

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981



“ ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL ALBAÑIL ”

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN INGENIERÍA CON
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE LA
CONSTRUCCIÓN

Presenta

MARIO FERMÍN CUEVAS ROSALES

DIRECTOR DE TESIS: DR. ANDRÉS ATAYDE PACHECO.
LECTOR: MTRO. EDUARDO MEDINA WEICHERS.
LECTOR: DR. GUILLERMO CELIS COLÍN.

México, D. F.

2004

INDICE

INDICE1
INTRODUCCIÓN3
CAPITULO 1.- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.	
1.1 Importancia de conocer la motivación del albañil. 5
1.2 Básicos6
1.3 Teoría de Herzberg.10
1.4 Teoría de las Expectativas12
Referencias17
CAPITULO 2.- CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.	
2.1 Antecedentes18
2.2 Modelo de las características del puesto.18
2.3 Análisis de puestos.25
2.3.1 Diseño del campo de acción del puesto y relaciones entre puestos.25
2.3.2 Campo de acción del puesto.25
2.3.3 Relaciones entre puestos.26
2.3.4 El análisis de puestos.26
Referencias31
CAPITULO 3.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	
3.1 Definición32
3.2 Importancia32
3.3 Medición33
Relación entre los tres primeros capítulos38
Referencias40

CAPÍTULO 4.- INVESTIGACIONES PREVIAS (ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL)

4.1 Estudios Recientes41
Conclusión de estudios recientes49
4.2 Estudios en el campo de la investigación.50
4.2.1 Expertos en el campo de la construcción.50
4.2.2 Revisión de datos de registros de obra50
Referencias 51

CAPÍTULO 5.- DISEÑO DE ESTUDIO.

5.1 Definición del problema53
5.2 Objetivos e Hipótesis53
5.3 Limitaciones55
5.4 Importancia55
Referencias57

CAPITULO 6.- ESTUDIO DE CASO

6.1 Antecedentes58
6.2 Selección de Informantes60
6.3 Entrevista60
6.4 Cuestionario62
6.5 Metodología.64
Referencias73

CAPITULO 7.- INTERPRETACIÓN DE CÓMO ESTA MOTIVADO EL ALBAÑIL Y LAS RAZONES DE SU PRODUCTIVIDAD.

7.1 Resultados de entrevistas y cuestionarios al informante albañil74
7.2 Resultados de entrevistas y cuestionarios al informante esposa y/o madre de albañil84
7.3 Resultado de entrevistas y cuestionarios al supervisor89
7.4 Resultados de entrevistas y cuestionarios al jefe de recursos humanos o persona encargada de contratar a los albañiles92
7.5 Resultados finales obtenidos del estudio96

CONCLUSIONES103
---------------------	----------

BIBLIOGRAFÍA111
---------------------	----------

INTRODUCCION

A lo largo del tiempo hemos observado como las ciudades crecen, como se construyen nuevos edificios, carreteras, puentes, casas-habitación, departamentos, etc. El sector de la construcción es un indicador del progreso de un país, pero alguna vez nos hemos puesto a pensar en los albañiles que trabajan en las obras.

El propósito de esta tesis, será tener una aproximación a lo que motiva al albañil a trabajar; ya sea el logro de su trabajo, el reconocimiento de su labor ante el público, el trabajo en sí mismo, el crecimiento dentro de la empresa, el sueldo o simplemente tener asegurado su empleo.

Así mismo se conocerá lo que le desagrada de la obra, y su ambiente laboral. (ya sea: La política de la empresa, la relación con el supervisor, un mal salario, la inseguridad de su trabajo, etc.)

Para entender más al albañil, se les entrevistó en sus lugares de trabajo. Así mismo se visitaron sus domicilios para conocer sus casas, la manera en que viven y conocer a sus familias: Esposas, madres, padres, hijos, nietos; para de esta manera entender que consideran todos ellos que motive al albañil.

Así mismo se obtuvo información de gente cercana al albañil como: Supervisores de obra, persona responsable de contratar a los albañiles y el investigador.

Durante la construcción de las obras lo que nos interesa a los constructores es la *PRODUCTIVIDAD* y dejamos a un lado la manera de llevar acabo nuestros objetivos.

Si realmente queremos producir más, y de manera más eficiente, deberemos apoyar a nuestra gente para que ésta se encuentre motivada, encuentre satisfacción en las tareas que realiza y disminuir así la rotación y el ausentismo.

Además conoceremos el perfil del albañil, cuales son las características de su puesto de acuerdo a los supervisores y al propio albañil, para saber si se conoce realmente a la gente que labora en las obras. Conoceremos algo de lo que motiva al albañil para tratar de entenderlo y así lograremos nuestro objetivo que es: Además de mejorar la situación laboral del albañil, obtener una mayor productividad.



CAPITULO 1

TEORIAS DE MOTIVACIÓN

El propósito del capítulo es demostrar por medio de la teoría de Herzberg ¹, como la motivación esta asociada con sentimientos positivos hacia el trabajo, Así mismo por medio de la teoría de las Expectativas, mencionar que un nivel de esfuerzo específico, seguido por un nivel de desempeño produce una expectativa.

Ambas teorías, (la de Herzberg y de las Expectativas), postulan que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Esto servirá para comprender que espera el albañil al trabajar en la obra, qué lo motiva a trabajar o seguir con su trabajo y que relación de productividad se presenta.

1.1 IMPORTANCIA DE CONOCER LA MOTIVACION DEL ALBAÑIL

Se considera importante y necesario en esta investigación motivar al albañil, ya que en México el albañil frecuentemente no es tomado en cuenta como ser humano, sino como un medio para llevar acabo una producción con fines económicos.

Durante la investigación se tratará de identificar que el albañil como ser humano tiene un motivador; que si se descubre, lo tendremos contento, sabremos de que forma puede producir más en las obras y además se sentirá satisfecho con la labor que hace.

La intención de la investigación es conocer el motivador, ya que si aplicamos éste, es muy probable que se pueda sustituir un aumento de sueldo (Que por la situación económica del país no se puede dar), por niveles de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Se realizará un *Estudio de Caso* para conocer lo particular en las obras investigadas, lo que conoceremos será la sensación y no se pretende generalizar; por eso es un *Estudio de Caso*.

Para conocer más ampliamente lo que es un motivador, se comentarán y se explicarán brevemente varias de las teorías de motivación que existen, pero solamente se describirán ampliamente las que se consideran importantes para el desarrollo de la investigación.



1.2 BÁSICOS

¿ QUE ES LA MOTIVACIÓN?

Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación. El nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo individuo dependiendo del momento que se trate.

Nosotros definiremos la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”².

Como la motivación en general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas laborales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en la definición son: Esfuerzo, Metas organizacionales y las necesidades.

Esfuerzo : Es una medida de intensidad. Cuando alguien esta motivado, él o ella se dedica con ahínco a lograr su meta.

Metas Organizacionales: Se puede tener altos niveles de motivación, pero para obtener resultados favorables de desempeño, el esfuerzo tiene que ser canalizado en la dirección que beneficie a la organización para la cual se trabaja.

Necesidad : Algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Los empleados motivados están es un estado de tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. VER FIGURA 1

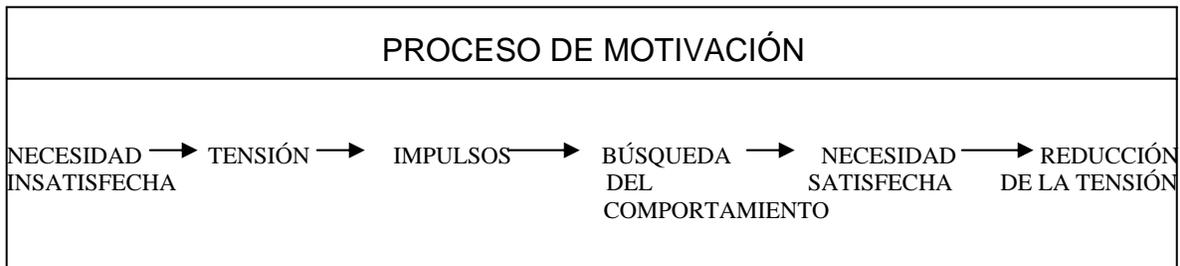


FIGURA 1 Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 168.)

Existen diversas teorías motivacionales como:

1- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow ³; la cual indica que dentro del ser humano existen una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

- 1.1 Fisiológica (Hambre, sed, refugio, sexo)
- 1.2 Seguridad (Seguridad y protección del daño físico)
- 1.3 Social (Afecto, aceptación, amistad)
- 1.4 Estima (Respeto a uno mismo)
- 1.5 Autorrealización (Impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse)

Conforme cada una de éstas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. VER FIGURA 2



FIGURA 2 Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 168.)

2. - Teoría X y Y, propuestas por Douglas Mc Gregor ⁴ indica:

Teoría X: La suposición de que a los empleados no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir.

Teoría Y: La suposición de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la auto dirección.

3. - Teoría de las necesidades de Mc Clelland, fue desarrollada por David Mc Clelland y asociados ⁵. La teoría se enfoca en tres necesidades: Logro, Poder y afiliación.

Necesidad de logro: El impulso de sobresalir, la lucha por el éxito.

Necesidad Y Poder: El deseo de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

Necesidad de afiliación: El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficiente que lo que se ha hecho antes.

4. - Teoría del establecimiento de metas. Edwin Locke, propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. ⁶ En concreto esta teoría sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.

5. - Teoría de Motivación – Higiene, Frederick Herzberg ⁷ propuso esta teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y

que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo.

6. - Teoría de las expectativas de Victor Vroom ⁸, dicha teoría ayuda a explicar porqué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen el mínimo esfuerzo por conservar su empleo.

Como ya se han mencionado, existen varias teorías de motivación, En esta investigación se han enumerado y comentado seis de las más reconocidas e importantes que se consideraron. Éstas teorías en algunos aspectos se relacionan entre sí. Para el objetivo de ésta investigación analizaremos únicamente dos teorías; el criterio de selección fue propio por considerar que son las más adecuadas para la investigación y fueron las siguientes:

- 1 La teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, habla sobre necesidades básicas, ésta teoría queda descartada, ya que el objetivo de nuestro estudio es la relación del individuo hacia su trabajo, la relación motivación – producción.
- 2 La teoría X y Y y la teoría de las Necesidades de Mc Clelland, considero que están muy relacionadas con la teoría de las Expectativas, por lo que ésta última teoría la considero más completa por lo que servirá para lograr los fines del estudio.
- 3 La teoría de Motivación e Higiene será la segunda teoría que analizaremos, ya que maneja motivadores que pueden ser medidos en campo y así obtener parámetros para la obtención de resultados.

A continuación se describirán de manera más amplia las teorías en que basaremos nuestra investigación.

1.3 TEORIA DE HERZBERG

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la Motivación-Higiene.⁹ En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo.

Frederick Herzberg y sus asociados examinaron la relación entre la satisfacción en el empleo y la productividad en un grupo de contadores e ingenieros.

Utilizaron entrevistas semiestructuradas y pidieron a los participantes que recordaran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En la segunda serie de entrevistas, les pidieron que relataran un caso en el que se hubieran sentido excepcionalmente negativos respecto a su trabajo.

Con esos resultados, los investigadores llegaron a la conclusión de que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores: Los primeros, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominan: **Motivadores**. Entre las ilustraciones incluidas se tienen. Logro o realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento.

El segundo conjunto de factores, que denominaron: **de higiene**, no generaban satisfacción; simplemente evitaban la insatisfacción. Estos factores eran externos al trabajo, y entre los ejemplos se incluyen en: Normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.

Como se observa en el siguiente esquema ^{VER FIGURA 3}, donde se relacionan los factores que afectan las actividades en el trabajo como se informó en 12 investigaciones, los que se identifican como **motivadores** conducen casi siempre a una satisfacción extrema. Por el contrario, los factores identificados como de **higiene** caracterizaban eventos que generalmente conducían a una insatisfacción extrema.

Herzberg y los que respaldaron la teoría creían que la higiene creaba un nivel de motivación cero. Sí los empleados obtienen factores tales como buena supervisión, salarios adecuados y la oportunidad de interactuar con las personas del mismo nivel, esto no creará ninguna motivación, sino tan sólo evitará la insatisfacción.

Sí reciben factores tales como reconocimiento, mayor responsabilidad y una oportunidad de adelanto y crecimiento, esto generará una motivación. Por lo tanto, la teoría de los dos factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos.

La teoría de motivación – higiene no existe sin sus detractores. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

1. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpan del fracaso al ambiente externo.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg se ha cuestionado, ya que los clasificadores tienen que hacer interpretaciones, es posible que contaminen los hallazgos al interpretar una respuesta de una manera y tratar otra respuesta similar de forma diferente.
3. A una persona podría disgustarle su trabajo, y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.
4. La teoría en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.

1.4 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

En la actualidad, una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.¹⁰

El modelo afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales, antes de realizar sus trabajos piensan en lo que deben de hacer para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos.¹¹

Las personas deciden sus propias conductas en las organizaciones, aún cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual. (Por ejemplo: mediante reglas, normas)

El modelo de expectativas afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (recompensas). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e ideas.

Los resultados de comportamiento relacionados con realizar el trabajo en sí se denominan: **resultados de primer nivel**. Incluyen el nivel de desempeño, la cantidad de ausentismo y la calidad del trabajo.

Los **resultados de segundo nivel** son las recompensas (positivas o negativas) que con probabilidad producirán los resultados de primer nivel. Abarcan aumento de sueldo, ascensos, seguridad en el empleo.

La creencia de que un nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado se denomina: **EXPECTATIVA**.

Los siguientes factores influyen en las percepciones de expectativa del empleado:

- Autoestima
- Autoeficiencia
- Exitos precisos en la tarea
- Ayuda recibida del supervisor o de los subordinados
- Información necesaria para completar la tarea
- Buenos materiales y equipo para trabajo.

Una instrumentalidad es un rendimiento – percepción de los resultados. Representa la creencia de una persona de que un resultado particular depende del logro de un nivel específico de rendimiento.

El rendimiento es instrumental si conduce a otra cosa. Por ejemplo. Aprobar los exámenes es instrumental para graduarse en la universidad.

Las instrumentalidades varían desde -1.0 a 1.0 . Una instrumentalidad de 1.0 señala que la consecución de un resultado determinado depende totalmente del rendimiento en la tarea.

Una instrumentalidad de -1.0 pone de manifiesto que un alto nivel de rendimiento reduce la probabilidad de obtener un resultado, mientras que un rendimiento bajo hace que esta probabilidad aumente.

El término **Valencia**, se refiere al valor positivo o negativo que las personas asignan a los resultados. La valencia refleja nuestras preferencias personales. Por ejemplo, la mayoría de los empleados tienen una valencia positiva respecto a recibir más dinero o reconocimiento. Por el contrario, el estrés en el trabajo y el ser despedido implicarían una valencia negativa para muchas personas.

Esta teoría se considera que servirá para comprender cuales son las expectativas del albañil al trabajar en las construcciones.

ASPECTOS RELEVANTES DE LAS DOS TEORIAS ANALIZADAS QUE SE SEGUIRAN UTILIZANDO DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.- Teoría de Herzberg

- La relación del individuo con su trabajo es básico y su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo.
- La motivación se deriva de dos conjuntos de factores :

A).- Los asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominan : **MOTIVADORES** entre los que encontramos :

- Logro o realización
- Reconocimiento
- El trabajo en si mismo
- Responsabilidad
- Avance
- Crecimiento.

