). La promoción también figura en los últimos puestos del ranking de factores de motivación de trabajadores de la construcción no calificados (Asad y Dainty, 2005; Maloney y McFillen, 1985).

Con respecto a la posibilidad de ascender sólo se limita únicamente tres niveles, por lo cual es comprensible el desinterés por parte de los obreros de construcción en aspirar a un nivel superior por diversas razones que se han identificado en las investigaciones citadas.

En general se puede considerar una factor con un limitado nivel de motivación, por lo que las recomendaciones sugerida en el siguiente capítulo, están orientadas básicamente a plantear sistemas que promuevan la capacitación del personal obrero en distintas áreas que a su vez le permitan ser promovidos de acuerdo a su desempeño, procurando una mejora continua y alta especialización.

III.2.5 Condiciones de Trabajo

En las investigaciones analizadas sobre satisfacción laboral en la construcción, el factor externo condiciones de trabajo engloba cuatro elementos:

- La calidad de las instalaciones existentes en las obras de construcción
- La influencia negativa de la climatología

- Las condiciones de seguridad en las obras
- Las condiciones de elevado esfuerzo físico

En primer lugar, se subrayan las inadecuadas condiciones físicas que presentan las instalaciones existentes en obra, sobre todo los vestuarios, comedores, zona de descanso y SS.HH provisionales. En general, éstas son motivo de clara insatisfacción (Moraga y Winter 2001; Ogunlana y Chang, 1998; Zakeri, 1997; Mingo y Lorite, 1993; Peralta, 1993; Farías y Alarcón, 1991; Riemer, 1979; Samuel, 1971; Davies, 1948). Bastaría con visitar un grupo de obras en ejecución, para comprobar que en muchas de ellas la mayoría de las obras provisionales son omitidas o simplemente instaladas de manera precaria, como son los casos de los comedores por ejemplo, los cuales muchas veces son al pie de las zonas donde se ejecutan las tareas diarias, es decir, cada obrero elige una zona determinada de la obra para ingerir sus alimentos. Lo mismo ocurre con las zonas de descanso las cuales generalmente son acondicionadas en campo por los mismos trabajadores, ya sea recostándose en un lugar bajo sombra, sobre los paneles utilizados para el encofrado, o de distintas maneras que se puede observar durante su tiempo de descanso. En general se observa un gran descuido en cuanto a la condición física de las instalaciones provisionales existentes, lo cual en algunos casos genera malestar entre los obreros, debido a la indiferencia existentes por parte de los administradores de la obra en campo, los cuales generalmente cuentan en su mayoría con adecuadas instalaciones que le otorgan mejores condiciones laborales y accesos a servicios básicos durante su jornada diaria.

En segundo lugar, las condiciones de trabajo de un proyecto de construcción están siempre sujetas a la influencia de la climatología: la lluvia, la nieve, el calor o el viento pueden volver más lentas las actividades o incluso parar el trabajo. Así, muchos autores destacan lo insatisfactorias que resultan estas condiciones climatológicas adversas que pueden tener efectos psicológicos y físicos que perjudican el rendimiento y la productividad (Applebaum, 1999; Mansfield y Odeh, 1991; Olomolaiye y Price, 1989a; Olomolaiye y Price, 1988; Riemer, 1979; Davies, 1948). En Perú debido a la diversidad de microclimas presentes, existen zonas donde existente marcadas condiciones extremas y opuestas, por ejemplo en el norte del país provincias como Sullana en el departamento de Piura presentan elevadas temperaturas en el verano las cuales pueden generar problemas de deshidratación al exponer al obrero a trabajar bajo el inclemente sol por varias horas sin una adecuada rehidratación para reponer las sales y fluidos perdidos durante el ejercicio físico

realizado en las tareas asignadas. Una situación completamente opuesta pero igual de extrema sucede en la zona Sur del Territorio como el caso de Puno, donde en épocas frías los constantes ciclos de hielo y deshielo afectan el rendimiento del trabajador por estar sometido a condiciones extremas. Pues bien con estos ejemplos se trata de evidenciar que la influencia de la climatología es una realidad que afecta a los trabajadores de construcción y además es una variable que no se puede controlar; sin embargo en el siguiente capítulo plantearé algunas recomendaciones que intentan mitigar este efecto negativo.

En tercer lugar, se identifica también el alto nivel de riesgo percibido en obra como factor desmotivador y, además, se perciben con gran insatisfacción (Chishty y Choudhry, 1996; Olomolaiye y Price, 1989). El tema de la seguridad en las obras de construcción es un punto sumamente amplio y con diversas iniciativas del sector por mejorar continuamente las condiciones de seguridad en obra con el objetivo de disminuir la cantidad de accidente en obra, así como para eliminar el caos y desorden existente en muchas de ellas, planteando zonas de trabajo despejadas con adecuada señalización y que permita el flujo libre en el espacio donde se desarrolla el proyecto. Desarrollar el tema de la Seguridad en las obras de construcción resultaría extenso, por lo que debido al alcance de esta investigación, no será posible. Sin embargo es importante identificar el tema de la seguridad en las obras de construcción como una posible factor desmotivador en los obreros, cuando el nivel de riesgo percibido por ellos es elevado y ofrece las garantías necesarias para el libre desempeño de las tareas asignadas. Por lo tanto se puede inferir que cualquier mejora en cuanto a las condiciones de seguridad general de una obra, puede verse también como una manera de disminuir su potencial desmotivador y ser utilizado porque no como una estrategia para incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral del trabajador al identificar que sus jefes inmediatos y supervisores se preocupan por su integridad y les ofrecen las garantías para desarrollar sus tareas con un menor temor de sufrir algún tipo de accidente durante sus jornadas laborales.

En cuarto lugar, se identifica el alto nivel de esfuerzo físico como factor desmotivador, al igual que los autores que indican el alto nivel de riesgo como una factor desmotivador, éstos mismos autores indican además que por la naturaleza del tipo de trabajo que desempeñan los trabajadores de construcción, exige de ellos una adecuada condición física y un elevado nivel de esfuerzo físico sobre en algunas tareas específicas como las de acarreo, demolición, excavación manual, etc. En el Perú esta característica junto con el nivel de riesgo y la alta inestabilidad del empleo

constituyen la principal razón por la cual el salario percibido por un trabajador de construcción es considerablemente superior al de un obrero de otro sector industrial.

III.2.6 Condición Social de ser obrero de construcción

La condición social del obrero de construcción fue tocada en el trabajo empírico cualitativo de Davies (1948). El autor participó en una investigación llevada a cabo en Gran Bretaña por la “Building Research Unit” del “Medical Research Council”. El objetivo de la misma era obtener información sobre las actitudes y las condiciones de trabajo de los obreros de la construcción, con el fin de identificar los factores motivadores.

Identificó que la razón fundamental argumentada por los entrevistados para no desear que sus hijos entren en la industria de la construcción es la falta de estabilidad laboral, y su principal argumento contra el pago por desempeño, es la preferencia por un sueldo estable. Además, **asocian el bajo estatus social del obrero de construcción a la naturaleza eventual de su trabajo.**

La investigación conceptual de Nave (1968) destaca algunos de los aspectos del trabajo en construcción que tienen connotaciones negativas para el público, **destaca la visión estereotipada que la sociedad tiene sobre la industria de la construcción**, una visión que podría influir negativamente en el ego y autoestima del obrero: Suelen trabajar con suciedad, óxido del hierro, o en alcantarillas, todos los cuales tienen connotaciones negativas para el público.

En general la condición social de ser obrero de construcción por años se ha considerado un factor desmotivador, principalmente por lo que hacen referencia las investigaciones citadas, la respuesta común sobre sí a un obrero de construcción le gustaría que alguien de su familia (principalmente su hijo) se convierta en un trabajador de construcción al igual que él; la gran mayoría coincide en decir que no le gustaría. Las razones son muchas, pero entre las principales destacan como ya se mencionó, las connotaciones negativas de la sociedad con respecto al oficio desempeñado por los obreros de construcción. Quizás exista una visión estereotipada errónea que por muchos años ha presentado una visión desfavorable del “típico obrero de construcción”. Además está también la identificación por parte de los mismos obreros del sector, de lo poco recomendable que resulta desempeñarse únicamente como obrero, debido a la alta inestabilidad del empleo por lo cual muchos de ellos consideran que para situación actual que vivimos, resulta muy perjudicial ejercer una

labor itinerante que no garantiza la tranquilidad y la seguridad económica para el trabajador y su familia.

Por las razones expuestas se puede concluir que en general la condición social de ser obrero de construcción aún no es bien vista por la sociedad en general, sin embargo se podría decir que con el paso del tiempo esta tendencia negativa ha venido disminuyendo paulatinamente, pero sin embargo por razones adicionales que siguen desfavoreciendo la impulsión de este oficio, hoy en día podríamos generalizar aún esta situación confirmando que no se trata de un oficio al cual muchos aspiren.

III.2.7 El Ambiente social del Trabajo

El ambiente social del trabajo hace referencia a la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social e **incluye tanto la relación con los compañeros como la relación con los superiores y subordinados**. Pues bien, prácticamente todos los trabajos destacan la importancia que las buenas relaciones con los compañeros de cuadrilla y la camaradería tienen para los obreros de la construcción y se muestran satisfechos con las mismas (Serpell, 2002; Zakeri, 1997; Farías y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Price, 1989; Applebaum, 1982; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Borcharding y Oglesby, 1974; Schrader, 1972; Nave, 1968; Davies, 1948), llegando incluso a afirmar que los obreros de la construcción trabajan en “grupos de trabajo integrados” y pertenecen a una “comunidad ocupacional” (Applebaum, 1999). Sin embargo, respecto a la relación con los superiores existe un problema con la falta de respeto de los supervisores hacia los trabajadores generadora de gran insatisfacción laboral (Uwakweh, 2003; Ogunlana, 1993; Byrne, 1993; Farías y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Price, 1989; Warren, 1989). Esto, quizás, pueda deberse a la existencia de un estilo directivo en construcción propio de la mentalidad tipo “X” descrita por McGregor (1960) que da lugar a una gran desmotivación del obrero. Se sugiere cambiar siguiendo la teoría “Y”, dando mayor importancia a las necesidades de orden superior para conseguir mayor satisfacción interna.

El ambiente social del trabajo es un aspecto positivo identificado en general por la gran mayoría de los autores de investigaciones sobre la satisfacción laboral de los obreros de construcción; la principal razón se debe al constante trabajo en equipos para realizar cada una de las actividades asignadas durante las jornadas laborales, es importante el fuerte vínculo generado de la participación en un “equipo de trabajo”. Las cuadrillas que desempeñan las actividades propias de cada partida, generan empatía entre sus integrantes y gracias a la constante comunicación que mantienen durante el

desarrollo de las actividades, les permite desarrollar rápidamente vínculos de amistad positivos, que mejoran tanto la coordinación en el desarrollo de la tarea, sugieren un mayor compromiso por parte de cada uno de sus integrantes procurando cumplir con cada responsabilidad asignada en busca de lograr un objetivo común.

En este punto es importante destacar como las necesidades sociales planteadas en la pirámide de la jerarquía de Maslow están presentes y se pone en evidencia que el ser humano, necesita satisfacer esas necesidades de afinidad con otras personas; ello se cumple también en la relación con los compañeros de trabajo.

En un proyecto de construcción debido a la alta variabilidad y complejidad en algunos casos de las distintas tareas, es importante resaltar la importancia de un buen **ambiente social en el trabajo** que permita a cada uno de los colaboradores del proyecto desenvolverse en un ambiente de armonía que además de fomento, como objetivo principal la búsqueda del **Compromiso** en todos los niveles como principal pilar para asegurar el éxito de un Proyecto.

III.2.8 Naturaleza del propio trabajo

Entre los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, **todos los autores concluyen que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy importantes para el obrero de la construcción.** Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción interna derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutan realizando sus tareas (Applebaum, 1999; Zakeri, 1997; Olomolaiye y Price, 1988 y 1989; Riemer, 1979; Davies, 1948).

En concreto, algunas de las características positivas a destacar sobre las tareas que realizan los hombres de la construcción que contribuirían a experimentar “plenitud” en el puesto son:

- La creatividad y el reto que suponen (Zakeri, 1997; Olomolaiye y Price, 1988; Mason, 1978).
- La gran variedad de tareas a realizar (Applebaum, 1999; Davies y Duff, 1994 y 1996; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Davies, 1948).
- Su significatividad (Applebaum, 1999; Samuel, 1971).
- Su alto nivel de identidad, puesto que supone la participación en la construcción de una estructura física tangible claramente visible (Davies y Duff,

1996 y 1994; Applebaum, 1982 y 1999; Olomolaiye y Price, 1989; Hazeltine, 1976, Borcharding y Oglesby, 1974).

Sin embargo, no todos los autores coinciden con esta visión tan positiva del trabajo en sí. En concreto, una minoría señala la realización de tareas repetitivas y muy especializadas que implican cierta monotonía y aburrimiento para el trabajador (Hewage y Ruwanpura, 2005; Oliva y Díaz, 2005; Hague, 1985), y otros defienden resultados totalmente opuestos al afirmar que el trabajo en construcción ofrece pocas recompensas interna (Maloney y McFillen, 1985), que los obreros no están satisfechos porque carecen de la oportunidad de realizar un trabajo completo y no pueden ver los resultados de su trabajo.

La naturaleza del propio trabajo en general se considera un factor positivo que puede ser considerado como un factor motivador, por ejemplo en el caso de un proyecto de construcción, la satisfacción se deriva de la realización de un buen trabajo, cuyos resultados son visibles y son motivo de orgullo para quienes colaboraron en la realización del proyecto. En el caso de la fuerza laboral principal, es decir, los obreros de construcción, la satisfacción es inmediata una vez observado el resultado de las actividades realizadas, además conforme se va culminando cada etapa del proyecto, esta satisfacción generada se va incrementando progresivamente, conforme se acercan a su objetivo final.

III.2.9 Autonomía

En relación con la dimensión de autonomía, es bien sabido que el uso discrecional del propio tiempo es algo muy valorado por aquellos que lo pueden tener. Pues bien, en este aspecto **la mayoría de los autores coinciden en destacar que el trabajo manual en construcción, a diferencia de la industria manufacturera, se caracteriza por disponer de un elevado grado de autonomía y un bajo nivel de supervisión estricta, propiedades características del trabajo artesanal** (Applebaum, 1982 y 1999; Davies y Duff, 1994 y 1996; Olomolaiye y Price, 1988 y 1989; Neale, 1979; Riemer, 1979; Mason, 1978; Hazeltine, 1976).

Esto está en marcado contraste con el trabajo en la industria manufacturera, donde la gestión y el objetivo del ingeniero industrial se encargan de controlar que todo trabajador de la corporación conozca exactamente cómo hacer su trabajo hasta el último detalle.

En las actividades del sector construcción, en el caso de los oficios que requieren de más destrezas que el resto, como la carpintería, la albañilería, las

instalaciones eléctricas y sanitarias; oficios que normalmente permiten a los obreros programar su propio trabajo y organizar su tiempo.

Debido a que las tareas realizadas por los obreros de construcción son de tipo artesanal, les permite de cierto modo trabajar con libertad y elegir la mejor forma de lograr una meta, de acuerdo a sus habilidades y destrezas desarrolladas por el tiempo que vienen desempeñándose en el oficio.

III.2.10 Posibilidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas

Algunos autores también subrayan que los obreros de la construcción se sienten satisfechos porque, en su trabajo en obra, tienen la posibilidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas. Los obreros están orgullosos de las habilidades y destrezas adquiridas y, por tanto, disfrutan aplicándolas a nuevas tareas (Baldry, 1995; Davies y Duff, 1994 y 1996; Warren, 1989).