B).- Los que no generan satisfacción y simplemente evitan la insatisfacción; Estos factores son externos al trabajo y se denominan: **DE HIGIENE.** Entre los que encontramos :

- Normas de la compañía
- Supervisión
- Condiciones de trabajo
- Salario.

- La Higiene crea un nivel de motivación cero, si los empleados con buena supervisión, salarios adecuados y oportunidad de interactuar con los del mismo nivel; esto no creará ninguna motivación, sino tan solo evitará la insatisfacción.

2.- Teoría de Herzberg.

- Las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos.
- Los empleados son personas racionales, antes de realizar sus trabajos piensan en lo que deben de hacer para obtener recompensas y lo que estas recompensas significan para ellos.
- Las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo. (recompensas)
- Resultados de Primer nivel, son los relacionados con realizar el trabajo. Incluyen :
 - Nivel de desempeño
 - Cantidad de ausentismo
 - Calidad del trabajo
- Resultados de segundo nivel; son las recompensas (positivas o negativas). Abarcan :
 - Aumento de sueldo
 - Ascensos
 - Seguridad en el empleo.
- Expectativa : Es la creencia de que un nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado.
- Factores que influyen en las percepciones de expectativa del empleado :
 - Autoestima
 - Auto eficiencia
 - Ayuda recibida del supervisor
 - Información necesaria para completar la tarea
 - Buenos materiales y equipos de trabajo.

Como se pudo observar, la teoría de Motivación e Higiene servirá para identificar cuales motivadores como: logro, realización, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, crecimiento, etc., aumentan la productividad en la obra,

o cuales motivadores son realmente los que el albañil prefiere para rendir más en sus trabajos, sentirse a gusto o satisfecho y se mantiene motivado.

Así mismo ésta teoría servirá para identificar los factores de Higiene, ya sabemos que éstos son externos al trabajo y evitan la insatisfacción; pero sabemos que factores como: normas de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, etc., producen un mejor ambiente en la obra y pueden lograr que se llegue más rápido a los motivadores.

La teoría de las Expectativas complementa el estudio, ya que esta teoría servirá para identificar factores relacionados con el trabajo en sí (desempeño) y recompensas (sueldos, ascensos, seguridad en el empleo) que necesitan para llegar al desempeño.

Conoceremos las expectativas del albañil durante el desarrollo de la obra.



REFERENCIAS

1. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 171.)
2. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 168.)
3. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 169.)
4. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 170.)
5. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 175.)
6. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México 1998 p.p. 180.)
7. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 171.)
8. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 187.)
9. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 171.)
10. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 187.)
11. - Hodgetts “ Comportamiento de las organizaciones “ (Mac Graw Hill, México)

CAPITULO 2

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

El propósito de este capítulo es comprender el modelo de Hackman y su aplicación importante para el estudio que realizaremos. Este capítulo servirá para comprender la relación que tienen las actividades del trabajo con la motivación del albañil. Cómo, por medio de las características de la tarea, los empleados con tareas de alta complejidad mejoran los registros de ausentismo; de que forma la importancia de la tarea genera un impacto sustancial en la persona que desarrolla la actividad, y cómo la retroalimentación provoca la repetición de las actividades de manera eficiente. Estos modelos del puesto van de la mano con los motivadores mencionados en el capítulo anterior.

2.1 ANTECEDENTES

La teoría de los Atributos Requeridos de Turner y Lawrence ¹, fue importante al menos por tres razones. Primero, demostraron que los empleados respondían de manera diferente a distintos tipos de puesto. Segundo, proporcionaron un grupo preliminar de atributos de las tareas mediante los cuales los puestos podían ser evaluados. Y tercero, enfocaron su atención en la necesidad de considerar la influencia de las diferencias individuales sobre la reacción de los empleados ante los puestos.

2.2 MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

La teoría de los Atributos Requeridos de Turner y Lawrence, sentó las bases de lo que hoy en día es el marco dominante para definir las características de la tarea y entender su relación con la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Este modelo de las Características del puesto (MCP) de Hackman y Oldham² centra su atención en el aumento de la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, la importancia de ésta, la autonomía y la retroalimentación en un trabajo.

El modelo señala que los niveles de éstas características del trabajo afectan tres estados psicológicos importantes:

1. - Experimentar lo significativo o importante de las tareas que se realizan.
2. - Experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas.
3. - Conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea.

Sí los tres estados psicológicos son positivos, se activa un ciclo de reforzamiento de fuerte motivación en el trabajo con base en recompensas auto generadas. Un trabajo sin sentido, responsabilidad y retroalimentación, está incompleto y es de suponer que no motive mucho al empleado.

Cuanto mas presentes estén estos tres estados psicológicos, más grande será la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados y más bajo su ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

De acuerdo con el modelo, cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto, definidas como sigue:

1. **Variedad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere una variedad de actividades diferentes para que así el trabajador ponga en práctica habilidades y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea:** El grado en el cual el puesto requiere de la terminación de toda una porción identificable de trabajo.
3. **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
4. **Autonomía :** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación :** El grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

MODELO CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

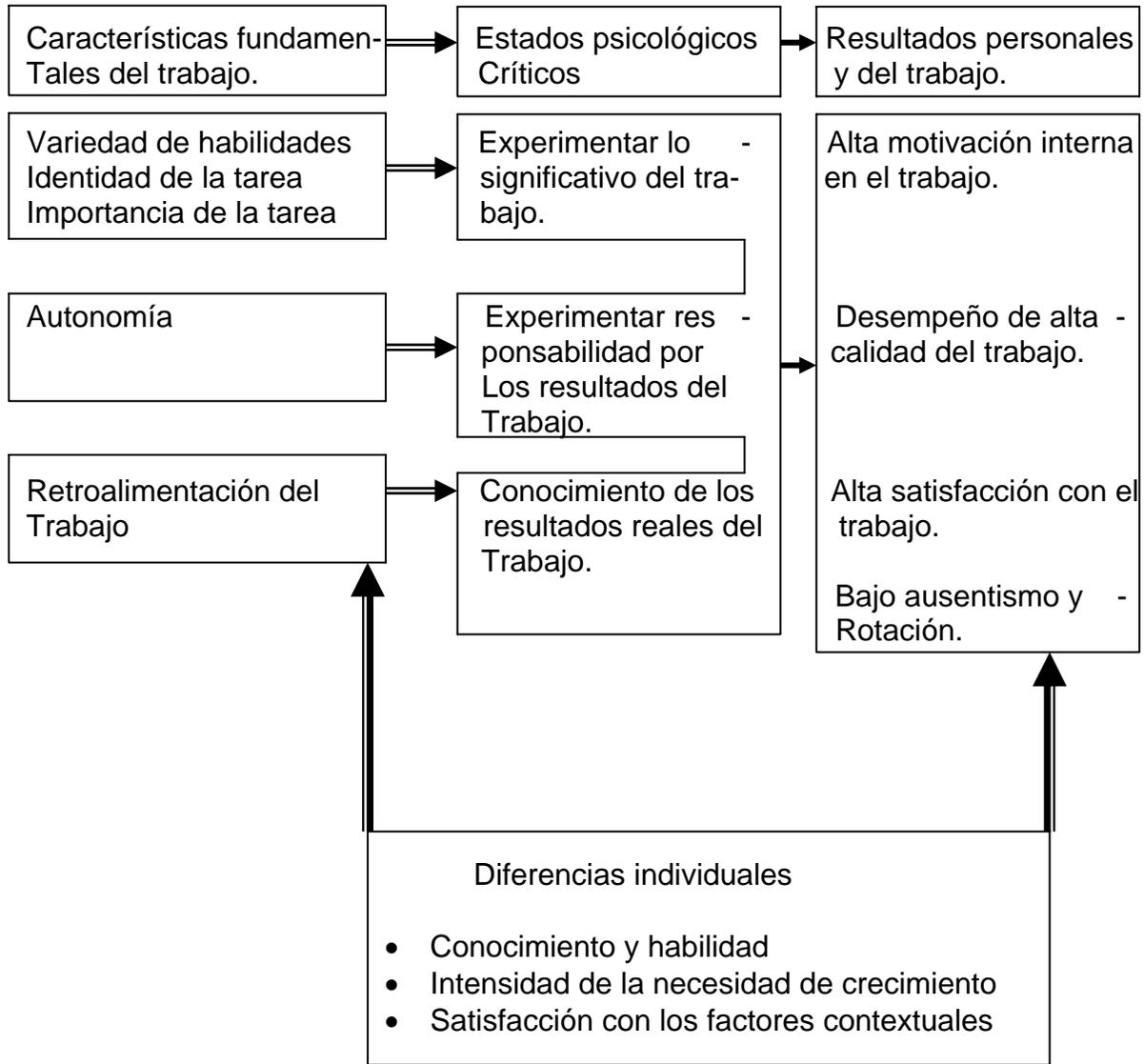


FIGURA 4

FUENTE : Hellrigel, Slocum, Woodman " Comportamiento organizacional " (Thomson editores, México 1999 p.p 483)

Las dimensiones críticas se combinan en un índice pronosticador único, llamado: *Calificación del potencial motivador* (**CPM**. Su cálculo es:

$$\text{CPM} = \left[\frac{\text{Variedad de la tarea} + \text{identidad de la tarea} + \text{significado de la tarea}}{3} \right] * \text{Autonomía} * \text{Retroalimentación}$$

Los puestos que tienen alto potencial deben calificar alto en cuando menos uno de los tres factores. Sí los puestos califican alto en potencial de **motivación**, el modelo predice que **la motivación, el desempeño, y la satisfacción** se verán afectados positivamente, mientras que la posibilidad de **ausencias y rotación** disminuirá.

Hay cierta duda respecto a sí la identidad de la tarea incrementa o no la capacidad productiva del modelo. Además, diversos estudios han encontrado que al agregar todas las variables en la **CPM**, en lugar de agregar unas y multiplicar por otras, la **CPM** se convierte en mejor pronosticador de los resultados del trabajo.

TABLA INVENTARIO DE CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

INSTRUCCIONES :

La siguiente relación contiene afirmaciones que podrían usarse para describir un trabajo. Por favor señale el grado en el que usted esta de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación como una descripción de un trabajo que tenga en la actualidad o haya tenido, por medio del número apropiado junto a la afirmación. Cuando conteste trate de ser tan objetivo como sea posible.

1	2	3	4	5
Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo

Este trabajo

_____ 1. ofrece gran variedad.

_____ 2. me brinda libertad para llevar acabo mi trabajo.

_____ 3. está preparado en forma tal que muchas veces tengo la oportunidad de ver los trabajos o los proyectos hasta su terminación.

_____ 4. da retroalimentación sobre cuán bien me desempeño mientras trabajo.

_____ 5. reviste cierta importancia en mi organización.

_____ 6. me ofrece una gran oportunidad de independecia y libertad en la forma en que llevo a cabo el trabajo.

_____ 7. otorga diferentes responsabilidades.

_____ 8. me permite determinar que tan bien estoy funcionando.

- _____ 9. es importante en el programa mas amplio de las cosas.
- _____ 10. proporciona una oportunidad para el pensamiento y acción independientes.
- _____ 11. me ofrece gran variedad de trabajo.
- _____ 12. está organizado de tal forma que tengo la oportunidad de terminar el trabajo que inicio.
- _____ 13. me proporciona el sentido del saber si estoy desempeñándome bien o mal.
- _____ 14. está preparado en tal forma que tengo la posibilidad de hacer un trabajo desde el principio hasta el fin(es decir, la posibilidad de realizar todo el trabajo).
- _____ 15. muchas otras personas pueden resultar afectadas por cuán bien se hace el trabajo.

Calificación

Para cada una de las cinco escalas calcule el puntaje con la suma de las respuestas a las preguntas señaladas.

	PUNTAJE
<i>Variedad de habilidades:</i> Sume los puntos de las preguntas 1,7, y 11.	_____
<i>Identidad de la tarea:</i> Sume los puntos para las preguntas 3,12, y 14.	_____
<i>Importancia de la tarea :</i> Sume los puntos para las preguntas 5,9, y 15.	_____
<i>Autonomía:</i> Sume los puntos para las preguntas 2,6, y 10.	_____
<i>Retroalimentación en el trabajo:</i> Sume los puntos para las preguntas 4,8, y 13	_____
PUNTAJE TOTAL	_____

INTERPRETACIÓN RESUMIDA

Una calificación total de 60-75 sugiere que las características fundamentales del trabajo contribuyen a un estado psicológico general positivo para usted y, a su vez, conduce a resultados personales y de trabajo deseados. Una calificación total de 15-30 sugiere lo opuesto.

FUENTE : Hodgetts “ Comportamiento de las organizaciones “ (Mac Graw Hill, México 1999, PAG 482)

A continuación se mencionará dos ejemplos del modelo de las Características del Puesto y como se aplica en un caso particular:

- El trabajo de un cirujano resulta útil para demostrar aún más estos puntos. Sus funciones podrían calificarse alto en todas las características fundamentales del trabajo. Proporciona la oportunidad constante de utilizar habilidades, capacidades y talentos muy variados para diagnosticar y tratar enfermedades.

La identidad de la tarea es alta porque es normal que el cirujano diagnostique un problema, realice la operación y supervise la recuperación del paciente. **La importancia de la tarea** también es alta porque el trabajo del cirujano llega a significar la vida o la muerte del paciente. **La autonomía es alta** porque muchas veces el cirujano es la autoridad final de los procedimientos y técnicas utilizados. Sin embargo, la existencia creciente y la amenaza de demandas por negligencias o incompetencias ha disminuido en las últimas épocas la sensación de autonomías del cirujano. Por último, el cirujano recibe **retroalimentación** del trabajo, pues en muchos casos sabe de inmediato si una operación tuvo éxito.³

- Ángela Anzaretti⁴, 25 años, hija de inmigrantes italianos, se graduó en la universidad de Illinois y consiguió un trabajo en la sede de Caterpillar en Preoria. Su trabajo funcionó bien en Mossville, cerca de Preoría, y pronto le ofrecieron un ascenso a la plantilla de la oficina central de Caterpillar, Ángela la rechazó. Luego le ofrecieron otro ascenso, que conllevaba trasladarse a otra planta. Una vez más dijo que no “ La satisfacción laboral es lo más importante para mí “, dice Ángela, “ En otros trabajos hubiera tenido menos responsabilidad, menos reto. El único beneficio sería el dinero. Sé que suena a locura, pero he evaluado la situación “.

No todo el mundo quiere un enriquecimiento del trabajo. Hackman y Oldham⁵, incorporaron esta conclusión a su modelo identificando tres atributos que afectan a cómo los individuos responden a los trabajos con alto potencial de motivación. Estos atributos tienen que ver con el conocimiento y destreza del individuo, la fuerza de la necesidad del crecimiento, (que representa el deseo de crecer y desarrollarse como individuo) y las necesidades del contexto. Las satisfacciones del contexto representan el punto hasta el cual los empleados están satisfechos con el sueldo, los compañeros o la supervisión.

La Puntuación del Potencial de Motivación, es un índice resumido que representa el punto hasta el cual las características laborales fomentan la motivación interna en el trabajo. Puntuaciones bajas indican que el individuo no experimentará una motivación interna del trabajo.⁶

Hackman y Oldham⁷, propusieron que las personas responderían positivamente a los trabajos con la Puntuación del Potencial de Motivación cuando:

- Tuvieran el conocimiento y las destrezas necesarias para hacer el trabajo.
- Tuvieran grandes necesidades de crecimiento.
- Estuvieran satisfechos con varios aspectos del contexto laboral, como el, sueldo y las compañías.

Aunque éstas recomendaciones tienen sentido, dos estudios recientes no apoyaron la influencia moderadora de las necesidades de crecimiento del empleado y la satisfacción con el contexto.⁸ El modelo funcionó igual de bien para los empleados con grandes y pequeñas necesidades de crecimiento y alta y baja satisfacción laboral.

Hay que seguir tres pasos principales cuando se aplica el modelo de Hackman y Oldham. Dado que el modelo busca incrementar la motivación y la satisfacción del empleado, el primer paso consiste en diagnosticar el entorno laboral para determinar si existe un problema.

Dado que una meta-análisis sobre 15,542 personas, indicó que había una relación moderadamente fuerte entre las características laborales y la satisfacción laboral, los directivos pueden querer utilizar este modelo para incrementar la satisfacción del empleado.⁹

Desgraciadamente, el diseño de los puestos de trabajo parece reducir el rendimiento tan a menudo como cuando hay un impacto positivo. Por ejemplo, un estudio demostró que la reestructuración de los puestos de trabajo funciona mejor en organizaciones menos complejas (plantas o compañías pequeñas)¹⁰. No obstante, es probable que los directivos encuentren incrementos notables en la calidad de rendimiento después de un programa de reestructuración del puesto de trabajo. Los resultados de veintiún estudios experimentales revelaron que la reestructuración del trabajo resultaba en un incremento medio del 28% en la calidad del rendimiento.¹¹

En conclusión, los directivos han de darse cuenta de que la reestructuración del trabajo no es una panacea para todos sus problemas de satisfacción y motivación del empleado. Para aumentar sus oportunidades de éxito con este enfoque, los directivos han de recordar que un cambio en el trabajo o en el departamento puede crear problemas percibidos de desigualdad en áreas relacionadas o sistemas dentro de la organización.

2.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

2.3.1 DISEÑO DEL CAMPO DE ACCIÓN DEL PUESTO Y RELACIONES ENTRE PUESTOS.

Una importante decisión administrativa es la determinación del campo de acción del puesto y relaciones entre puestos. El campo de acción del puesto se crea mediante la aplicación de los principios de división del trabajo y delegación de autoridad.

Cada uno de estos principios contribuye a la determinación de lo que se espera del ocupante del puesto y las actividades, métodos y maquinarias que se utilizarán. El principio de la delegación de autoridad determina el grado de discreción o elección del empleado en la selección de métodos y, en el caso de los gerentes, la asignación de otras personas en las tareas. Las relaciones entre puestos se determinan, en parte por la base y tamaño específico del departamento, unidad o división dentro de los cuales se desarrolla el trabajo.

2.3.2 CAMPO DE ACCIÓN DEL PUESTO

Dos conceptos útiles para analizar el problema del campo de acción del puesto son el alcance y el fondo. *El ALCANCE* de un puesto se refiere al número de tareas desempeñadas por la persona. Quién desempeña ocho tareas para completar una labor, tiene un mayor alcance de puesto que la que ejecuta cuatro tareas diferentes. En la mayoría de los casos, cuanto mayor es el número de tareas desempeñadas, tanto más tiempo requiere completar la labor.

La segunda dimensión del puesto es su *FONDO*. Esta dimensión se refiere a la cantidad de discreción que tiene una persona para alterar el puesto. Como el concepto de profundidad se relaciona con factores individuales, tales como la influencia personal, se debe reconocer que un empleado con el mismo título de puesto y el mismo nivel organizacional que otro empleado, puede poseer menor, mayor, o la misma cantidad de fondo de puesto.

RELACION ENTRE ALCANCE Y FONDO DE LOS PUESTOS

Gran fondo					
NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD	NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD
Mecánicos de máquinas empacadoras	Anestesiólogos	Catedráticos	Científicos de investigación.	Cirujano jefe	Rectores
Bajo alcance			Gran alcance		
NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD	NEGOCIOS	HOSPITAL	UNIVERSIDAD
Operarios de líneas de montaje	Auxiliares de contabilidad	Instructores de graduados	Mecánico de mantenimiento.	Enfermeras	Jefes de departamentos

FIGURA 5

Fuente : Stephen p. Robbins " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall México 1998 p.p. 553)

Poco fondo

Alcance = El número de labores desempeñadas por la persona.

Fondo = La cantidad de discreción para alterar el puesto o influir en él.

El campo de acción del puesto, por tanto, incluye la determinación de actividades (alcance) y la autoridad (fondo). Un trabajo altamente especializado es uno que tiene pocas tareas que desempeñar por medios prescritos. Esos puestos muy rutinarios; tienden a estar controlados por reglas y procedimientos específicos.

2.3.3 RELACIONES ENTRE PUESTOS.

La aplicación de los principios de departamentalización y esfera de control, da por resultado las agrupaciones de puestos. Estos grupos quedan bajo la responsabilidad de un administrador que los coordinará hacia los fines de la organización. El desempeño de un grupo se logra, en parte, por la cohesión del grupo. El grado de cohesión de un grupo depende de la calidad y clase de relaciones interpersonales de los empleados asignados a una tarea o a un grupo de autoridad.

2.3.4 EL ANALISIS DE PUESTOS

La técnica conocida con el nombre de " análisis de puestos ", responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión " lo que cada trabajador hace" y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

a.- Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

b.- Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, para conocer las labores encomendadas en su vigilancia.

c.- Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: **El Puesto**

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forma así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de **puesto**. Podría definir éste como “ el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal “.

El título del puesto, es el término con el que se le conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a la más, con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

SU TÉCNICA

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de “ **Análisis de puestos** “. Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que integran un puesto.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.

Podemos distinguir cuatro tipos de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos.

Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

RECOPIACIÓN DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza.
- Informes del trabajador. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo.

No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones.

- 1.- ¿ Qué es lo que hace?
- 2.- ¿ Cómo lo hace ?
- 3.- ¿ Con qué fin lo hace ?
- 4.- ¿ Cuándo lo hace ?
- 5.- ¿ Dónde lo hace ?

Lo ordinario es usar de varios medios de recopilación al mismo tiempo; como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable.

LA DESCRIPCIÓN.

Distinguiremos en ella tres partes:

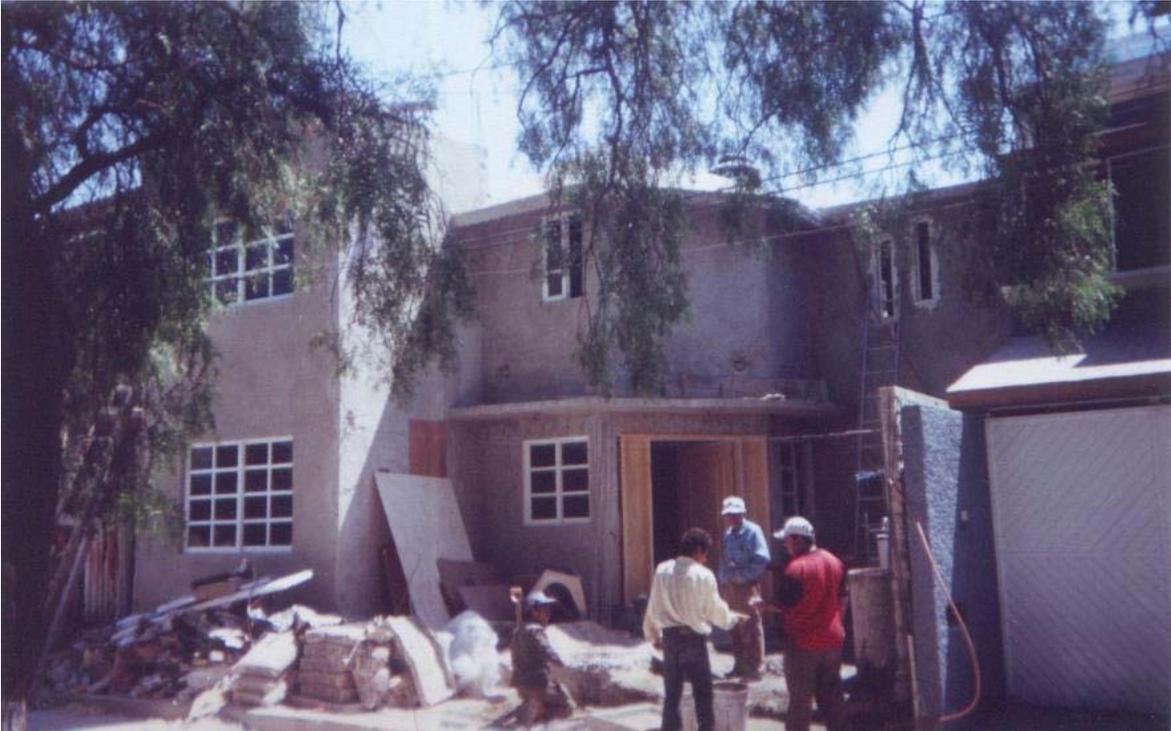
A.- El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

1. Título del puesto.
2. Número o clave que se asigne al puesto.
3. Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, etc. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario.
4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
5. Jerarquías y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quién reporta.

Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, el modelo de Hackman será muy importante para el desarrollo de nuestra investigación, ya que servirá para conocer y entender las cinco dimensiones del puesto:

- Variedad de la tarea.
- Identidad de la tarea.
- Importancia de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación, que presenta el albañil durante el proceso de la obra, y de esta manera identificar cual de estas características produce resultados y cuales son éstos, ya que pueden ser:
 - Alta motivación por el trabajo.
 - Alta satisfacción por el crecimiento.
 - Alta eficiencia en el trabajo.

De esta forma se podrá mantener al albañil motivado y obtendremos el beneficio de mejora en productividad; para lograr estas dimensiones del puesto es necesario que el albañil se encuentre satisfecho con su trabajo, ya que de esta forma se desempeñará mejor y será más eficiente en su puesto.



REFERENCIAS

1. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 516.)
2. - Stephen P. Robbins, “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 517.)
3. - Hellrigel Slocum “ Comportamiento Organizacional” (Thomson Editores, México, 1999 p.p. 484.)
4. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 167,168.)
5. - Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
6. - Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
7. - IDEM
8. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
9. - Citado en: Kreitner “ Comportamiento Organizacional “ (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 170.)
10. - IDEM
11. - IDEM

CAPITULO 3

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El propósito de este capítulo es entender la actitud general del albañil hacia su trabajo, la satisfacción es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los obreros reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir por su desempeño en las actividades que desarrollen.¹

A lo largo del capítulo conoceremos y entenderemos que es la satisfacción en el trabajo, como se manifiesta en el albañil y las maneras de medición para obtener los resultados que nos llevarán a las cifras que necesitamos para el desarrollo de la investigación.

3.1 DEFINICIÓN.

Refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Ésta definición no es un concepto unitario, más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos.²

La satisfacción laboral es el resultado de las percepciones del obrero acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos; importancia de grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales.

3.2 IMPORTANCIA

La importancia de la satisfacción en el trabajo es obvia. Los gerentes deberían interesarse en el nivel de satisfacción en el trabajo en sus organizaciones por, al menos, cuatro razones:

1. - Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es mas probable que renuncien.
2. - Es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos.

3. - Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven mejor.

4. - La satisfacción en el trabajo se transmite a la vida del empleado fuera del trabajo.

Cuando los empleados están felices con su trabajo, mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva una actitud negativa a casa.³

3.3 MEDICIÓN.

Los dos métodos más ampliamente utilizados para medir la satisfacción son: **la escala global única y la calificación de la suma**, formada por numerosas facetas del trabajo.

El primer método consiste en pedir a los individuos una pregunta semejante a ésta: “ Considerando todo, ¿ Cuán satisfecho estás con tú trabajo? ”, Entonces los participantes contestan encerrando en un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “ **muy satisfecho** “ hasta “ **muy insatisfecho** “.

Ejemplo : (ESCALA GLOBAL ÚNICA)

¿Qué tan satisfecho con su empleo actual?

1. - La manera en que reparan en mí cuando hago un buen trabajo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
2. - El reconocimiento que consigo por el trabajo que hago.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
3. - Los elogios que consigo por hacer un buen trabajo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho.
4. - Cómo se compara mi sueldo con el trabajo parecido en otras empresas.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
5. - Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
6. - Cómo se compara mi sueldo con el de otros trabajadores.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

7. - La manera en que mi jefe maneja a los empleados.

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

8. - La manera en que mi jefe se ocupa de las quejas de los empleados.

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

9. - La relación personal entre mi jefe y sus empleados.

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

Puntuación total para satisfacción con el reconocimiento (sumar preguntas 1-3), compensación (sumar preguntas 4-6) y supervisión (sumar preguntas 7-9.)

FIGURA 5

Fuente : Stephen p. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall, p.p. 153, México 1998)

El otro método, identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta los factores típicos que estarían incluidos, son: La naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, la oportunidad de ascenso y la relación con sus compañeros de trabajo.

El primer método es más válido, ya que una sola pregunta se vuelve en realidad una medición más compleja.

Los factores más importantes que contribuyen a la Satisfacción en el Trabajo son: *el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.*

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación, de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

Aunque la satisfacción en el trabajo no conduce por fuerza a que la persona desempeñe bien una tarea específica, es importante por varias razones. La satisfacción representa un resultado de la experiencia del trabajo, por lo que altos niveles de descontento contribuyen a que los gerentes identifiquen problemas organizacionales que exigen atención. Además, el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con **el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental**. Por ejemplo, es más probable que los empleados muy descontentos se ausenten del trabajo y lo abandonen por otro. Los altos niveles de ausentismo y la rotación son costosos para las organizaciones. Por lo tanto, la profunda relación entre el descontento, el ausentismo y la rotación constituye una razón apremiante para preocuparse por la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas del trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Claro no todo el mundo busca dinero.

Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo.⁴

La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Cuando menos el 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia.

Los gerentes deberían enfocar su atención en la selección del empleado: sí usted requiere de trabajadores satisfechos, asegúrese de filtrar a los negativos, los inadaptados, los buscadores de problemas, los frustrados, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo.

Una revisión cuidadosa de la investigación indicó que existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas, cercanas a + 0.14.⁵ Esto significa que no más de 2% de la varianza en la producción puede tomarse en cuenta para la satisfacción del empleado.

El nivel del trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos. Por lo tanto, podríamos esperar que la relación se vea más relevante para individuos en posiciones profesionales, de supervisión y de gerencia.

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo.

La insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas, por ejemplo: en lugar de que renuncien, los empleados pueden quejarse, ser insubordinados y robar propiedad de la organización.

Los comportamientos de salida y negligencia rodean nuestras variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación.

Salida : Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización.

Expresión : Insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos de mejorar las condiciones.

Negligencia : Insatisfacción expresada mediante la espera pasiva de que mejoren las condiciones

A continuación se mencionará la relación entre la satisfacción laboral y la relación que va de positiva a negativa, la fuerza de la relación está en una escala de débil (muy poca relación) a fuerte, relaciones fuertes implican que los directivos pueden influir significativamente en la variable de interés incrementando la situación laboral.