Este factor positivo varía de acuerdo a nivel de complejidad de la tarea asignada, en muchos casos las destrezas y habilidades del obrero de construcción juegan un papel importante al momento de definir la manera como se puede materializar detalles indicados en un diseño previo, por ejemplo en una actividad típica como la de asentar una pared de ladrillo el nivel de complejidad es bajo debido a que constituye una actividad rutinaria en muchos casos, sin embargo en el caso de actividades que requieren un mayor nivel de detalle como por ejemplo una pileta ornamental o una obra de arte, significan un mayor reto y la posibilidad de aplicar destrezas y habilidades propias del obrero, lo cual genera muchas veces en ellos una satisfacción interna.

III.2.11 Retroalimentación

Posibilidad de informar del proceso de avance de una tarea del obrero a lo largo del tiempo, corrigiendo errores y mejorando continuamente.

En relación a la retroalimentación o “feedback” procedente de los supervisores, en la que podemos incluir el reconocimiento, se detecta cierto grado de insatisfacción, puesto que los obreros se quejan de que sólo les dicen lo negativo (Uwakweh, 2006; Hewage y Ruwanpura, 2005; Maloney y McFillen, 1985; Borcharding y Oglesby, 1975) y que el reconocimiento es insuficiente y desean más (Ogunlana y Chang, 1998; Olomolaiye y Ogunlana, 1988). En cuanto al “feedback” que proporciona el propio trabajo, éste es elevado, resultando en gran satisfacción (Baldry, 1995; Borcharding y Oglesby, 1974). **De hecho, muchos autores detectan que la**

productividad del propio trabajo es una gran fuente de satisfacción laboral (Serpell, 2002; Davies y Duff, 1996 y 1994; Baldry, 1995; Warren, 1989; Olomolaiye y Price, 1988, Borcharding y Oglesby, 1974).

En muchos casos se puede observar la ausencia de una adecuada retroalimentación. Si bien en cierto la gran mayoría de los supervisores indican a los trabajadores las tareas que deben realizar y procuran que estas tareas asignadas se cumplidas correctamente, en muchos casos cuando se detecta un error, es inmediatamente comunicado al trabajador para hacerle de conocimiento que existe alguna deficiencia identificada en su trabajo, esto constituye una llamada de atención por parte del supervisor. Sin embargo las indicaciones del supervisor no debe limitarse únicamente a identificar las deficiencias en las tareas, sino por el contrario, se debería utilizar la retroalimentación como un reforzador, de esta manera se informa al trabajador sobre su progreso y además le permite identificar las posibles causas de los errores cometidos y pueda procurar evitarlos, esto garantiza una mejora continua.

III.2.12 Grado de satisfacción general con el trabajo

Respecto al grado de satisfacción general con el trabajo tampoco se encuentran resultados concluyentes, puesto que van desde lo negativo a lo positivo: algunos afirman que los obreros de la construcción están insatisfechos (Rowings, 1996), otros que su satisfacción es relativamente baja (Jayawardane y Gunawardena, 1998), que están bastante satisfechos (Maloney y McFillen, 1985) o incluso que están satisfechos (Applebaum, 1999 y 1982; Riemer, 1979).

Identificar un grado de satisfacción general es aún altamente complicado, debido a los diversos factores de los que dependen. Como se ha desarrolla en los puntos anteriores se han identificado deficiencias que generan ciertos niveles de insatisfacción en los obreros de construcción, además de factores positivos que ayudan al incremento de la motivación del trabajador y por ende generar adecuados nivel de satisfacción laboral. El objetivo principal una vez identificados estos factores es mejorar las condiciones que han sido identificadas deficientes y potenciar las positivas aprovechando que muchas de ellas se derivan de la naturaleza del trabajo.

III.2.13 Importancia de la buena gestión de la Obra

La mayoría de las publicaciones identifican la importancia de la buena gestión de la obra como fuente de satisfacción laboral y, en consecuencia, de productividad.

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE PLANES MOTIVACIONALES DIRIGIDOS A LA MANO DE OBRA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Se han observado algunas deficiencias entre programas motivacionales de la mano de obra. Normalmente las actividades de motivación del personal, son creadas y manejadas por administradores de obra, ya sean estos ingenieros, constructores o individuos capacitados y con experiencia en el trabajo que se ejecutará. No se ha observado la participación de especialistas, como psicólogos o sociólogos.

(Alfredo Bey Serpell., Verbal R.)³⁶.

El objeto de esta investigación es servir de aporte para el estudio de la Motivación y Satisfacción laboral de los trabajadores de construcción, pretendiendo dar cuenta de estrategias y procedimientos simples, que buscan, primero, un mejor conocimiento del personal de terreno de las empresas y, segundo, el compromiso y motivación necesarios para obtener los estándares de producción que se requieran de ellos.

Para ello, esta tesis presenta una serie de Recomendaciones elementales para planes motivacionales dirigidos a la mano de obra del sector construcción, con el fin de que sirvan de aporte para el mejoramiento de los programas ya existentes o aquellos que están en vías de desarrollo por parte de las empresas del sector construcción con el ánimo de conseguir mejoras en el panorama general e instar a los principales actores del sector a unir fuerzas para generar mayor conocimiento para el desarrollo de esta industria.

Estas Recomendaciones están dirigidas a dos niveles jerárquicos de la organización de las empresas constructoras.

El primer nivel se denomina con el término genérico de “**Administración de la empresa constructora**”, integrando al directorio, gerente y jefes de área de la empresa, además de profesionales supervisores de proyectos de construcción y profesional residente de obra.

³⁶ Alfredo Bey Serpell., Verbal R. *Programas de Motivación en la Construcción. Publicaciones Universidad de Chile, 1993.*

El segundo nivel se denomina “**Administración de obra en Terreno**”, e incluye al profesional residente de obra, ingenieros de campo, administradores de obra, supervisores, maestros, jefes de grupo y obreros.

Una parte de las recomendaciones a continuación presentadas forman parte de un estudio realizado por la Universidad Católica de Chile en 1991 y 1992 con el apoyo de fondos Fondecyt (Serpell, 1993).

IV.1 RECOMENDACIONES DIRIGIDAS A LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Las estrategias de gestión del recurso humano de una empresa constructora deben verse originadas desde los niveles jerárquicos de la empresa. **Por ello se entiende que debe existir un compromiso gerencial respecto al cuidado del mejoramiento continuo de la motivación y productividad de los trabajadores de la empresa.** A continuación presentaré algunas de las principales sugerencias que se incluyen dentro de la investigación:

IV.1.1 Los valores, cultura y estrategia alineada.

Lamentablemente en la mayoría de organizaciones, vemos la carencia de los valores en la mente de las personas y sus líderes, es decir, aunque existe un cuadro enmarcado y boletines que los contienen, los valores no son más que un texto.

Es importante revisar estudios de casos de éxito en otros sectores y preguntarnos: **¿Cómo las grandes compañías logran resultados extraordinarios con gente ordinaria?**

Los investigadores han concluido que en éstas empresas **las decisiones dentro de la organización se toman en base a los valores y cultura de la empresa** y tanto los comportamientos de los empleados como de los altos directivos están alineados a ellos.

Así, si un área específica está en apuros para solucionar un problema a su cliente, no tendrá temor de tomar una decisión si está en base a los valores de la organización, **porque están respaldados por todos**, por ejemplo si un valor es la obsesión hacia el servicio al cliente (Ejemplo: Amazon), la decisión puede ser ejecutada sin necesidad de un proceso de autorización jerárquico y lento. Estas empresas tienen una fuerte **CULTURA** que igualmente provee normas y ayuda a la gente a entender exactamente cuáles actitudes y conductas son esperadas y cuáles no son toleradas.

Bien ahora es momento gestar cambios en las organizaciones respecto a este primer punto: **LOS VALORES Y LA CULTURA**. El primer paso puede ser el diagnóstico. Se debe realizar este ejercicio muy sencillo: Preguntar al personal de campo, a los colaboradores aleatoriamente sobre los valores, **sus respuestas le dirán todo sobre cómo se están viviendo en su organización**, no se trata de recitarlos uno por uno, sino en saber el significado y cómo se aplican en la práctica.

Para un trabajador debería suceder que los valores de su empresa es lo que les permite mantenerse enfocados, estos deben permitir que la fuerza laboral esté integrada en su accionar y aportar cada día con el propósito de la organización, es hora de buscar líderes en las organizaciones. En muchos casos pueden ocurrir decepciones si de repente se descubre que los mismos directivos y líderes no viven los valores, sin embargo, eso lo que significa es que hay un terreno muy fértil y necesitado del aporte que este tema puede dar al respecto.

IV.1.2 Conducir una discusión en todos los niveles en torno al logro de objetivos de calidad por medio de la motivación en el trabajo

Se debe incluir en el lenguaje de administración de proyectos de construcción, aquellos conceptos relativos al mejoramiento motivacional de los empleados.

Es vital que las empresas del sector incluyan dentro de las políticas de sus organizaciones los conceptos de motivación y satisfacción laboral tanto de los trabajadores manuales de construcción, así como de los profesionales y técnicos de la empresa. Se ha indicado en los capítulos anteriores el descuido existente y poco conocimiento sobre el tema que actualmente tienen la gran mayoría de las empresas del sector. Pues bien ante este escenario desfavorable se deben tomar medidas inmediatas y concretas, por supuesto cualquier cambio inicia desde los niveles jerárquicos superiores quienes deben otorgarle mayor importancia a este tema.

IV.1.3 Innovar es una palabra clave para las empresas.

Se ha hecho hincapié durante el desarrollo de la presente investigación, la manera como se ha dejado de lado el tema de la Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción, se puede afirmar que existe un pobre desarrollo sobre el tema, además en el sector construcción en Perú, aún no se ha desarrollado ningún trabajo de este tipo, por lo que se puede concluir la presencia de un escenario poco favorable si se continúa sin promover investigaciones de este tipo y acciones concretas por parte de los principales actores que pertenecemos a este sector. Es momento de promover un cambio en la concepción actual sobre el tema por lo que un

punto muy importante a abordar, el cual puede convertirse en una herramienta de desarrollo que proponga nuevos enfoques, promueva la investigación y el desarrollo de nuevas teorías es la **Innovación**.

IV.1.4 Recoger suficiente información de los trabajadores al contratarlos y elaborar una base de datos actualizada

La intención es poder generalizar las condiciones de vida familiar y laboral de los empleados. Establecer un sistema de información como una base de datos.

Por ejemplo una adecuada base de datos de empleados que se recomienda para el caso de empresas constructoras del sector, sería en primer lugar considerando los aspectos generales de las condiciones de vida familiar, donde se detalle el número de integrantes de la familia, datos generales de los padres, información sobre el grado de instrucción académica, condiciones de vivienda y seguros de salud de los miembros de la familia, estos son los principales ítems que se debería contar como mínimo en cuanto a este nivel. En segundo lugar es importante manejar información sobre la condición laboral de cada empleado, incluir además referencias de trabajos en otras empresas del sector, así como la experiencia y el tiempo que ha desarrollado este oficio. Un tercer nivel muy importante se refiere al desarrollo de una base de datos personalizada, en ella se debe incluir toda la información relacionada a un trabajador, en cuanto a las características, tallas y medidas del uniforme de trabajo y los equipos complementarios de protección personal debidamente codificados; además se debe incluir un record histórico de los proyectos en los que ha participado dentro de la empresa, los períodos de tiempo en los cuales ha desarrollado estos trabajos, una breve descripción de las características generales de cada proyecto así como un registro de **evaluación de desempeño**; por parte de su superior inmediato. En este punto con respecto a la evaluación de desempeño mencionada es a criterio de cada empresa la manera como mediante un sistema de evaluación sencillo y práctico se pueda describir cuantitativamente, por ejemplo un puntaje asignado entre valores de 1 a 5), o cualitativamente mediante criterios de calificación A⁺; A⁻; B⁺, etc. De tal manera que se pueda describir de manera global la performance de cada obrero de construcción de la empresa, con la ventaja que estos indicadores pueden convertirse en referencias para programas de promoción y ascenso. Además si es correctamente interpretada esta información por parte de los administradores de la empresa, puede servir como un elemento de ayuda para la implementación de programas de selección y capacitación para nuevos trabajadores.

IV.1.5 Generar una encuesta o entrevistas para indagar en los trabajadores contratados

Es importante conocer aquellos aspectos de interés para la empresa. La administración de la empresa puede visualizar alguna relación entre sus objetivos organizacionales y los principales requerimientos de sus empleados, de modo que esfuerzos por satisfacer estos últimos, reporten aumentos en la motivación y el trabajo.

El objeto de esta indagación es buscar seguir recopilando información relevante que puede describir de mejor manera el panorama laboral de un trabajador, además de servir de referencia para las empresas en cuanto a las necesidades detectadas en sus trabajadores, es importante recordar que las teorías de motivación desarrolladas en el capítulo II, hacen referencia justamente a estas necesidades del ser humano, y son la base de las teorías de motivación propuestas como el caso de la pirámide de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, etc.

IV.1.6 Ofrecer en la medida de lo posible estabilidad en el trabajo

La estabilidad en el empleo se identificó como un factor deficiente, identificados por los obreros como un factor que muchas veces genera insatisfacción. La propuesta que se presenta es ofrecer, en los casos que fuera posible, estabilidad en el empleo a quienes consigan mejores niveles de producción y productividad.

La retribución del compromiso de recontractar a los mejores trabajadores para nuevos proyectos, en tanto la empresa tenga la seguridad de permanecer en el mercado de la construcción, puede tener efectos muy positivos en la motivación de los trabajadores en el proyecto en que se desempeñan actualmente.

Por ejemplo en el caso de una empresa constructora que se encuentre ejecutando un proyecto determinado, en el cual han participado un conjunto de obreros, se debe procurar identificar los trabajadores que evidencian un mayor grado de **compromiso** con el desarrollo de sus funciones para evaluar la posibilidad de recontractarlos para un siguiente proyecto que esté por ejecutar la empresa, con el ánimo de reforzar la motivación del trabajador en el proyecto actual.

IV.1.7 Capacitar a los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos sobre la Motivación y Satisfacción laboral de los trabajadores y además compartir este conocimiento aprendido.

El objetivo de compartir el conocimiento sobre el tema es generar una corriente de crítica en todos los niveles del sector, para involucrarlos y que formen parte de esta

iniciativa que busca crear conciencia de la importancia de tener una Fuerza laboral Motivada.

Una manera Reforzar la capacitación y educación de los trabajadores de niveles inferiores de la organización, aunque en el futuro no se conserve al mismo trabajador, se estará incrementando las posibilidades de recibir un nuevo trabajador mejor capacitado. Se recomienda generar una plataforma de conocimiento, en la que mediante un adecuado canal de transmisión de la información, se pueda compartir el conocimiento y las lecciones aprendidas en todas las áreas para el beneficio tanto de los miembros de la empresa como del sector construcción en general.

El "Knowledge sharing" cuya traducción sería "Intercambiando conocimientos" es una actividad, en la cual el conocimiento de una comunidad es intercambiado entre sus miembros, a partir de información, habilidades y experiencias ganadas. Nuestro conocimiento es el activo intangible más valioso.

Un ejemplo de éxito que puede replicarse en otras empresas del sector en Perú; siendo necesario incluir en este caso el tema que aborda esta investigación sería el KSE (Knowledge Sharing Edifica); que tiene la finalidad de incentivar el compartir, en los miembros involucrados en Sector Construcción. De esta forma iremos creando una cultura "Knowledge sharing", la cual genera una gran ventaja competitiva y permite el crecimiento de todos los miembros de esta comunidad.

IV.1.8 Incluir a los trabajadores más destacados en los planes de generación de mejoras organizacionales.