VARIABLES RELACIONADAS CON LA SATISFACCION.	DIRECCIÓN DE LA RELACIÓN	FUERZA DE LA RELACIÓN
Ausentismo	Negativa	Débil
Tardanza	Negativa	Débil
Abandono del empleo	Negativa	Moderada
Enfermedad cardiaca	Negativa	Moderada
Estrés	Negativa	Moderada
Votar a favor de los sindicatos	Negativa	Moderada
Conducta cívica organizativa	Positiva	Moderada
Compromiso organizativo	Positiva	Fuerte
Pedimiento laboral	Positiva	Débil
Satisfacción en la vida	Positiva	Moderada
Salud mental	Positiva	Moderada

Figura 6

Fuente : Stephen P. Robbins “ Comportamiento Organizacional “ (Prentice Hall México, P.P.158, 1998)

La gerencia debe luchar durante la selección de nuevos empleados para encontrar candidatos que no sólo tengan la habilidad, la experiencia y la motivación para desempeñarse, sino también posean un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

Los empleados satisfechos y comprometidos, por ejemplo, tienen tasas mas bajas de rotación y ausentismo. ⁶

Como conclusión de éste capítulo, la satisfacción en el trabajo es una percepción del trabajador acerca de su trabajo, por lo que debemos darle importancia y contribuir a que esta satisfacción se presente dentro del empleado, ya que evitaríamos ausentismo, rotación e incluso la renuncia del trabajador.

Se considera para ésta investigación, que será de gran utilidad la aplicación del método de la Escala Global Única, para medir que tan satisfechos están los albañiles y de ahí poder entender que es lo que ellos quieren o necesitan para estar satisfechos en sus trabajos, recordando que el beneficio de la satisfacción no sólo es el bienestar del trabajador y sus familias, sino además se considera que se puede presentar una mejora en la productividad.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, QUE SE SEGUIRÁN UTILIZANDO DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN:

- La satisfacción es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo.
- La satisfacción es el resultado de las percepciones del obrero acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno labora; por ejemplo :
 - Estilo de supervisión.
 - Políticas de la empresa.
 - Condiciones de trabajo.
- Importancia de la satisfacción :
 - Los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien.
 - Es mas probable que los empleados insatisfechos se involucren en comportamiento destructivos.
 - Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven mejor.
 - La satisfacción en el trabajo se transmite a la vida del empleado fuera del trabajo.
- Factores importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo:
 - El reto del trabajo.
 - Premios equiparables.
 - Condiciones de trabajo favorables.
 - Variedad de tareas.
 - Libertad.
 - Retroalimentación.

- Los trabajos que tienen poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.
- La satisfacción en el trabajo no conduce por fuerza a que la persona desempeñe bien una tarea específica.
- El descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, rotación y problemas de salud.
- Cuando el salario se ve como justo en base a las demandas de trabajo, se favorece la satisfacción.
- La satisfacción esta también relacionada negativamente con la rotación.
- La insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas, por ejemplo:
 - En lugar de que renuncien, los empleados pueden quejarse, ser insubordinados y robar propiedad de la organización.

RELACIÓN ENTRE LOS PRIMEROS TRES CAPÍTULOS

A lo largo de éstos tres capítulos hemos analizado dos teorías de motivación, que son:

1. - Teoría de Motivación-Higiene, el cual identifica motivadores que pueden ser: Logro, realización, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, etc.

Así mismo los factores de higiene que son externos al trabajo como: Políticas de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, etc., producen un mejor ambiente de trabajo y pueden lograr que se llegue más rápido a los motivadores.

2. - Teoría de las Expectativas, identifica factores relacionados con el trabajo en sí (nivel de desempeño), el cual indica que un nivel específico de esfuerzo será seguido por un nivel de desempeño a los que se llama: **Expectativa**.

Así mismo se ha analizado las Características del puesto de Hackman, en el que encontramos que existen:

- Variedad de la tarea.
- Identidad de la tarea.
- Importancia de la tarea.
- Autonomía.
- Retroalimentación.

También y para finalizar se analizó la satisfacción en el trabajo, que es la percepción del trabajador hacia su empleo, se considera que si las características del Puesto del albañil son variadas, presentan identidad, importancia, y se les retroalimenta constantemente, esto va a repercutir en la satisfacción del empleado, ya que no habrá ausentismo ni rotación, ya que están contentos con sus empleos.

Si el empleado esta satisfecho con su trabajo, va a producir más y trabajará mejor, cuando esto suceda se sentirá realizado, tendrá logro, sentirá responsabilidad y uno como patrón lo reconocerá y de esta manera se sentirá motivado a continuar con su trabajo, ya que se cumplirá sus expectativas de desempeño y obtendrá las recompensas necesarias para satisfacer sus necesidades propias.

Como conclusión final de esta primera etapa, se considera que las Características del puesto del albañil deberá estar bien estructurada ya que de ahí considero que empieza el ciclo para que se presente la satisfacción y termine motivado a seguir con su trabajo.

REFERENCIAS

1. - Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México 1998 p.p. 25.
2. - Kreitner " Comportamiento Organizacional " (Mc Graw Hill, España, 1997 p.p. 169.)
3. - Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México 1998 p.p. 160.)
4. - Citado en: Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México 1998 p.p. 152.)
5. - Citado en: Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México 1998 p.p. 154.)
6. - Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México 1998 p.p. 158.)

CAPITULO 4

INVESTIGACIONES PREVIAS

4.1 ESTUDIOS RECIENTES

El objetivo de este capítulo es revisar y analizar estudios previos, similares ó relacionados con el tema en cuestión, hay poca información que trata asuntos directamente con el albañil, ya que como se mencionó antes, este tipo de estudio es exploratorio, los estudios que a continuación se mencionarán, son de origen extranjero, en México de acuerdo a las investigaciones que se han desarrollado a la fecha, no existe ningún tema relacionado con el albañil.

De antemano sabemos que los estudios en el extranjero no son importantes en México, pero nos pueden proporcionar ideas para enterarnos de cómo le han hecho y tener precauciones a tomar en nuestra investigación.

Así mismo se podrán relacionar éstos estudios con nuestra investigación y saber de esta forma que ha sucedido o que han hecho en situaciones similares a las que se van a presentar durante el proceso.

Aquí se analizará lo relacionado con el trabajador considerándolo como empleado que necesita motivación, satisfacción en el trabajo, qué tipo de relación tiene con su puesto y su relación con la productividad.

Desde tiempos pasados, al trabajador le ha interesado realizar actividades del cual espera obtener ó lograr cosas de ese trabajo, cuando ejerce altos niveles de esfuerzo para lograr las metas de la organización.

Las investigaciones previas para su análisis las dividiremos en:

- a.-** Control Estadístico de Proceso
- b.-** Programas de incentivos
- C.-** Meta-análisis
- D.-** Satisfacción.
- e.-** Motivación.

a.- Control Estadístico de Proceso.-

Algunos directores de empresas ¹ justifican las investigaciones en los costos del Control Estadístico de Proceso, en el cual citan o demuestran que hay progreso en calidad y costo cuando hay una efectiva implementación y práctica del control Estadístico de Procesos.

Este estudio presenta argumentos conceptuales y evidencia “empírica” para entender de manera más profunda y mas allá los efectos motivacionales que resultan del control estadístico de proceso.

Los resultados empíricos generados de aplicar el análisis, sugiere que la efectiva implementación y práctica del Control Estadístico de Procesos en el acto crea un mayor enriquecimiento del trabajo y conduce a niveles elevados de motivación y satisfacción en el trabajo.

Estos controles de proceso regulan las funciones del puesto y la forma más eficiente de producción ya que de esta manera el trabajador conoce de manera específica todo el proceso y sabe en que momento le corresponde a él ejercer sus funciones y esto genera que se sienta comprometido con su trabajo, porque sabe que él es importante en cierta etapa del proceso de producción.

Para algunos trabajadores el sentirse importantes ó necesarios en el trabajo, los mantiene motivados ya que son los logros lo que desean.

Así mismo este control de proceso generará niveles de satisfacción ya que al no existir duplicidad de funciones, el empleado sabe que cada uno de los que intervienen en el proceso son necesarios y esto genera equidad en el trabajo.

El implementar un control estadístico de proceso para la empresa, genera un incremento en productividad, ya que se tiene controlado todo el sistema, así como el personal que labora.

b.- Programa de incentivos.-

Uno de los elementos motivacionales mas discutidos por su eficiencia son los programas de incentivos, ya que aplicados correctamente aumentan los niveles de producción, pero así mismo usados incorrectamente generan que los trabajadores no estén motivados por el trabajo en sí, sino por el dinero.

La empresa Osha's², enfatiza que son muchos los beneficios derivados de estos programas de incentivos cuando son combinados con seguridad ergonómica. (Ergonomic safety training)

Los incentivos de seguridad son efectivas herramientas de trabajo, en promedio equivale del 200 al 300 % del ROI (return on Investment), para esta empresa y otras industrias como: Construcción, petroleras y manufactura.

Cuando los programas de seguridad están bien establecidos, la frecuencia de accidentes disminuyó en Osha's.³

El éxito consiste en una situación ganadora, tanto para el empleado como para el empleador, quién es el responsable del programa de incentivos.

Los incentivos de seguridad podrían jugar un papel muy importante en México, y sobre todo en el sector de la construcción. Cuando una constructora reporta continuamente accidentes, la cuota del IMSS se eleva, ya que esta empresa se considera con alto índice de siniestralidad.

Actualmente cuidamos mucho en el sector de la construcción tener accidentes ya que se ve reflejado en los pagos que se hacen al seguro, si se pudiera establecer un programa efectivo de seguridad y éste ahorro lo entregamos como incentivo a los trabajadores, se van a obtener los siguientes beneficios:

- Incentivo al trabajador y este responderá mejor al trabajo aumentado productividad por querer recibir el incentivo.
- Bajo índice de siniestralidad, se pagarán menos cuotas.
- El trabajador reconocerá el interés por ellos.
- Menos ausencias y tiempos muertos cuando suceden accidentes.

John Flynn⁴ líder de albañiles de un sector de la construcción desde hace 47 años, comenta que la industria está coartada por los bajos salarios ofrecidos por los constructores generalmente porque no hay suficiente obra y por la promesa de que los van a ocupar todo el tiempo y tendrán obra todo el año.

Así mismo se continúa con la promesa de incrementar los salarios cuando las condiciones económicas mejoren, pero no se ve para cuando mejoren las condiciones económicas.

John Flynn comenta que al crear una unión de albañiles, fomenta a la mejora de las condiciones de los albañiles, ya que se encuentran mejor organizados para entrar en contacto con la constructora.

Desafortunadamente en México pasa esto y al existir poca obra y mucha demanda de trabajo, los salarios están bajos y así tienen que ser aceptados por los albañiles, ya que de lo contrario no encontrarán trabajo.

Jeffrey M. Robinson ⁵, presidente de PAS Inc, sugieren que es más redituable para la empresa tener personal de operación como: superintendentes, gerentes de construcción, gerentes de proyecto, mejor preparados que otro tipo de personal de construcción.

Los salarios se elevarán promedio del 9 al 12% en compañías que pagan precios elevados por reclutar a supervisores calificados. Estos salarios generan ruido para los nuevos graduados de ingeniería y gerencia de construcción, comenta Robinson ⁶. Este rumbo esta causando la compresión de los salarios y el problema es que se estima empeore en los próximos 2 ó 3 años.

Para mantener salarios en línea, algunas firmas de arquitectura e ingeniería usan bonos como compensaciones. Se revelo que el 15% de las ganancias en construcción, provino de los bonos a empleados, y este año ascenderá al 20%. “ Este es un buen camino para rodearte de gente capaz “, comenta Weinstein ⁷.

Una vez aplicado el bono, en poco tiempo se vuelve insuficiente comenta Mark Zwerg “ Los bonos y salarios deben revisarse al menos 4 veces al año “. “ Algunas firmas incrementan la frecuencia de pago de bonos como progreso de la compañía “⁸. Se considera que los bonos son un motivador eficiente.

Las empresas que revisan los salarios una vez al año y hasta a veces dos veces, conservarán más que otras empresas a la gente joven y con experiencia.

Reconocer el buen trabajo de la gente es más importante que el dinero comenta Chuck Vander Kooi ⁹, miembro de Asociación Mecánica de Constructores de América.

Sí los contratistas usan bonos e incrementan los salarios para motivar a los empleados, como quiera que sea ellos van a hacer que el dinero sea el resultado deseado y no como respuesta a su labor en el trabajo.

Volver a trabajar en algo que quedo mal hecho, constituye grandes pérdidas a las constructoras, por tal motivo se debe supervisar y fomentar al trabajo con calidad.

Vander Kooi ¹⁰ da una lista de recomendaciones :

1. - No tener un sistema de bonos en el que el empleado espere una cantidad de dinero como recompensa. Los bonos motivan a la gente cuando es inesperado.

2. - Reconocimiento a un trabajo bien hecho y darle al empleado una sensación de mérito propio, nunca es menospreciado.

3. - No darle dinero a la gente porque cuida tu dinero. Tal sistema de recompensa conduce a mal acostumbrar al buen trabajador.

C.- Meta-análisis.-

Un modelo conceptual de Satisfacción nos lleva a distinguir entre la satisfacción económica y no económica, el modelo resultante es probado usando “**meta-analysis**”¹¹

Los resultados indican que la satisfacción económica y la no económica están construidas de manera distinta, tienen diferente relación en antecedentes y consecuencias.

Además el estudio demuestra¹² que la satisfacción es conceptualmente separable de la relación de seguridad en la construcción.

No hay consenso de observar la conceptualización y de medirla como canal de satisfacción. Algunos investigadores como (Brown, Lusch y Smith)³⁹, tienen una visión económica de satisfacción y la definen como percibir discrepancias entre la anterior expectativa y el beneficio actual.

Los 71 estudios empíricos hechos¹³, enlazan a la satisfacción con más de 80 variables diferentes, frecuentemente encontrando inconsistencias a través de los estudios. Por eso será de gran utilidad establecer la generalización del parentesco entre la satisfacción y la construcción para conocer cual es el enlace mas frecuentemente presentado.

En los recientes años, la satisfacción a veces ha sido reemplazada con la confianza y/o seguridad como consecuencia de la relación de trabajo.

Considero que la base principal para que exista satisfacción en el trabajo, motivación y la productividad esperada, consiste en empezar desde abajo, es decir: un salario justo.

D.- Satisfacción.-

Un aspecto importante para que el trabajador encuentre satisfacción en el trabajo, es el trato que reciba del supervisor. Si asignas 3 supervisores a un mismo proyecto, no sólo el tiempo y los costos del proyecto se elevarán 3 veces, sino que la gente no sabrá a quién obedecer, ya que un supervisor le dirá una instrucción y el otro otra, los albañiles se desesperarán y terminarán dejando el trabajo o haciendo mal las cosas.¹⁴

El albañil presenta satisfacción en el trabajo cuando el supervisor demuestra la siguiente:

1. - Que esta preparado técnicamente, ya que de esta forma el albañil sabe que lo que se le pide, si se puede realizar.
2. - El supervisor no debe considerar los costos como principal variable, sino la producción.
3. - El supervisor debe tratar con respeto e igualdad a los trabajadores.¹⁵

Al hablar del albañil es necesario referirnos al supervisor, ya que en las manos y decisiones de éste, se encuentra todo un proyecto. Estudios demuestran que los supervisores frecuentemente toman decisiones cada día que afectan al tiempo y costo.

Algunas de esas decisiones son aparentes por el proceso constructivo seleccionado, precisamente en esta parte el albañil interviene, ya que si se encuentra realmente motivado, hará los cambios de proceso constructivo de manera productiva, ya que le interesará este nuevo proceso y querrá participar con el nuevo cambio que él desconoce y sabe que el también participa para lograrlo.