Incentivar la participación, y premiar con mayor participación en los beneficios de la organización. El objetivo es generar mayor participación dentro de la empresa. Por ejemplo se puede generar pequeños grupos de empleados interesados en colaborar con la investigación sobre el tema de la Motivación y Satisfacción laboral de los obreros de construcción. La ventaja de generar esta participación, es que además garantiza el **Compromiso**, por parte de este grupo debido a que se involucrarían directamente con los resultados de este proyecto, lo cual terminaría por beneficiar a todos los que trabajan en la organización.

La justificación del porqué es importante generar el **Compromiso** es algo que se tratará más adelante en las consideraciones finales, sin embargo recalco esta idea, ya que se ha venido mencionando durante el desarrollo de esta investigación y además está presente en cada estrategia o recomendación que se ha generado, puesto que es un factor fundamental que siempre debe estar presente.

IV.2 RECOMENDACIONES DIRIGIDAS A LA ADMINISTRACIÓN DE OBRAS EN TERRENO

Las recomendaciones para el segundo nivel denominado “**Administración de obra en Terreno**”, está dirigido a los encargados de la administración in situ de un proyecto de construcción e incluye al profesional residente de obra, ingenieros de campo, administradores de obra, supervisores, maestros, jefes de grupo y obreros. A continuación se presenta un resumen de las principales recomendaciones sugeridas:

IV.2.1 Potenciar aún más los “aspectos positivos” identificados en las distintas investigaciones realizadas sobre la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción, como por ejemplo:

(i) Fortalecer el compañerismo en la obra

El ambiente social del trabajo fue identificado como un agente motivador por la mayoría de los obreros entrevistados en las distintas investigaciones sobre los factores motivadores y desmotivadores identificados en su trabajo.

La propuesta consiste en fortalecer el compañerismo tanto dentro de las cuadrillas como entre integrantes de las distintas cuadrillas, fortalecer los lazos de amistad entre obreros, garantiza un adecuado trabajo en equipo y genera un compromiso de cada integrante del grupo, el cual busca cumplir con sus tareas satisfactoriamente para lograr el objetivo colectivo trazado. Además se debe procurar mejorar la comunicación con los supervisores.

(ii) Impulsar la transmisión de conocimientos desde los maestros a los obreros de los rangos inferiores.

Se ha descubierto que tiene una serie de ventajas en cuanto a mejorar los niveles de comunicación. El maestro de obra tradicionalmente es considerado como el puente de comunicación entre el equipo de ingenieros y los obreros en un proyecto.

Es importante mencionar que se trata de grupos culturales con características distintas por lo que el Maestro de Obra cumple un rol importante ya que es el nexo entre estos grupos. Es por ello en campo, es común identificar que los problemas relacionados con un trabajo específico son directamente comunicados al maestro de obra por parte de un obrero debido al grado de confianza existente y a su percepción de la cercanía con éste. Pues bien es importante aprovechar este vínculo de manera positiva, procurando que esta interacción entre obreros y maestro ofrezca además de

soluciones, una fuente continua de transmisión de nuevos conocimientos y una retroalimentación efectiva dentro del alcance de sus funciones en una obra.

El objetivo de ésta transmisión de conocimientos (principalmente sobre aspectos prácticos del desarrollo de una tarea) es buscar una mejora continua e incrementos de productividad que a su vez ven reflejados en una tarea correctamente desarrollada, la cual se convierte en un motivo de satisfacción para el trabajador, al observar los resultados positivos gracias al esfuerzo aplicado.

(iii) Informar el impacto del trabajo de cada cuadrilla

Es importante puesto que se establecen las relaciones globales de la organización en el terreno y se refuerza el sentido de pertenencia a la empresa. Una vez más se busca promover el compromiso por parte de todos los colaboradores de la empresa. **Se busca generar participación, motivación y compromiso de grupo.** La justificación es que mientras mayor se un grupo se genera mayor “ocio social” (reducir el esfuerzo individual cuando la responsabilidad puede quedar oculta en el grupo). La solución es dar mayor énfasis a la formación de grupos más pequeños (cuadrillas) los cuales generan mayor participación y compromiso individual. Como resultado se obtendrá mayor motivación de los colaboradores al **crear las condiciones**, para que puedan ser incluidos, ya que al haber participado las personas se sienten más implicadas con el resultado final.

(iv) Cuando fuera posible incluir bonificaciones por productividad

Incentiva al trabajador y a la cuadrilla a ejecutar un trabajo en el menor plazo, siempre y cuando los procedimientos constructivos estén claramente especificados y se controle la calidad del producto alcanzado durante las diversas Etapas de la materialización. **Utilizar sistemas de bonificación por aumentos de producción e** informar con claridad acerca de la forma en que se liquidan los tratos.

Como se indica debe ser aplicado con las condiciones adecuadas y siempre que sea posible. Por ejemplo en el caso de proyectos de construcción en los cuales, existe la necesidad de reducir el tiempo de ejecución total de proyecto, o en el caso de construcciones especiales, puede ser una opción adecuada, siempre y cuando se halla establecido claramente las condiciones para una adecuada medición. En muchas investigaciones los obreros indicaron su preferencia por los sistemas de pago por desempeño, como el sistema de pago por trato (unidad).

IV.2.2 Resolver aquellas “deficiencias” identificadas en las investigaciones, de mayor incidencia en la motivación de los trabajadores:

(i) Mejorar la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos.

Es importante definir canales de comunicación claros entre los distintos niveles jerárquicos de la administración en obra, se deben procurar manejar objetivos comunes y compartidos que además deben ser claramente definidos.

Es importante además una **retroalimentación** adecuada en todos los niveles, tanto verticales como horizontales.

Se deben emplear tanto canales formales como informales de comunicación, de tal manera que se debe procurar un mayor acercamiento entre los distintos niveles de la organización en obra, que además permita una mayor interacción entre ellos y principalmente con la fuerza laboral (obreros de construcción). Dicha interacción será positiva si además esta comunicación continua permite fortalecer los lazos de integración entre todos los miembros que participan en el proyecto, generando un marcado sentido de identidad y compromiso.

(ii) Informar a los trabajadores de sus deberes, derechos, beneficios y facilidades que puede optar o acceder.

Se debe procurar otorgar información clara sobre todos estos aspectos, para evitar confrontaciones, que pueden resultar perjudiciales durante el desarrollo del proyecto. Además le permite al trabajador conocer los beneficios y facilidades que puede acceder.

Fomentar un clima de armonía en el trabajo sin confrontaciones, es un aspecto muy importante que permite mantener a los trabajadores motivados, sin tener que preocuparse por solucionar problemas generados por una inadecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos presentes en la administración de una obra en campo.

Por ejemplo en el caso de la aplicación de sistemas de bonificación e incentivos ya sean monetarios o no monetarios, se debe informar claramente a los trabajadores sobre el alcance de estos programas, mediante adecuados canales de flujo de información en la obra, los cuales deben ser claros y ser específicos hacia quienes están dirigidos. En general se resalta la importancia de tener un sistema de comunicación integral óptimo que garantice la claridad de todos los procesos.

(iii) Favorecer y mantener la creación de Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La seguridad es un punto muy importante. En el capítulo III se indicó que el resultado de muchas investigaciones coincidieron que el alto nivel de riesgo percibido por los obreros de construcción puede ser considerada un factor que genera insatisfacción si no es debidamente manejado.

Una iniciativa que complemente los planes de seguridad y salud en el trabajo implementados por las empresas constructoras, es la creación de comités de seguridad y salud en el trabajo los cuales son conformados por los mismo trabajadores del proyecto, comprometiéndolos y haciéndolos responsables también de su propia seguridad, de esta manera se busca reducir los accidentes durante el trabajo originados en muchos casos por negligencias cometidas por los mismos trabajadores.

El tema de la seguridad en obra es sumamente amplio, por lo que no será desarrollado en su totalidad en esta investigación debido a su limitado alcance. Lo más importante que se debe rescatar, es que toda iniciativa debe buscar la mejora general de las condiciones de seguridad en obra, lo cual a su vez genera un incremento en la motivación de los trabajadores, al percibir que existe una constante preocupación por reducir estos niveles de riesgo propios del tipo de tareas ejecutadas, para ello se debe tomar en cuenta un **enfoque sistémico** que incluya a los principales actores responsables de la seguridad y la salud de los trabajadores. Bajo esta premisa la creación de comités de seguridad integrados por los mismos obreros de construcción es muy favorable.

(iv) Reconocer públicamente y en forma tangible un trabajo bien hecho de una cuadrilla o trabajador.

De las conclusiones obtenidas en las investigaciones realizadas sobre la motivación y satisfacción laboral en los obreros de construcción, se observa que muchos obreros indicaron la insatisfacción generada en ellos debido al no reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos y supervisores, ante un trabajo bien realizado o en proceso de ejecución.

Se ha indicado en el capítulo II de esta investigación que uno de los aportes de las teorías de Maslow, Herzberg y Adelfer, es la identificación de las Necesidades de ego y Autoestima. Se puede concluir entonces que una de las principales estrategias de motivación es el **RECONOCIMIENTO INMEDIATO**.

Esta recomendación parece ser una estrategia muy sencilla y hasta cierto punto simplista. Sin embargo, como se ha indicado en líneas anteriores, está comprobado que justamente esta falta de reconocimiento por un trabajo bien realizado por parte de un jefe inmediato o supervisor, es uno de las principales deficiencias que son indicadas como agentes que generan insatisfacción en el obrero de construcción. En general considero que el **Reconocimiento Inmediato** debe ser una de las primeras estrategias a aplicar por las empresas del sector construcción en busca de un incremento de la motivación en los obreros de construcción.

(v) Informar claramente el modo en que se paga a los trabajadores

Muchas veces resulta complicado para los obreros de construcción identificar claramente los componentes de sus salarios, sobre todo en el caso de la aplicación de programas de bonificación por incrementos de productividad, es común observar que a muchos no les quede claro, a cuanto haciendo el valor económico del bono obtenido, generando desconfianza en el trabajador.

La recomendación consiste en desglosar los componentes del salario en las liquidaciones de sueldo. Además se debe indicar claramente cuando se otorgó un bono económico.

En el caso de ser un bono que constantemente es aplicado, se debe preferir separarlo de la boleta de liquidación del salario de un trabajador, ya que éste podría llegar a estar acostumbrado a recibirlo y tomarlo como un bono fijo; lo cual generaría una insatisfacción si éste percibiera que en un determinado momento el bono referido no es aplicado, ya sea por decisión de la empresa o por no haber sido alcanzado por el trabajador debido a un desempeño menor al requerido para ser acreedor a éste.

(vi) Respetar cada uno de los tratos de trabajo y buscar el consenso en caso de modificaciones.

Existen casos en los cuales por diversas razones, se debe realizar modificaciones en cuanto a los programas ofrecidos y a los tratos pactados con los trabajadores.

La siguiente recomendación consiste en **respetar los tratos pactados, con el objetivo de transmitir confianza al trabajador** y garantizarle que se respetará los compromisos contractuales asumidos por parte de la empresa, evitando de esta manera que el obrero genere algún nivel de insatisfacción debido a este incumplimiento por parte de la empresa donde labora.

(vii) Otorgar instalaciones dignas, y responsabilizar de su mantención a los trabajadores.

Con respecto a las condiciones del trabajo indicado en el Capítulo III, en general se identificó un gran descuido en cuanto a las instalaciones físicas de las obras provisionales, tanto comedores, SS.HH, vestidores y zonas de descanso.

Existen diversos ejemplos que se podrían citar en este punto por lo que mencionaré algunas ideas que podrían ser perfectamente aplicables. En el caso de las zonas destinadas a comedor, se sugiere instalar algún tipo de dispositivo electrónico de entretenimiento como por ejemplo un televisor o equipo de sonido con el fin generar una distracción para el trabajador mientras ingiere sus alimentos.

En cuanto a la zona de vestidores, además de procurar que el espacio asignado sea suficiente, debe estar organizado de tal manera que cada trabajador se le asigne un locker o casillero debidamente codificado para su uso personal.

Los Servicios Higiénicos provisionales deben ser los adecuados, debidamente aseados y ventilados. Podría también tomarse en cuenta sugerencias como el uso de tinas tipo jacuzzi.

Además se debe evaluar la posibilidad de implementar **zonas de descanso** adecuadas para los trabajadores, por ejemplo zonas de hamacas u otro tipo de elementos que permita al obrero un adecuado descanso, como se ha implementando en algunas empresas extranjeras del sector construcción.

En general todas las recomendaciones que se pueden hacer en este punto, que procuren la mejora de la condición general de las obras provisionales son aplicables. En estos casos queda a criterio de las empresas la implementación de estos servicios provisionales tomando en cuenta que muchas de estas sugerencias no requieren de elevadas sumas de dinero por lo que podrían ser tomadas en cuenta.

Es importante resaltar que independientemente de las características propias de las instalaciones provisionales de las distintas empresas, existe un efecto positivo que puede ser percibido por el obrero de construcción al identificar mejoras en las instalaciones provisionales con las que cuenta su lugar de trabajo. Podríamos asegurar entonces que este efecto positivo identificado puede convertirse en un agente motivador que incremente la satisfacción del obrero de construcción.

IV.2.3 Dar posibilidades de Ascenso a los trabajadores a través de la especialización.

Se recomienda establecer reglas de Ascenso claras y disponer de medios de especialización para el personal.

Si bien se indicó que la posibilidad de ascenso es limitada debido a la existencia de 3 categorías únicamente. Es importante promover en los trabajadores el deseo de la continua especialización y además se debe brindar la posibilidad para aquellos que demuestren con su desempeño el deseo de continuar mejorando, proporcionándole los medios y herramientas necesarias para promover su crecimiento.

Una manera de promover esta especialización es por medio de programas de reclutamiento y capacitación de personal, para aquellos trabajadores que estén interesados. Además las empresas constructoras podrían procurar realizar convenios con sus distintos proveedores de materiales y servicios, de manera que algunos de los trabajadores de las constructoras pueden recibir capacitaciones por parte de los técnicos de las empresas especializadas que ofrecen determinados servicios, por ejemplo la división de Acero Dimensionado de la Corporación Aceros Arequipa.

IV.2.4 Favorecer relaciones abiertas entre Trabajadores y Jefes

Sean estos últimos los capataces, jefes de obra, jefes administrativos, profesionales y empresarios. El ambiente social del trabajo es considerado un factor positivo, que fomenta el trabajo en equipo y además promueve el compromiso. Es este ítem se **hace hincapié principalmente a las relaciones informales**, las cuales incrementan y fortalecen la confianza entre los obreros de construcción y sus jefes inmediatos, promoviendo una mayor participación y compromiso por parte del obrero hacia la empresa a la cual pertenece.

IV.2.5 Mejorar continuamente las Condiciones de Seguridad en la Obra

La seguridad es un tema muy importante y debe ser tratado como tal, además se ha indicado en ítems anteriores, que la seguridad no es sólo responsabilidad de uno. Por el contrario se debe tener un **enfoque sistémico** en el que todos los involucrados sean los responsables de promover y garantizar la seguridad en el trabajo. Se recomienda desarrollar métodos prácticos para prevenir los accidentes y las acciones inseguras. Incentivar la participación de los trabajadores tanto en la generación de ideas como en la aplicación y control de métodos.

IV.2.6 Organizar equipos de trabajo o cuadrillas permanentes

Impulsar su participación a través de innovaciones y opiniones de los trabajadores. Se busca además de la continua especialización de la cuadrilla, como

es el caso de los trenes de trabajo, promover los lazos de amistad y empatía generados entre los integrantes del equipo, aprovechando el factor positivo ya demostrado de un buen ambiente social en el trabajo.