El albañil espera obtener del supervisor un trato justo y cuando cometa errores no quiere ser regañado en público, sino en privado hay que indicarle que hizo mal.

e.- Motivación.

La gente exitosa busca fijarse metas. Esta herramienta de organización, prioridad y planeación, generalmente ayuda en mayor eficiencia y en mayor aumento de productividad.

Programas de administración que emplean estrategias de fijar metas como una administración por objetivos, son muy ampliamente implementados, el éxito de éstos programas son impredecibles.¹

El carecer de experiencia para fijar apropiadas metas y objetivos, produce que si no son las correctas se origine el fracaso.

A veces cuando el fijar metas es usado exitosamente para planear y priorizar tareas que son terminadas, no es el fijar metas el motivador, sino la base de las metas lo que motiva a los individuos como: continuar fijando metas y desempeñarlas bien.

Cuando un individuo alcanza una meta o completa un objetivo, tiene reconocimiento de cumplimiento y siente un éxito individual que le da experiencia.

El cumplimiento en sí mismo, la alegría de cumplimiento y el reconocimiento de cumplimiento por otros, es lo que motiva al individuo a continuar trabajando duro y bien.

Algunos directores y supervisores creen que el darle importancia a cursos, talleres o seminarios es un gran motivador en la gente para continuar trabajando fuertemente y mejor en sus trabajos.¹⁷

Es verdad que cuando los empleados regresan a sus trabajos después de haber tomado el curso, la plática o el taller, presentan una tendencia a realizar su trabajo con más vigor y ponen en práctica las nuevas ideas que aprendieron.

Desafortunadamente después de algunos días o quizás algunas semanas, los empleados regresarán a su formación tradicional y a sus métodos habituales. ¿ Por qué ? Porque, usualmente la experiencia les indica que no van a considerar su esfuerzo o desempeño la empresa por continuar haciendo bien las cosas o por trabajar duramente.

Estos empleados consideran que el trabajar más y mejor no se verá reflejado en la paga.

Tener competencia es un gran motivador, ya que quieren ser mejor que el otro para tener reconocimiento, ser tratado de diferente manera o si se presenta un ascenso en puesto o salario, ser el primero en recibirlo.

Amenazar a los empleados de que ya no continuarán trabajado, disminución de pago, reprimendas o alguna otra consecuencia indeseable, es una táctica común usada para mantener a los empleados trabajando.¹⁸

Si el trabajador no hace lo que le pides y aplicas las consecuencias, el terminará dejando la compañía. Así mismo van a suceder problemas serios cuando usas amenazas en el lugar de trabajo.

Primero, las amenazas no trabajan. Segundo, aún si las amenazas trabajan para obtener un deseo de cumplimiento, el trabajador es probable que se

desempeñe solamente al nivel mínimo requerido y va a estar continuamente disgustado.

Tercero, si las amenazas conducen al trabajador a dejar la compañía, va a existir un costo de cambio de personal que puede ser significativo para la compañía.

Si los gerentes usan amenazas, o las usan cuando son necesarias, con ello logran que el personal haga lo que se le esta requiriendo, pero la ejecución de la tarea no será óptima y adicionalmente ocurrirán sucesos desagradables durante la ejecución de las labores.

Los trabajadores que reciben amenazas de los supervisores, tienden a estar resentidos y enfadados. Ellos hablarán acerca del director y quizá de la compañía mal y ellos posteriormente ya no querrán regresar a trabajar a la empresa, esta situación demerita a la empresa.

Si se usan amenazas para lograr que el trabajador deje la compañía, ésta tendrá que asumir los resultados del cambio de personal como: capacitación del nuevo empleado, baja eficiencia y producción debido al desconocimiento de la tarea, etc.

Una alternativa de usar amenazas y sus consecuencias para tratar de motivar el cumplimiento de la tarea, es usar una estrategia de reversa ya que el reconocimiento y las recompensas a los empleados de manera imprevista produce mejores resultados.

Quizá los directores no deberían usar recompensas para motivar a los empleados a trabajar duro o hacer bien su trabajo, ya que la realidad es que sí el salario es suficiente para mantener a la gente haciendo su trabajo, no hay problema de motivación.¹⁹

Por tal motivo no deben usarse recompensas para motivar al empleado a trabajar por algo que ya le estas pagando para que lo haga.

Recompensar a los empleados por hacer bien sus trabajos cuando reciben poco salario, no se deberá convertir en una costosa inversión para la empresa, ya que es parte de lo que deberían de ganar.

Decir que algunos trabajadores son flojos es realmente decir que no están motivados, si nosotros vemos que la motivación es un proceso de incitar a la ejecución de las tareas, este es un estado interno, nosotros como gerentes debemos ampliar las posibilidades de motivación del empleado.²⁰

Las personas que se encuentran motivadas, están capacitadas en desarrollar este conocimiento para motivarse así mismas, además las mismas herramientas que utilizaron para motivarse, pueden usarlas para motivar a otras

personas, por lo que tener gente motivada en la obra, transmite la motivación a sus compañeros.

Para algunas compañías de construcción cada trabajo es desarrollado por diferente personal y así mismo por diferentes gerentes, el cambio constante de gerentes dificulta utilizar recompensas como motivadores, además de que a los gerentes no les da tiempo de poner a prueba prácticas como amenazas dentro de la obra, ya que por la continua rotación no terminan de conocer el comportamiento y motivación del personal a su cargo.

En la industria de la construcción hay muchas limitaciones y consideraciones en aplicar estrategias de motivación. Esta no es, como quiera que sea, una razón para no utilizar métodos modernos y solamente utilizar estrategias tradicionalistas. Lo correcto será utilizar, mejorar y adaptar estrategias actuales que tengan como primer beneficio la compañía y los empleados.

CONCLUSIONES

Como hemos podido observar a lo largo de este capítulo, se concluye que en base a la información analizada se obtiene lo siguiente:

Hay algunas personas que les da resultado cierta estrategia empleada y hay otras empresas que usan la contraria y también les da resultado, en general se apoya mucho la tendencia a reconocer al trabajador, o dar recompensas o bonos pero de manera inesperada.

Se debe de conocer perfectamente las características del puesto para saber cual es la función del albañil y no pedirle más de lo que pueda hacer, ya que demasiado reto causa frustración. Así mismo fijarle metas dentro de sus posibilidades para crearle retos y mantenerlos de esta forma motivados en base a variabilidad de tareas.

Así mismo la forma de aplicar estos motivadores origina que realmente sea eficiente o no el método utilizado, los incentivos aplicados correctamente aumentan niveles de producción, pero usados incorrectamente generan que los trabajadores no estén motivados por el trabajo en sí, sino por el dinero.

También se comentó que los salarios por la situación económica actual son bajos, pero si se crean asociaciones o sindicatos, logran que los salarios sean más apegados a los salarios reales.

La satisfacción en el empleado es básica y el supervisor juega un papel importante en este aspecto, ya que un trato muy adecuado y digno produce una mejora en producción y un ambiente más agradable de trabajo.

Cuando se presenta la satisfacción, se disminuye el ausentismo, rotación y las enfermedades en los trabajadores.

Un efectivo Control Estadístico de Proceso, genera un mayor enriquecimiento del trabajo y conduce a niveles elevados de motivación y satisfacción en el trabajo, esto lleva a un aumento de productividad ya que se tiene controlado todo el sistema, así como el personal que labora.

Se deberá de tratar al personal como seres humanos y no como parte de la empresa que debe producir, de esta forma el empleado sabrá que es importante y se le escucha cuando tienen algo que comentar, sugerir o decir.

4.2 ESTUDIOS EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN.

4.2.1 EXPERTOS EN EL CAMPO DE LA CONSTRUCCIÓN.

Las investigaciones realizadas a los jefes de recursos humanos o personas encargadas de contratar albañiles, nos indican que no emplean programas de motivación y esto se debe a que no les interesa por el momento o no lo tenían contemplado por ignorancia, ya que tienen otras preocupaciones como pagar a tiempo en vez de preocuparse por la gente.

Lo único que algunos consideran como motivación, son realizar comidas frecuentes para convivencias, pero son las únicas actividades que realizan y esto lo consideran como motivador.

Este estudio se presenta mas ampliamente en el estudio de caso del capitulo seis, en la entrevista a personas que contratan personal y supervisores.

4.2.2 REVISIÓN DE DATOS DE REGISTRO DE OBRA.

Las cifras de ausentismo, rotación, frecuencia de contratación de albañiles, antigüedad dentro de la organización, niveles de productividad, características del puesto que solicita la empresa, perfil que presenta el albañil al ser contratado, etc. Son presentados en el capítulo seis del estudio de caso.

REFERENCIAS

1. - Loulakis Michel C. “ Prime contractor for adverse work condition “ (Journal of operations management, Nueva York, enero 2002)
2. - Darryl Bach “Safety Incentive programs effective Business tools” (Occupational Health and safety, Waco, June 2002)
3. - **IDEM**
4. - Citado en: Winston Sherie “ Back to basic for Bricklayer “ (ENR, Nueva York, October 2000)
5. - Cited en: Stephen H. Daniels “ Pay and People Take a Hike “ (ENR, Nueva York, October 2000)
6. - **IDEM**
7. - **IDEM**
8. - **IDEM**
9. - Citado en: Miodonski Bob “ Money can motivate works only if spent properly “ (Contractor, julio 2001)
10. - **IDEM**
11. - **Inge** Geyskens “ A meta analysis of satisfaction “ (Journal of Marketing research, Chicago, mayo 1999)
12. - **IDEM**
13. - **IDEM**
14. - James J. Adrien “ The effective construction supervisor “ (Pumbling and Mechanical, October 2001)
15. - **IDEM**
16. - **Hall** I. Marla “Motivation: Dispelling some management MYTH, an analytical critique “ (ASC Proceeding of thw 32 nd. Annual conference, Texas University, ohio, April 1996).
17. - **IDEM**

18. - Hall I. Marla “Motivation: Dispelling some management MYTH, an analytical critique “ (ASC Proceeding of thw 32 nd. Annual conference, Texas University, ohio, April 1996).

19. - Hall I. Marla “Motivation: Dispelling some management MYTH, an analytical critique “ (ASC Proceeding of thw 32 nd. Annual conference, Texas University, ohio, April 1996).

20. - Hall I. Marla “Motivation: Dispelling some management MYTH, an analytical critique “ (ASC Proceeding of thw 32 nd. Annual conference, Texas University, ohio, April 1996).

CAPITULO 5

DISEÑO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se pretende hacer para el desarrollo de ésta tesis es de tipo: **EXPLORATORIO**.

“ El tipo de estudio exploratorio se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes “¹

Como hemos podido observar después de la investigación efectuada en el capítulo anterior, no hay investigaciones relacionadas directamente con el albañil, por tal motivo nuestra investigación tratará de ser de las primeras en este ramo.

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

Identificar cuál es el **perfil** del albañil, cuáles son las características de su **puesto**, así como identificar los principales factores de **motivación** y **satisfacción laboral** que presentan, para conocer cuales son las razones de su **productividad** y de que manera ésta puede variar.

1.2 OBJETIVOS E HIPOTESIS

OBJETIVOS	PROBLEMA	HIPÓTESIS
Describir cuál es el perfil del albañil.	¿Cuál es el perfil del albañil?	Personas de edad entre 25 y 40 años, de estado civil casados o en unión libre, hijos de padres o familiares que se dedican o dedicaron a la construcción, su oficio principal son las labores del campo y cuando no es temporada de siembra se dedican a la construcción.
Identificar los principales factores del perfil.	¿Cuáles son los principales indicadores del perfil del albañil?	1. Comprometidos con su trabajo. 2. Variabilidad de actividades 3. Les importa la actividad que desarrollan
Describir el puesto	¿Cuál es el puesto	1. Realizan varias actividades

típico del albañil.	típico del albañil?	<p>durante la construcción, por lo que la variabilidad de actividades no lo hace monótono.</p> <p>2. Se les tiene que supervisar, a la falta de ésta, pierden el tiempo.</p> <p>3. Autonomía en toma de decisiones para la ejecución de su tarea.</p> <p>4. Grado de responsabilidad de la labor.</p>
Identificar los principales factores típicos de motivación.	¿Cuales son los factores motivadores en el albañil?	<p>1. Posibilidad de crecimiento dentro de la obra.</p> <p>2. Tener asegurado el trabajo para garantizar recursos para mantener a sus familias.</p> <p>3. Pago justo y equitativo</p> <p>4. Responsabilidad, logro, trabajo en sí mismo.</p> <p>5. Bonos, incentivos.</p> <p>6. Reconocimientos públicos.</p> <p>7. Sí al término de ejecutar el trabajo se le retroalimenta, indicándole si esta bien, favorece a que continúe haciendo bien su trabajo, además se siente contento y satisfecho con su trabajo.</p>
Identificar los niveles de satisfacción laboral	¿Cuales son los factores que producen satisfacción laboral en el albañil?	<p>1. Ambiente agradable de trabajo.</p> <p>2. Contar con los materiales y herramientas necesarias para desarrollar el trabajo.</p> <p>3. Buena comunicación y buen trato del supervisor al albañil.</p> <p>4. Paga justa de acuerdo a su</p>

		<p>puesto, que haya equidad entre los trabajadores con igualdad de puesto.</p> <p>5. Desarrollar actividades que produzcan retos.</p> <p>6. Desarrollar actividades interesantes y que originen desafíos.</p> <p>7. Importancia de la tarea que desarrollen.</p> <p>8. Que puedan tomar decisiones dentro del proceso constructivo.</p> <p>9. Que se sientan parte de la obra ya que ellos intervienen en el proceso de construcción; que se les tome en cuenta.</p>
--	--	--

5.3 LIMITACIONES

El estudio será sólo exploratorio y restringida la recolección de campo, el cual consiste en el siguiente:

El estudio de caso se desarrolla en el Estado de Morelos en las poblaciones de Cuautla, Oaxtepec y Tlayacapan, Así como en el municipio de Naucalpan Estado de México presentan las siguientes características: Obra nueva, Remodelaciones y ampliaciones que tengan una duración de 2 a 3 meses y que la población que se encuentre laborando sea de entre 5 y 8 albañiles.

5.4 IMPORTANCIA

Este estudio servirá para conocer una aproximación exploratoria del perfil del albañil en el Estado de Morelos Y Estado de México en esos casos en particular, y saber cuales sujetos pueden desempeñar éstas funciones y cuales son los rasgos similares que presentan en ellos.

Así mismo podremos conocer que lo motiva en las obras, que les produce satisfacción en el trabajo y de esta manera saber que podemos nosotros hacer para mantenerlos motivados y lograr así una mejora en producción.

REFERENCIAS

1. - Stephen P. Robbins, " Comportamiento Organizacional " (Prentice Hall, México, 1998, p.p. 171.)

CAPITULO 6

ESTUDIO DE CASO

El propósito de este capítulo es indicar los parámetros a seguir en nuestra investigación basados en un estudio de caso, cuya investigación es cualitativa. Se explicará detalladamente en que consiste dicho estudio, cual es la finalidad y los resultados a los que se pretende llegar.

6.1 ANTECEDENTES

La investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, los participantes dicen sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos.¹

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales – entrevista, experiencia personal, historias de vida, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

La investigación cualitativa podemos definirla por sus notas más significativas, Taylor y Bogdam² indican las siguientes:

1. La investigación cualitativa es inductiva. La investigación es flexible, los investigadores comienzan sus estudios con interrogantes solo vagamente formulados.
2. En la metodología cualitativa el investigador estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan.