IV.2.7 Establecer claramente la responsabilidad que le compete a cada trabajador.

Se ha indicado anteriormente la importancia de generar la participación de los obreros, en este caso asumiendo determinadas responsabilidades que le son asignadas, puesto que al haber participado en una tarea se sienten más implicados con el resultado final, procurando además otorgarle los medios y herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas. Por ejemplo se debe tomar en cuenta que al asignar una tarea a un trabajador se debe especificar además del contenido de esta, la razón por la cual es necesaria ejecutarla, para que el obrero pueda identificar la importancia y la responsabilidad asignada.

IV.2.8 Otorgar responsabilidad a quienes presenten claramente actitud de líder, preferentemente en términos de productividad.

Es común encontrar obreros cuyo desempeño en una tarea específica es mayor a la del resto, además gozan de un estatus dentro del grupo que puede ser aprovechado para otorgarle responsabilidades adicionales y pueda liderar un grupo de trabajo. En el caso de las cuadrillas de ser posible se debe identificar a estos trabajadores y buscar el compromiso en ellos. Por ejemplo en el caso de trabajadores con mayor oficio en una tarea por ejemplo el encofrado, se le puede designar como jefe de una cuadrilla debido a su experiencia y mayor conocimiento en esta tarea en específico, lo que además reforzaría su posición de estatus frente al resto de miembros de su equipo, generando efectos positivos, un incremento en su motivación y un mayor compromiso para garantizar el resultado final de la tarea asignada a la cuadrilla.

IV.2.9 Estimular el sentimiento de identidad y pertenencia de los trabajadores en relación a la obra.

Esto es posible gracias a la naturaleza del trabajo de construcción. Su alto nivel de identidad, se genera debido a la participación en la construcción de una estructura física tangible. Es importante remarcar esta idea ya que podemos influir en la percepción del obrero de construcción haciendo énfasis en la importancia de su trabajo, el cual se ve reflejado en resultados tangibles, los cuales muchas veces no son evaluados con detenimiento por ellos.

Estimular el sentimiento de identidad y pertenencia es algo muy positivo, considerado como un agente motivador para los obreros de construcción. Además es otro medio importante para promover el **Compromiso** de los trabajadores, garantizando el éxito del proyecto.

IV.2.10 Facilitar la participación de los trabajadores

Se puede promover la participación de los obreros de construcción a través de un buzón de sugerencias; reuniones mensuales con representantes de la administración en obra y en algunos casos de la empresa; **círculos de calidad**; grupos de resolución de problemas y comités de seguridad y Salud en el trabajo.

Todas las alternativas presentadas promueven la participación de los obreros, cuyo objetivo es buscar un incremento en su motivación, a través de su participación directa, el sentido de pertenencia a un equipo y el valor aportado. **El resultado de esta interacción es el incremento del compromiso individual.**

IV.2.11 Reconocer y Reforzar activamente el esfuerzo y los logros de los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que el reconocimiento social es tan importante como el monetario. Además no es necesario premiar únicamente la obtención de un logro, sino se debe procurar alentar y reconocer constantemente a los trabajadores por el esfuerzo realizado, como un medio para conseguir motivarlos.

IV.2.12 Sobre la condición social de ser obrero de construcción

En las conclusiones sobre este tema formuladas en el Capítulo III **se identificó que existe una visión estereotipada del trabajador de construcción, asociada a un bajo estatus social.** La principal recomendación que se genera de esta investigación sobre el tema de la condición social del obrero de construcción, consiste en erradicar esta errónea manera calificar al trabajador de construcción. Básicamente las medidas a tomar sería la realización de charlas informativas en la cual, se exponga a los obreros de construcción la real dimensión del oficio que ejecutan. Se debe poner énfasis en demostrarle de manera efectiva que pertenecen a un exclusivo grupo de los mejores remunerados del sector. Así como indicarles que la fuerza laboral a la cual pertenecen es uno de los principales actores del desarrollo y crecimiento de un país; el cual se ve reflejado en su infraestructura.

Referencias Bibliográficas:

1. Adams, J.S. (1965): "Inequity in social exchange", en L. Berkowitz (ed): *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 276-299. Nueva York: Academic Press.
2. Aguirre, C. y Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. *Revista de la Construcción*, Vol. 4, Nº 2.
3. Alfredo Bey Serpell., Verbal R. *Programas de Motivación en la Construcción*. Publicaciones Universidad de Chile, 1997.
4. Alfredo Bey Serpell, *Administración de operaciones de construcción*. Publicaciones Universidad de Chile, 1997.
5. Almohawis, S. (1986): "Motivation of Construction Workers in Saudi Arabia: An Expectancy Theory Approach". Tesis Doctoral, Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos.
6. Applebaum, H. (1999): *Construction Workers, U.S.A.* Greenwood Press, Westport, USA.
7. Asad, S. y Dainty, A.R.J. (2005): "Job Motivational Factors for disparate occupational groups within the UK Construction Sector: a comparative analysis". *Journal of Construction Research*, Vol. 6, Nº 2.
8. Baldry, D. (1995): "A Study of Construction Operatives Workplace Attitudes and the influence upon Industrial Performance". *Proceedings of Eleventh Annual Conference of Association of Researchers in Construction Management*, York.
9. Byrne, J. (1993): "La construcción durante el primer tercio del siglo XX", en Ruiz, D. y Babiano, J. (eds): *Los Trabajadores de la construcción en el Madrid del siglo XX*. Madrid: Ediciones Akal, pp. 25-58.
10. Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976): *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.
11. Borcharding, J. D. (1972): "An Exploratory Study of Attitudes that Affect Human Resources in building and Industrial Construction". Tesis Doctoral, Universidad de Standford University, CA., Estados Unidos.

12. Borcharding, J.D. y Oglesby, C.H. (1975). Job Dissatisfaction in Construction Work. *Journal of the Construction*, Vol. 101, N° 2.
13. Bravo, M; Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002): "Satisfacción laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto., Madrid: Síntesis. pp. 343-394.
14. Bundura, Albert (1977), "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change".
15. Campbell, F. (2006): *Occupational Stress in the Construction Industry*. Gran Bretaña, Berkshire: Chartered Institute of Building.
16. Chan, A.P.C. (1993): "Motivation of the project manager" en *Proceedings of CIB W65, 7th International Symposium, Organization and Management of Construction: The Way Forward*, Vol. 2, pp. 931-942. September 15-22, Port of Spain, Trinidad.
17. Chishty, M.S. y Choudhry, M.A. (1996): "Manpower motivation improves quality in construction", *Proceedings International Conference on Appropriate Concrete Technology*, University of Dundee, Scotland.
18. Chiavenato Idalberto, *Comportamiento Organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones*, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill (1993).
19. Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas.
20. Clayton P. Aldelfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, 1969.
21. Cox, R.F.; Issa, R.R.A. y Frey, A. (2006): "Proposed Subcontractor-Based Employee Motivational Model". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, N° 2
22. Dainty, A.; Grugulis, I. y Langford, D. (2007): "Understanding construction employment: the need for a fresh agenda". *Personnel Review*, Vol. 36, N°. 4.
23. David C. McClelland, *The Achieving Society*, New York: Van Nostrand Company, 1961

24. Davies, N.M. (1948a): "Attitudes to Work Among Building Operatives". Occupational Psychology, Vol. 22.
25. E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid: Cívitas.
26. Farías, J. y Alarcón, L. (1991): "Aspectos motivacionales del trabajador en la construcción". Apuntes de Ingeniería, Vol. 42.
27. Fellows, R.F. y Liu, A. (2003): Research Methods for Construction. Oxford: Blackwell Science.
28. Flores, Fernando "Creando organizaciones para el futuro", Editorial Dolmen, Santiago, 5ª Edición, 1997.
29. Gamero, C. (2005): Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. Madrid: Consejo Económico y Social.
30. García Rada, Javier; El comportamiento Humano en la Organizaciones, Publicaciones Universidad del Pacífico.
31. Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976): "Motivation through the design of work: Test of a theory". Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, pp. 250–279.
32. Hague, D.J. (1985): "Incentives and motivation in the construction industry: a critique", Construction Management and Economics, Vol. 3, N° 2, pp. 163-170.
33. Hazeltine, C.S. (1976): "Motivation of construction workers". Journal of the Construction Division, Vol. 102, N° 3, pp. 497-509.
34. Hersey, Paul-Blanchard, kenneth-Johson, Dewey; Administración del Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Pearson- Prentice Hall.
35. Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley.
36. Hewage, K.N. y Ruwanpura, J.Y. (2005): "Most important worker motivational factors that impact the productivity of Alberta Construction Projects". Proceedings of CSCE 6th Construction Specialty Conference, Toronto, June, 2005.