El estudio de caso es definido por Denny ³ como “un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo. Otros autores como Mac Donald y Walker ⁴ hablan del estudio de casos como un examen de un caso en acción.

Todas las definiciones vienen a coincidir en que el estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés. ⁵

Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad.

El estudio de caso se divide en: Diseño de caso único y diseño de casos múltiples.

Los diseños de caso único: Son aquellos que centran su análisis en un único caso, y su utilización se justifica por varias razones. En primer lugar podemos fundamentar su uso en la medida en que el caso único tenga un carácter crítico, o lo que es lo mismo, en tanto que el caso permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio

En el diseño de casos múltiples: se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar.

Lo que caracteriza el estudio de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas.

El estudio de caso facilita la comprensión del lector del fenómeno que se está estudiando. Puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que se sabe.

En nuestra investigación se optará por el **diseño de casos múltiples**, el cual implica más de una unidad de análisis.

Los objetivos principales que orientan los estudios de caso no son otros que los que guían a la gente a la investigación en general: Explorar, Explicar, Evaluar y/o transformar.

El estudio de caso se basa en el razonamiento inductivo. Lo que caracteriza al estudio de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas.

Lo que pretende esta investigación, es obtener lo particular y no lo común, no se pretende generalizar sino comprender, entenderemos al sujeto en nuestro campo de investigación.

6.2 SELECCIÓN DE INFORMANTES.

Los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos que, en el mismo contexto educativo o en la misma población, no cumplen otros miembros del grupo o comunidad.

Se requiere que el informante se halle verdaderamente interesado por el estudio, en una actitud de “buena voluntad “ para proporcionar información al investigador y con capacidad suficiente para transmitir verbalmente información cultural.

En nuestra investigación se utilizarán a todos los albañiles de la obra para el estudio de caso como informantes, ya que en general presentan rasgos similares.

Así mismo se consultaran a los expertos en el campo de la construcción que son: Recursos humanos de constructoras, residente de obras (el investigador será un residente o supervisor de obra) y consultores en recursos humanos, ya que ellos están directamente en contacto con los albañiles.

6.3 ENTREVISTA

La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador), solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado.

En la entrevista a profundidad el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y a partir de él establece una lista de temas, en relación con los que se focaliza la entrevista.

Su preparación requiere cierta experiencia, habilidad y tacto para saber buscar lo que queremos que sea conocido; focalizar progresivamente el interrogatorio hacia cuestiones cada vez más precisas y ayudar a que el entrevistado se exprese y aclare, pero sin sugerir sus respuestas.

No es el propio conocimiento o explicación lo importante, lo realmente interesante son las explicaciones de los otros.

A este tipo de entrevistas también se les suele identificar como entrevistas informales, porque se realizan en las situaciones mas diversas: Mientras se ayuda al entrevistado a realizar determinada tarea; (en la obra, mientras se esta pegando tabique, se esta entrevistando.

La entrevista parte de un propósito explícito. Comenzar hablando de algún asunto intrascendente para la investigación que realizamos, tocar en ella los temas más variados de manera que el informante se sienta confiado y exprese sus opiniones con naturalidad.

A lo largo de la entrevista, también es posible que debamos explicar a nuestro informante lo que se espera de él, de modo que pueda ofrecernos una información más precisa. Por supuesto, este tipo de explicaciones es más pertinente cuando se han realizado ya varias entrevistas con el mismo informante y nos encontramos en una situación en que podemos desviarnos más y más del modelo de conversación libre.

El diálogo que se mantiene entre el entrevistador e informante es asimétrico: el primero formula todas las preguntas y el segundo habla sobre sus experiencias. Así aunque pueden establecerse turnos de palabra no suelen preguntarse por sus respectivas visiones del problema y no informan por igualdad de las mismas.

Los primeros momentos de la relación entrevistador-entrevistado suelen estar presididos por una desconfianza mutua, la estrategia que mejor puede favorecer el comienzo de una relación de confianza es la de procurar mantener hablando al entrevistado.

A la hora de conducir la entrevista hay entrevistadores que llevan un pequeño guión escrito, otros prefieren memorizar una serie de aspectos sobre los que desean dirigir la entrevista. Esto les permite cierta independencia para improvisar sus preguntas sobre la marcha.

En el seno de una conversación, todos tendemos a hablar sobre nosotros mismos y esa tendencia no debe ser abortada sino más bien aceptada como natural.

Debemos dejar hablar al entrevistado, hay algunos elementos que ayudan a favorecer y conseguir ese clima de naturalidad:

- No emitir juicios sobre la persona entrevistada.
- Permitir que la gente hable, sobre todo en las primeras entrevistas.
- Prestar atención.
- Ser sensible. Implicarse afectivamente en lo que se está diciendo.

En las entrevistas se pueden realizar las siguientes preguntas:

- Las preguntas **demográficas o biográficas** se formulan para conocer las características de las personas que son entrevistadas.
- Las preguntas **sensoriales** son cuestiones relativas a lo que se ve, escucha, toca, prueba o huele.
- Las preguntas sobre **experiencia/conducta** se formulan para conocer lo que hace o ha hecho una persona.
- Las preguntas sobre **sentimientos** están dirigidas a recoger las respuestas emotivas de las personas hacia sus experiencias.
- Las preguntas de **conocimiento** se formulan para averiguar la información que el entrevistado tiene sobre los hechos o ideas que estudiamos.
- Las preguntas de **opinión/valor** se plantean al entrevistado para conocer el modo en que valoran determinadas situaciones. Las preguntas de este tipo nos indican lo que piensan las personas sobre un tema.
- Las preguntas **gran recorrido** se formulan para obtener una descripción verbal de las características significativas de una actividad o escenario social.
- Las preguntas de **experiencia** intentan aproximarse a las circunstancias y prácticas que afecten a las personas, actividades, lugares, etc. Se formulan con la idea de resaltar los incidentes críticos.

Durante la entrevista debemos hablar despacio y con claridad. Es posible que de este modo el entrevistado haga lo mismo, se recomienda la elección de un lugar tranquilo y libre de interrupciones ⁶, o donde el entrevistado se sienta a gusto. (En la obra o casa del albañil, en la oficina del consultor.)

6.4 CUESTIONARIO

Los cuestionarios se construyen para contrastar puntos de vista, no para explorarlos.

El cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar un importante servicio en la investigación cualitativa.

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado.

Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas se plantean siempre en el mismo orden; permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad.

Con el cuestionario lo que se persigue es sondear opiniones y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados. También se emplea cuando no se cuenta con mucho tiempo para entrevistar a varios sujetos y/o se desea obtener el mismo tipo de respuestas de cada uno de ellos.

Esta forma de encuesta está indicada cuando se pretende recoger información preguntando a un numeroso grupo de sujetos, manteniendo un formato común en las preguntas.

La forma del cuestionario estará condicionada por el tipo de información que se pretende recoger, hay dos tipos de cuestionarios: Aquellos que buscan una información descriptiva concreta y aquéllos que persiguen recoger una información de carácter cualitativo.

Todo cuestionario debe llevar el título que aluda en forma abreviada el tema central sobre el que se busca información.

De acuerdo con su forma, las preguntas suelen calificarse en tres categorías: **Preguntas abiertas, Preguntas cerradas o dicotómicas y preguntas de elección múltiple.**

1. - Las preguntas abiertas se formulan para obtener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona encuestada y sin límite preciso de contestación. ¿Ejemplo: ¿ Qué piensa usted del trabajo que desempeña?

2. - Las preguntas cerradas se formulan para obtener respuestas confirmatorias o desestimativas ante una proposición. Ejemplo : ¿ Está usted de acuerdo con la forma en que se desarrolla la obra?

3. - Las preguntas de elección múltiple son un tipo de pregunta cerrada que, dentro de los extremos de una escala, posibilitan construir una serie de alternativas de respuesta interna.

Ejemplo : ¿ De los problemas que se presentan en la obra, cual es de mayor importancia?

- a.- Falta de comunicación con el residente.
- b.- Falta de material y herramientas de trabajo.
- C.- Desagradable ambiente de trabajo.

Nosotros en nuestro cuestionario nos basaremos en los tipos de preguntas que necesitemos para obtener la información que deseamos.

Las preguntas deben ser:

- Sencillas, claras y concretas.
- Las preguntas no deben sugerir las respuestas, incitando a responder en un sentido más de lo que lo hacen en otro.
- Cada pregunta debe contener una sola idea y referirse a un solo sujeto.⁷

6.4 METODOLOGIA.

Se realizarán 5 estudios de caso en los que se puede encontrar:

Obra Nueva de Casa-Habitación Remodelación Ampliación

Dichas obras se encuentran ubicadas los poblados de Oaxtepec, Cuatlá y Tlayacapan, pertenecientes al Estado de Morelos, así como en el municipio de Naucalpan Estado de México. Las obras tiene el siguiente personal (por obra): De 5 a 8 albañiles.

Una obra fue supervisada por el investigador y las otras 4 obras por supervisores externos.

Total de población de albañiles entrevistados : 33

No se rechazó ninguna entrevista ya que mostraron interés y participación en proporcionar la información, ya que reconocieron que era para beneficio de ellos mismos.

Se les entrevistó directamente en sus lugares de trabajo (obra), de manera separada de los demás albañiles para que no sintieran presión al ser escuchados y además para que no influyeran en las respuestas de los demás.

Se entrevistó a las esposas de los albañiles de la obra que fue supervisada directamente por el investigador, total de esposas y/o madres de albañiles entrevistadas: 7

Lugar de entrevistas: domicilios, para conocer físicamente el lugar que habitan y tratar de vivir la situación que presentan.

Supervisores entrevistados : 4

Lugar de entrevista : Oficina y obra

No. de entrevistas a personas encargadas de contratar a albañiles: 5

Lugar de entrevista : oficina y obra.

INFORMANTES :

1. Albañil. (de 5 a 8 por obra, 5 obras en total)
2. Familiares (Esposas y/o Madres)
- 3 . Supervisor o residente: Supervisor (un investigador)
Supervisor (cuatro externos)
4. Jefe de recursos humanos o persona encargada de contratación de albañiles. (5 obras)

VARIABLES	FORMA DE RECOLECCION				LUGAR DE RECOLECCIÓN,				INFORMANTES				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Satisfacción	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rotación		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ausentismo	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Demográficas		x					x		x				
Perfil		x					x		x				
Puesto	x					x				x			x
Factores motivadores	x			x	x	x	x		x	x	x		x
Nivel productividad		x	x		x	x				x			x
Historia de vida		x					x		x				

CLAVES

FORMA DE RECOLECCION

1. Cuestionario
2. Entrevista
3. Observación
4. Medición.

LUGAR DE RECOLECCIÓN.

1. En obra
2. Empresas
3. Casa albañil
4. Familiares

INFORMANTES

1. Albañil
2. Supervisor (externo)
3. Supervisor (investigador)
4. Familiares
5. Persona encargada de contratar al personal

Se realizará una entrevista a cada uno de los albañiles, para obtener la siguiente información:

INFORMANTE 1

**ALBAÑIL
NOMBRE :**

- **DATOS BIOGRÁFICOS:**

Edad, Estado civil, lugar de nacimiento, número de dependientes, número de hijos, grado máximo de estudios.

- **HISTORIA DE VIDA:**

Narración de su vida desde que era niño.

La narración se fue llevando de tal forma que proporcionara la siguiente información : Lugar de nacimiento, porque se dedican a la construcción, desde que edad, como llegaste a la obra, a México, donde vives, esta pregunta es cualitativa y abierta con la finalidad de que aparezcan vivencias y descubrir aspectos particulares y sentimientos de cada individuo entrevistado. Lo que nos interesa conocer son: detalles, comportamientos, experiencias, actitudes, pensamientos, reflexiones, etc.

- **ENTREVISTA :**

La entrevista es abierta para que aparezcan respuestas que no se habían pensado, las siguientes preguntas sirvieron de base, pero no son tajantes y se

aceptaron comentarios adicionales que tienen que ver con la pregunta, además se les explicó y se dio una definición de cada término que no entendieron para que pudieran dar una respuesta.

Las preguntas van dirigidas a cada uno de ellos para conocer como lo ve él desde su punto de vista y conocer que piensa o siente de las vivencias en la obra.

- 1 - ¿Cuál es el motivo por el que trabajas en la obra?
2. - ¿Cuales son las funciones que desempeñas en la obra?
3. - ¿El sueldo que percibirás es el adecuado a las funciones que desempeñas ó es el que tu esperabas?
4. - De acuerdo a las funciones que desempeñas en la obra, ¿Qué es lo que mas te agrada hacer? ¿Porqué?
5. - ¿Qué te gustaría que se presentara en la obra para que desempeñes mejor tu trabajo?
6. - ¿Qué te gustaría que se presentará en la obra para que el ambiente de trabajo se te haga más agradable?
7. - ¿Qué te produce que estés satisfecho en el trabajo, enumera el orden?
(Esta pregunta es abierta, pero como no conocen términos de satisfacción, se da una orientación para que elijan sí es el caso de que les produzca satisfacción)
 - a.- Ambiente agradable de trabajo
 - b.- Contar con materiales y herramientas de trabajo.
 - C.- Desarrollar varias actividades y no siempre la misma.
 - D.- Toma de decisiones durante el desarrollo de la obra.
 - e.- Tener a tu cargo a otra persona.
 - f.- Otro, Cual? _____
8. - ¿ Porqué seleccionaste como primera opción la respuesta anterior?
9. - ¿Cuál de estos factores te produce motivación, enumera el orden?
 - a.- Posibilidad de crecimiento dentro de la obra
 - b.- Tener asegurado la fuente de empleo.
 - c.- Pago justo y equitativo
 - d.- Incentivos económicos por desempeño de trabajo
 - e.- Reconocimientos públicos.
 - F.- Otros, ¿Cuál? _____.
10. - ¿Cuál es el motivo por el que seleccionaste como primera opción la respuesta anterior?

11. - ¿Qué le desagrada?

12. - ¿Falta seguido al trabajo? ¿ Sí ó No y porqué?

13. - ¿Cambia seguido de trabajo? ¿ Sí ó No y porqué?

- **MEDICION DE SATISFACCIÓN.**

Cuestionario de Escala Global Única (Cap. 3, Fig. 5)

¿Qué tan satisfecho con su empleo actual?

1. - La manera en que reparan en mí cuando hago un buen trabajo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
2. - El reconocimiento que consigo por el trabajo que hago.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
3. - Los elogios que consigo por hacer un buen trabajo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho.
4. - Cómo se compara mi sueldo con el trabajo parecido en otras obras.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
5. - Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
6. - Cómo se compara mi sueldo con el de otros trabajadores.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
7. - La manera en que mi jefe maneja a los empleados.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
8. - La manera en que mi jefe se ocupa de las quejas de los empleados.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho
9. - La relación personal entre mi jefe y sus empleados.
Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

Puntuación total para satisfacción con el reconocimiento (sumar preguntas 1-3), compensación (sumar preguntas 4-6) y supervisión (sumar preguntas 7-9.)

Una vez obtenidas las respuestas anteriores, se podrá conocer lo que a ellos les gustaría o les agrada que se presenten en la obra para desempeñar mejor su trabajo, para mantenerse motivados y tener satisfacción en el trabajo.

Así mismo continuaremos recavando datos con el informante 3,4 y 5

INFORMANTE 2

SUPERVISOR NOMBRE :

- **DATOS BIOGRÁFICOS:**

Edad, Estado civil, lugar de nacimiento, número de dependientes, número de hijos, grado máximo de estudios.

- **ENTREVISTA :**

1. ¿ Perfil observado en los albañiles?
2. ¿ Qué ha visto o que piensa que motive al albañil?
3. ¿ Qué origina satisfacción en el albañil o que piensa que la pueda ocasionar?
4. ¿ Qué produce rotación?¿ Qué niveles presenta la obra?
5. ¿ Qué produce ausentismo?¿ Qué niveles presenta la obra?
6. ¿ Características que debe presentar el puesto del albañil?
7. ¿ Qué considera que aumente o disminuya la productividad del albañil?

NOTA : El investigador tendrá a su cargo la supervisión o residencia de una obra para comparar la información que el observe, con la que otros supervisores o residentes le proporcionen, para de esta manera conocer si existe alguna variación por interpretación o trato diferente al albañil.

INFORMANTE 4

FAMILIARES (ESPOSAS Y/O MADRES) NOMBRE :

- **DATOS BIOGRÁFICOS:**

Edad, Estado civil, lugar de nacimiento.

- **ENTREVISTA :**

1. ¿Tiempo de residencia en ésta casa?
2. ¿Cuáles actividades le agradan a su marido y/o hijo de la obra ?
3. ¿Que le desagrada a su marido y/o hijo de la obra ?
4. ¿Porqué usted considera que su marido y/o hijo va a la obra ?
5. ¿Qué considera usted que haga falta para mejorar la satisfacción de su marido y/o hijo en la obra ?
6. ¿Le gustaría que su marido y/o hijo cambiara de empleo? ¿ Porqué ?
7. ¿Le gustaría que sus hijos se dedicarían a la construcción ?
8. ¿ Se le hace justo el salario que gana ?
9. ¿Cambia seguido de trabajo ?¿ Porqué ?
10. ¿Su marido y/o hijo falta seguido a trabajar ? ¿ Porqué ?

INFORMANTE 5

JEFE RECURSOS HUMANOS NOMBRE :

- **DATOS BIOGRÁFICOS:**

Edad, Estado civil, lugar de nacimiento, número de dependientes, número de hijos, grado máximo de estudios.

- **ENTREVISTA :**

1. - ¿Con que frecuencia solicitan y contratan albañiles?

Datos estadísticos de los albañiles:

1. - ¿Cuántos laboran en la empresa?

2. - ¿Edades promedio?

3. - ¿Antigüedad en promedio dentro de la organización?

4. - ¿Niveles de ausentismo y porqué se presenta en ellos?

5. - ¿Niveles de rotación y porqué se presenta?

6. - ¿Niveles de productividad y cómo varía ésta?

7. -¿Rasgos comunes que presentan los albañiles al ser contratados?

De a acuerdo al responsable de recursos humanos:

1. ¿ Cuáles son las características del puesto solicita la empresa?

2. ¿Cuál es el perfil que presenta el albañil?

3. ¿ Emplean programas de motivación al albañil, Sí ó No y porqué?

4. Si existe un programa ¿ En qué consiste?

5. ¿ Qué motiva al albañil?

6. ¿ Qué creé que pueda motivar al albañil?

7. ¿ Qué produce satisfacción en el trabajo?

8. ¿ Qué creé que pueda producir satisfacción en el trabajo?

Durante el desarrollo de la obra se observará el comportamiento del albañil para conocer si es congruente lo que ellos nos informaron en le entrevista y cuestionario, con lo que se presenta en la realidad en obra.

Así mismo podremos evaluar de acuerdo a la información obtenida de los residentes o supervisores, familiares y área de recursos humanos, que aportación nos ofrecen.

Una vez realizada la última entrevista, se elaborará la interpretación de cómo esta motivado el albañil y las razones de su productividad.

Durante el desarrollo de la metodología se tratará de ubicar desde la perspectiva del albañil para entender su comportamiento, lo que siente y de esta manera comprender su actitud y así podremos obtener la información lo mas exacta que se pueda.

Así mismo identificaremos las características de su puesto: Cuales son sus funciones, en que parte se desarrolla su actividad, herramientas que sabe utilizar, a quién reporta, etc.



REFERENCIAS

1. - Pérez Serrano Gloria “ Metodología de la investigación cualitativa. Retos e interrogantes “ (La Muralla, Madrid, 1994, p.p.46)
2. - Citado en: Pérez Serrano Gloria “ Metodología de la investigación cualitativa. Retos e interrogantes “ (La Muralla, Madrid, 1994, p.p.47)
3. - Rodríguez Gómez Gregorio “ Metodología de la investigación cualitativa “ (Alebrije, Granada, 1999, p.p. 91.)
4. - Rodríguez Gómez Gregorio “ Metodología de la investigación cualitativa “ (Alebrije, Granada, 1999, p.p. 92.)
5. - Rodríguez Gómez Gregorio “ Metodología de la investigación cualitativa “ (Alebrije, Granada, 1999, p.p. 92.)
6. - Rodríguez Gómez Gregorio “ Metodología de la investigación cualitativa “ (Alebrije, Granada, 1999, p.p. 167-184)
7. - Rodríguez Gómez Gregorio “ Metodología de la investigación cualitativa “ (Alebrije, Granada, 1999, p.p. 185-196.)

CAPITULO 7

INTERPRETACIÓN DE CÓMO ESTA MOTIVADO EL ALBAÑIL Y LAS RAZONES DE SU PRODUCTIVIDAD

7.1 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A LOS INFORMANTES ALBAÑILES

Se entrevisto a 33 sujetos en el área de trabajo y los resultados son los siguientes:

Recordar que las preguntas son abiertas y estos resultados son lo que ellos piensan o sienten.

1. - Principales motivos por los que se trabaja en la construcción:

Se gana más en la construcción que en otros trabajos como: fábricas o en el campo.

Por necesidad de ganar dinero y en la construcción a diferencia de otros empleos como el de obrero, piden menos requisitos y la contratación es inmediata.

Es una actividad fácil de aprender y sirve para beneficio propio, ya que fomenta la auto construcción.

El gusto por la actividad de la albañilería, ya que sus familiares (Abuelos, padres, tíos y hermanos), se dedican a lo mismo y se lo heredaron.

Porque no tuvieron preparación, no estudiaron y la construcción es la mejor opción de trabajo para ganar dinero.

Porque el campo no les gusto y prefirieron la construcción.

El 20% de los albañiles en promedio (de los entrevistados), son por temporada, cuando no hay trabajo en el campo porque no es el temporal, se dedican a la construcción y cuando es el temporal, dejan la construcción para regresar a sus tierras a sembrar.

2. - Funciones principales que se desempeñan en obra:

Albañilería

Acabados (aplanados, pisos, pintura)

Maestro de obra (dirige personal, es responsable de obra)

Ayudante de albañil

Plomería

Electricidad

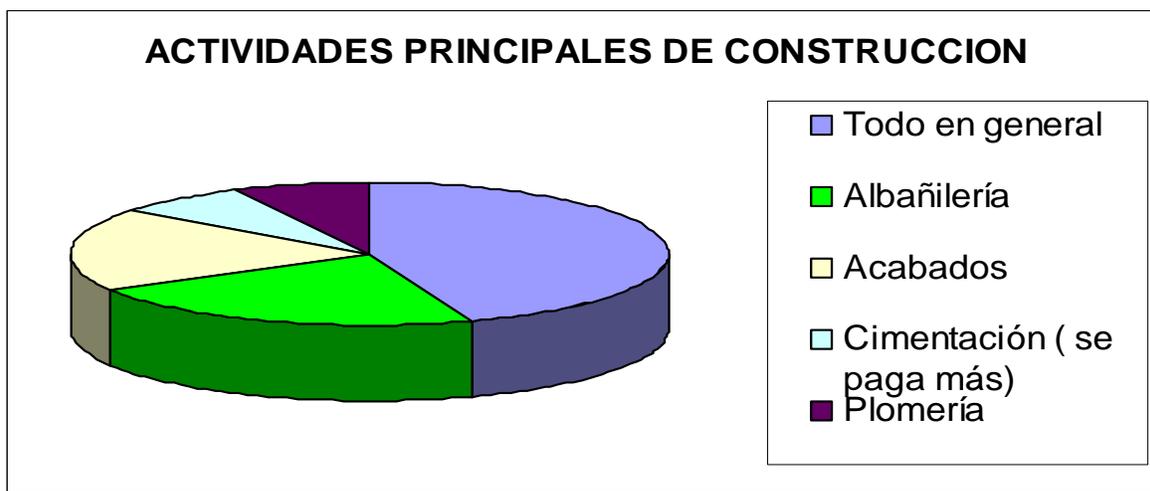
3. - El sueldo percibido es adecuado a las funciones desempeñadas:

Sí 66.67%

No 33.33%

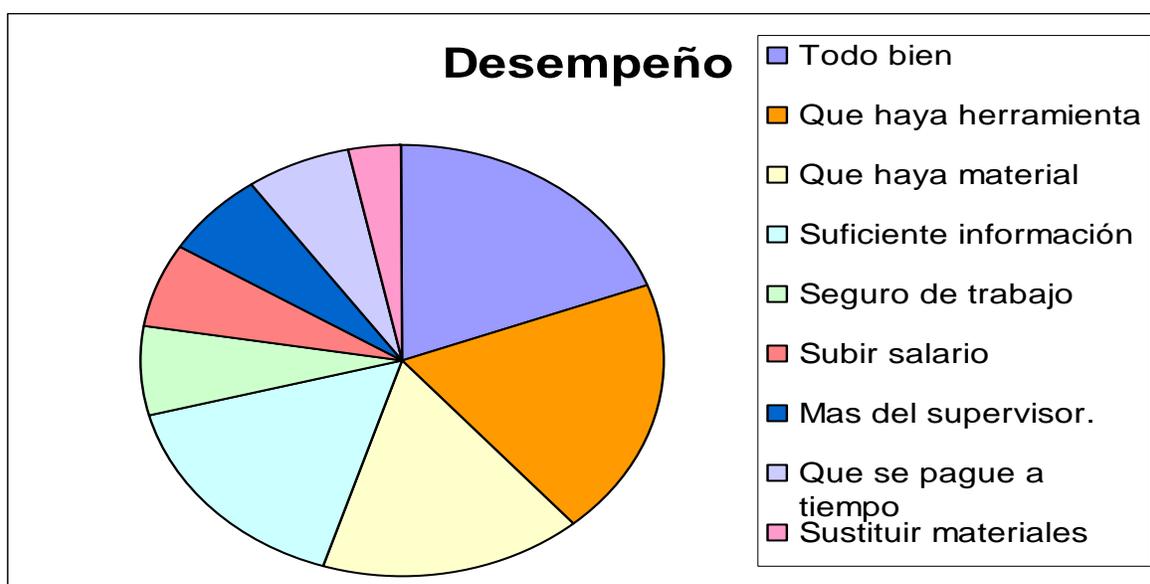
4. - Actividades de construcción que más les agrada hacer a los albañiles:

Toda actividad de construcción	44.44%
Albañilería	22.22%
Acabados	18.51%
Cimentación (se paga más)	7.4%
Plomería	7.4%



5. - Lo que a los albañiles les gustaría que se presentará en la obra para desempeñar mejor su trabajo:

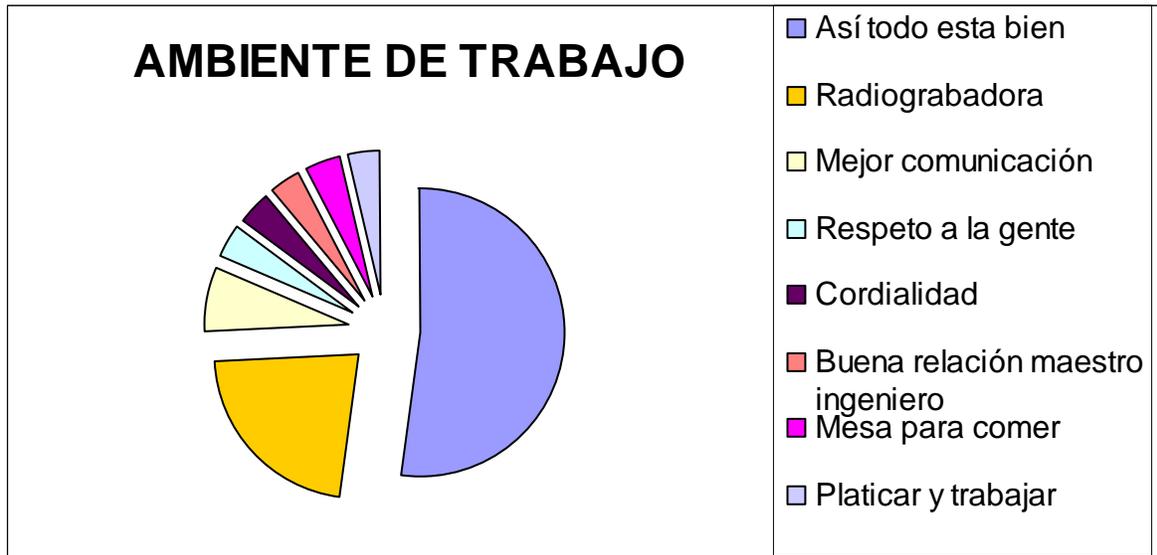
Todo bien, esta completo	19.35%
Que haya herramienta y en buenas condiciones	19.35%
Que haya material y llegue a tiempo	16.12%
Que haya suficiente información de lo que se va a hacer y como, ya sea del maestro al albañil ó del Ingeniero al maestro.	16.12%
Seguro de trabajo	6.45%
Subir salario	6.45%
Mas presencia del Ingeniero supervisor.	6.45%
Que se pague los sábados y no los domingos o lunes	6.45%
Sustituir materiales por otros de más fácil manejo	3.26%



6. - Aspectos que el albañil desea que se presenten en la obra para que el ambiente de trabajo sea mas agradable:

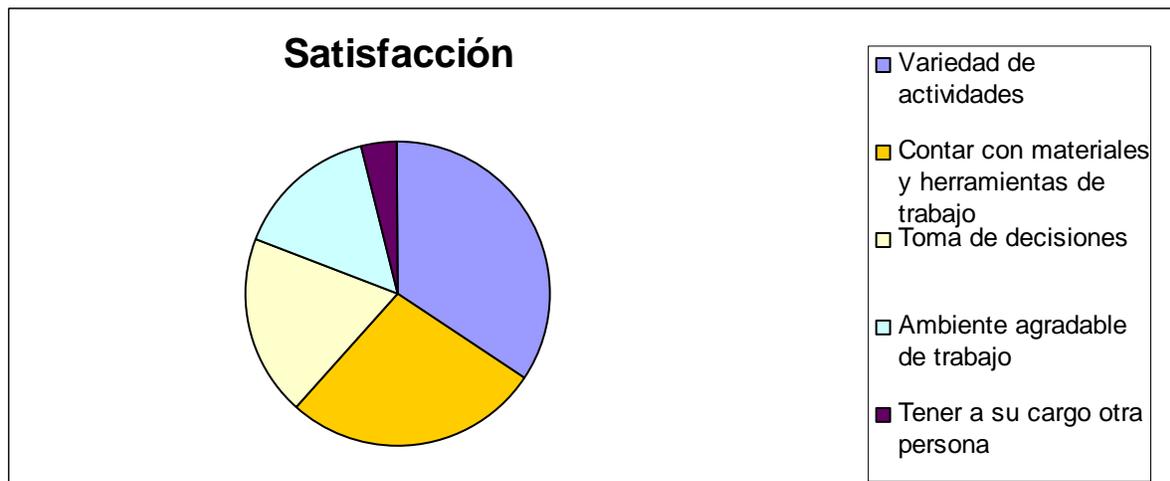
Así todo esta bien	51.85%
Música por medio de radio grabadora	22.22%
Mejor comunicación	7.43%
Respeto a la gente	3.70%

Cordialidad	3.70%
Buena relación maestro ingeniero	3.70%
Mesa para comer y no en el piso	3.70%
Platicar y trabajar al mismo tiempo, sin ser regañados.	3.70%



7. - Qué aspectos producen satisfacción en el trabajo:

Desarrollar varias actividades y no siempre la misma	34.61%
Contar con materiales y herramientas de trabajo	26.92%
Toma de decisiones durante el desarrollo de la obra	19.33%
Ambiente agradable de trabajo	15.38%
Tener a su cargo otra persona	3.86%



8. - ¿Porqué consideran que les produce satisfacción:?