37. Hill, C. (2002): "Developing a methodology for the examination of motivation". Proceedings of the RICS Foundation construction and building research conference, COBRA 2002, 5-6 September 2002, Nottingham Trent University.
38. Hirschfeld, Madeline, "Is There an Imposter in your Office" Management Review, September 1985
39. Infestas, A. (2001): Sociología de la empresa. Salamanca: Amarú Ediciones. Citado en Robina y Pérez (2004, Pág. 34).
40. Jayawardane, A.K.W. y Gunawardena, N.D. (1998): "Construction workers in developing countries: a case study of Sri Lanka". Construction Management and Economics, Vol. 16, N° 5, pp. 521-530.
41. Jones, W.L. (1964): "Human factors as they affect methods improvement in construction", Stanford University, Department of Civil Engineering, California.
42. Kaming, P.; Olomolaiye, P.; Holt, G. y Harris, F. (1998): "What Motivates Construction Craftsmen in Developing Countries? A Case Study of Indonesia". Building and Environment, Vol. 33, N° 2-3, pp. 131-141.
43. Khan, M.S. (1993): "Methods of Motivating for Increased Productivity". Journal of Management in Engineering, Vol. 9, N° 2, pp. 148-156.
44. Keith Davis & John Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo- Comportamiento organizacional, Octava Edición; Editorial Mc Graw Hill (1991).
45. Laufer, A. y Jenkins, G.D. (1982): "Motivating Construction Workers". Journal of the Construction Division, Vol. 108, N° 4.
46. Lévy-Leboyer, C. (2003): La motivación de la empresa: modelos y estrategias. Madrid, Gestión 2000.
47. Locke, E. A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en M. D. Dunnette (ed): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Nueva York: John Wiley & Sons.
48. Loosemore, M.; Hall, K. y Dainty, A. (1996): "Innovation and Courage in Construction Management Research". Proceedings of the 12th ARCOM Conferences, Vol. 2, Sheffield Hallam University.

49. Mackenzie, K. I. y Harris, F. C. (1984): "Money the only motivator?". *Building Technology and Management*, Vol. 22, pp. 25-29.
50. Mansfield, N.R. y Odeh, N.S. (1991): "Issues affecting motivation on construction projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 9, N° 2, pp. 93-98.
51. Maloney, W.F. y McFillen, J.M. (1987). *Influence of Foremen on Performance*. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 113, N0 3, pp. 399-415.
52. Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.
53. Maslow, A.H. (1954): *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
54. Mason, A. (1978): "Worker motivation in building". *Chartered Institute of Building, Occasional Paper*, N° 19.
55. McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
56. Moraga, R. y Winter, L. (2001). *Influencia de las condiciones laborales en el rendimiento de los trabajadores de la construcción*. Tesis presentada a la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Ingeniería. Santiago de Chile.
57. Muchinsky, P.M. (2000): *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.
58. Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Dpto. de Organización. Empresas, España.
59. Nave, H.J., Jr. (1968): "Construction Personnel Management". *Journal of the Construction Division*, Vol. 94, N° 1, pp. 95-105.
60. Ng, T.; Skitmore, M.R.; Lam, K. C. y Poon, A. W.C. (2004): "Desmotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 22, N° 2, pp. 139-146.

61. Neale, R.H. (1979): "Motivation of construction workers - theory and practice". Chartered Institute of Building. Site Management Information Service, Occasional Paper, N° 78.
62. Ogunlana, S.O. (1993): "Motivating thinking construction employees". Industrial Engineering Journal, Vol. 22, N° 2, pp. 4-7.
63. Oliva, J. y Díaz, M^a J. (2005): "Reestructuración productiva movilidad laboral: los "commuters" de la construcción en Castilla-La Mancha", en El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España de Castillo, J.J. Miño y Dávila editores, pp. 123-169.
64. Olomolaiye, P.O. y Ogunlana, S.O. (1989): "A system for monitoring and improving construction operative productivity in Nigeria". Construction Management and Economics, Vol. 7, N° 2, pp. 175-186.
65. Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1989): "Construction operatives motivation and productivity. An evaluation of motivation variables in construction operatives in the UK". Building Research and Practice. The Journal of CIB, N° 2, pp. 114-120.
66. Orihuela. Pablo (2000); Sistemas de Información en Obras de Construcción Civil. Revista del Colegio de Ingenieros. Edición Noviembre 2000.
67. Peralta, V. (1993). La industria de la construcción en Chile: un estudio exploratorio acerca de sus trabajadores. Tesis de licenciatura, Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
68. Phelps Brown (1968): "An inquiry into certain matters concerning Labour in building and civil engineering".
69. Porter, L.W. y Lawler, E. E. (1968): Managerial attitudes and performance. Homewood, Dorsey Press.
70. Price, A.D.F. (1992): "Construction operative motivation and productivity". Building research and information, Vol. 20, N° 3.
71. Riemer, J. W. (1979): Hard Hats: The Work World of Construction Workers. Beverly Hills, Londres: Sage Publications.
72. Robbins, S.P., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Sao Paulo, 2002.

73. Rowings, J.E.; Federle, M.O. y Birkland, S.A. (1996): "Characteristics of the Craft Workforce". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 122, N° 1.
74. Salanova, M; Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002): "Motivación laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Madrid.
75. Samuel, P.J. (1971): "Motivating employees". *Building Technology and Management*, Vol. 9, pp. 8-9.
76. Schrader, C.R. (1972): "Motivation of Construction Craftsmen". *Journal of the Construction Division*, Vol. 98, N° 2, pp. 257-273.
77. SEOPAN (2006): *Informe Anual de la Construcción*. 2006.
78. Shenfield, B. (1968): "Security of Employment: a Study in the Construction Industry". *Political and Economic Planning*.
79. Srour, I.M.; Haas, C.T. y Borcharding, J.D. (2006): "What Does the Construction Industry Value in Its Workers?". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.132, N° 10.
80. Terkel, S. (2004): *Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do*. Nueva York: The New Press.
81. Thomas, G. (1963): "Operatives in the building industry". HMSO.
82. Thomas, H.R.; Maloney, W.F.; Horner, R.M.W.; Smith, G.M.; Handa, V.K. y Sanders, S.R. (1990): "Modeling construction labor productivity". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 116, N° 4, pp. 705-726.
83. Toro, F. *Desempeño y Productividad*. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín: Centro de investigación e interventoría en comportamiento organizacional.
84. Uwakweh, B. (2006): "Motivational climate of construction apprentice". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, N° 5, pp. 525-532.
85. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.
86. Warren, R. (1989): *Motivation and Productivity in the Construction Industry*. Nueva York: Van Nostrand-Reinhold.

87. Weinert, A. B. (1985): Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones. Barcelona.
88. Wing, C.; Raftery, J. y Walter, A. (1998): "The baby and the bathwater: research methods and construction management". Construction Management and Economics, Vol. 16, Nº 1, pp. 99-104.
89. Zakeri, M., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D. y Harris, F.C. (1996): "A survey of constraints on Iranian construction operatives' productivity". Construction Management and Economics, Vol. 14, Nº 5, pp. 417-426.
90. Zhou, Y. (2004): "Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals (CMPs)". Thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of science, Departamento de Ingeniería Civil, Universidad de Calgary, Australia.