1. - Desarrollar varias actividades y no siempre la misma:

- ◆ Aburre hacer siempre lo mismo.
- ◆ Se aprende algo nuevo y hay práctica

2. - Contar con materiales y herramientas de trabajo:

- ◆ Para que no se atrase la obra.
- ◆ Sí no hay material no se avanza y sí no se avanza el ingeniero queda mal y éste es un amigo y no se le debe hacer eso.
- ◆ Sí hay herramienta, terminas más rápido y mejor la actividad sin que tengas que volverlo a hacer y no se pague.

3. - Toma de decisiones durante el desarrollo de la obra:

- ◆ Van aprendiendo más, ya que se les explica en planos.
- ◆ Se sienten importantes al colaborar con la obra.
- ◆ Avanzan más rápido.

4. - Ambiente agradable de trabajo:

- ◆ Con música se trabaja mas a gusto
- ◆ Llevarse bien y convivir mejor
- ◆ Se trabaja contento si se llevan bien.

9. - Factores que producen motivación:

Posibilidad de crecimiento dentro de la obra	62.50%
Tener asegurado el empleo	16.67%
Reconocimientos públicos	12.50%
Incentivos económicos por desempeño de trabajo	8.33%
Pago justo y equitativo	0%



10. - ¿Porqué consideran que les produce más motivación?:

1. - La posibilidad de crecimiento dentro de la obra

- ◆ Dejar de ser chalán y ser maestro para ganar más y lo obedezcan.
- ◆ Aprender más actividades.
- ◆ Ganarse el respeto de los demás y del Ingeniero.
- ◆ Para crecer como persona y desarrollar la creatividad.
- ◆ Para dirigir toda la obra.

2. - Tener asegurado el empleo

- ◆ Para que no falte dinero, ya que tienen que mantener a sus familias.

3. - Reconocimientos públicos

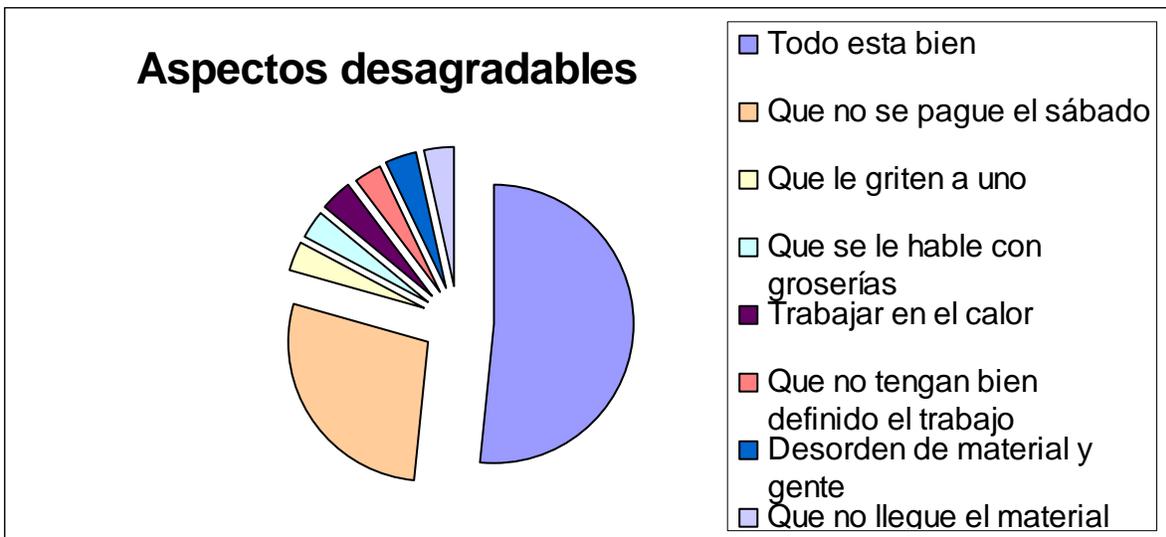
- ◆ Estar bien con el patrón, ya que habla bien de ellos.
- ◆ Sí hay recorte de personal, él tiene asegurado su empleo.
- ◆ Que se reconozca lo que hace
- ◆ La admiración de los demás y el respeto.
- ◆ Daría más ánimo para seguir trabajando.

4. - Incentivos económicos por desempeño de trabajo.

- ◆ Ganar un dinero extra para echarle ganas.
- ◆ Porque el sueldo es bajo y ahí se repondrían un poco.

11. - Que desagrada de la obra:

Todo esta bien, no hay algo que desagrade	51.78%
Que no se pague el sábado	27.58%
Que le griten a uno	3.44%
Que se le hable con groserías	3.44%
Trabajar en el calor	3.44%
Que no tengan bien definido el trabajo	3.44%
Desorden de material y gente	3.44%
Que no llegue el material	3.44%



12. - Falta seguido al trabajo:

No	88.89 %	Ya que le descuentan el día Por responsable Por cumplir Sólo por enfermedad
Sí	11.11%	Por problemas familiares Por accidente Por otras actividades

13. - Cambia seguido de trabajo:

No 95.23%	No le gusta picar chambas, se va hasta acabar el trabajo, o ya no haya. Por lealtad No lo deja el Ingeniero hasta que acabe la obra Porque el trabajo está seguro Por buen trato Por responsable y no dejar al ingeniero que lo contrato Porque allí trabaja su familia.
Sí 4.77 %	Por problemas familiares

EADAES PROMEDIO		DEPENDIENTES PROMEDIO	ESTADO PROMEDIO	CIVIL
14-20 AÑOS	18.51%	1.8	Unión Libre	40%
			Soltero	60%
21-30 AÑOS	40.74%	3	Unión Libre	27.27%
			Soltero	45.45%
			Casado	27.27%
31-40 AÑOS	14.82%	3.5	Casado	100%
41- ADELANTE	25.93%	5.15	Unión Libre	57.15%
			Casado	42.85%

Ciudades de nacimiento:

Morelos	51.85%
Estado de México	18.51%
Guerrero	11.14%
D.F.	7.4%
Michoacán	3.7%
Veracruz	3.7%
Hidalgo	3.7%

Grado Máximo de estudios

1º. Primaria	0 %
--------------	-----

2º. Primaria	11.85 %
3º. Primaria	7.90 %
4º. Primaria	3.95 %
5º. Primaria	3.95 %
6º. Primaria	31.60 %
1º. Secundaria	6.79 %
2º. Secundaria	10.18%
3º. Secundaria	23.78 %

Promedio de edad de inicio en la construcción 18.7 años.

11-20 años	88.88%
21-30 años	7.4%
31- años en adelante	3.72%

RESULTADOS DE ESCALA GLOBAL UNICA (PROMEDIO)

1. - La manera en que reparan en mí cuando hago un buen trabajo.
SATISFECHO

2. - El reconocimiento que consigo por el trabajo que hago.
SATISFECHO

3. - Los elogios que consigo por hacer un buen trabajo.
SATISFECHO

4. - Cómo se compara mi sueldo con el trabajo parecido en otras empresas.
NORMAL

5. - Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo.
NORMAL

6. - Cómo se compara mi sueldo con el de otros trabajadores.
NORMAL

7. - La manera en que mi jefe maneja a los empleados.
SATISFECHO

8. - La manera en que mi jefe se ocupa de las quejas de los empleados
NORMAL

9. - La revelación personal entre mi jefe y sus empleados.

SATSIFECHO



7.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A LOS INFORMANTES ESPOSAS Y/O MADRES DE LOS ALBAÑILES.

Se entrevisto a 7 sujetos en el área de sus domicilios y los resultados son los siguientes:

Edades promedio de las esposas: 37.5 años

Edades promedio de las madres: 47 años

Estado civil de las esposas:

Casadas 50%

Unión libre 50%

Estado civil de las madres:

Unión libre 67 %

Casadas 33 %

Ocupación de esposas y madres: Hogar 100%

1. - Promedio de residencia en casa:

15 años

2. - Que le agrada a su marido y/o hijo de la obra:

Todo tipo de actividades y ganar dinero

3. - Que le desagrada a su marido y/o hijo de la obra:

No se pague a tiempo	57.3 %
Poco sueldo	28.5 %
Nada, o no esta enterada	14.2 %

4. - Porque usted considera que su marido y/o hijo asiste a la obra:

Responsable	42.95 %
Por dinero	42.85 %
Le gusta el trabajo de Construcción	14.2 %

5. - Que cree usted que hace falta para mejorar la satisfacción de su marido y/o hijo dentro de la obra.

Nada, todo esta bien de acuerdo a lo que conocen	57.14 %
Buen trato	28.58 %
Que haya material	14.28 %

6. - Le gustaría que su marido y/o hijo cambiara de empleo. ¿Por qué? :

No	71.5 %	Es lo único que sabe hacer. Hay pocos trabajos.
Si	28.5 %	Ganaría mas.

7. - Le gustaría que sus hijos se dedicaran a la construcción. ¿Por qué? :

Si	57.15 %	Trabajo bonito. Se desarrolla imaginación. Tiene beneficio propio. Bien pagado.
No	42.85 %	Es peligroso. Mal pagado.

8. - Se le hace justo el salario que gana:

No	57.15 %
Si	42.85 %

9. - Cambia seguido de trabajo. ¿Por qué? :

No	100 %	Responsable. No lo deja a medias. Hasta que lo termina. Por cumplir con el Ingeniero.
----	-------	--

10. - Falta seguido a trabajar. ¿Por qué? :

No	100 %	Necesidad de ganar dinero. Responsable. Cumplido. Por obligación.
----	-------	--







7.3 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A LOS INFORMANTES SUPERVISORES.

DATOS BIOGRAFICOS.

Población entrevistada: 4 personas

Lugar de entrevista: Oficina y obra

Casados		50 %
Solteros		50 %
Titulados ingeniería)	(en	50 %
Pasantes arquitectura ingeniería)	(en e	50%

Edad promedio: 30 años

1),- Perfil observado en los albañiles

- ◆ Carecen de información técnica.
- ◆ Tienen iniciativa.
- ◆ Obedecen.
- ◆ Son responsables.
- ◆ Son del interior de la republica en busca de mejores ingresos.
- ◆ Descuidados en su forma de vestir.
- ◆ Bajo nivel educativo

2. - Que ha visto o que piensa que motive al albañil

- ◆ Bono de productividad.
- ◆ Convivencia con los albañiles.
- ◆ Que se le reconozca su trabajo.
- ◆ Que se sienta tomado en cuenta.
- ◆ Que se le escuche para la toma de decisiones.

3. - Que origina satisfacción en el albañil o que piensa que la pueda ocasionar

- ◆ Ser escuchado y que se lleve acabo lo que aporten.
- ◆ Convivencia mas seguido (3 Mayo, Navidad, etc.)
- ◆ Regalos, presentes y felicitaciones.
- ◆ Reconocimiento y buenos tratos.
- ◆ Aumento de sueldos.

4. - Que produce rotación y que niveles presenta la obra

- ◆ El no simpatizar con sus nuevos compañeros.
- ◆ Mal trato
- ◆ Nivel del 10 % aproximadamente de rotación.

5. - Que produce ausentismo

- ◆ Fiestas familiares y católicas.
- ◆ Días festivos.
- ◆ Problemas familiares, sociales, emocionales.

6. -Características que debe presentar el puesto del albañil

- ◆ Conocimientos técnicos y de lectura de planos.
- ◆ Disposición.
- ◆ Que le agrade el ramo.
- ◆ Experiencia dependiendo el rango.
- ◆ El maestro debe saber manejar a la gente.
- ◆ Responsable.

7. - Que considera que aumente o disminuya la productividad del albañil

- ◆ Materiales a tiempo.
- ◆ No repetir actividades para no tener dos tareas simultaneas.
- ◆ Aumento de sueldo de acuerdo al incremento de ingresos.
- ◆ Armonía con la gente de la obra.
- ◆ Problemas familiares.
- ◆ Distancia de traslado a la obra.



7.4 RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS O PERSONA ENCARGADA DE CONTRATAR A LOS ALBAÑILES.

Población entrevistada 5 sujetos de las cinco obras del estudio de caso, en ésta entrevista se observará que no hay departamento de contratación y el supervisor como responsable de la obra se encarga de contratar a su personal, y en mucho casos ya los conoce desde hace tiempo.

Así mismo en una obra el supervisor contrató únicamente al maestro y éste se encarga de contratar a la gente y aquí el supervisor no tiene ingerencia mientras el maestro cumpla con la obra.

DATOS BIOGRAFICOS.

Población entrevistada: 5 personas

Lugar de entrevista: oficina y obra

Maestro		1
Titulados (en ingeniería civil)		2
Pasantes (en arquitectura e ingeniería civil)		2

1. - ¿Con que frecuencia solicitan y contratan albañiles?

- ◆ Se cuenta con gente de confianza de base y solamente cuando se requiere personal adicional se contrata.
- ◆ La contratación varía desde cada 3 meses hasta 2 veces al año.

Datos estadísticos de los albañiles:

1. - ¿Cuántos laboran en la empresa?

- ◆ 16 albañiles

2. - ¿Edades promedio?

- ◆ 30 a 40 años

3. - ¿Antigüedad en promedio dentro de la organización?

- ◆ 3 años

4. - ¿Niveles de ausentismo y porqué se presenta en ellos?

- ◆ 15 %
- ◆ Por fiestas locales
- ◆ Problemas familiares
- ◆ Viajes a lugares de origen

5. - ¿Niveles de rotación y porque se presenta?

- ◆ 20%
- ◆ Por problemas entre ellos.
- ◆ Falta de comunicación entre ellos y con el supervisor
- ◆ Falta de compromiso, les gusta hacer la labor más fácil

6. - ¿Niveles de productividad y como varía ésta?

- ◆ La productividad esta dentro de los parámetros normales de rendimientos
- ◆ Varía dependiendo la exigencia
- ◆ Problemas familiares
- ◆ Problemas climáticos
- ◆ Se puede mejorar con incentivos económicos

1. -¿Rasgos comunes que presentan los albañiles al ser contratados?

- ◆ Necesidad de trabajo.
- ◆ Es el único oficio que saben hacer
- ◆ Viven en el campo
- ◆ Gente de bajos recursos
- ◆ Necesidad de trabajar

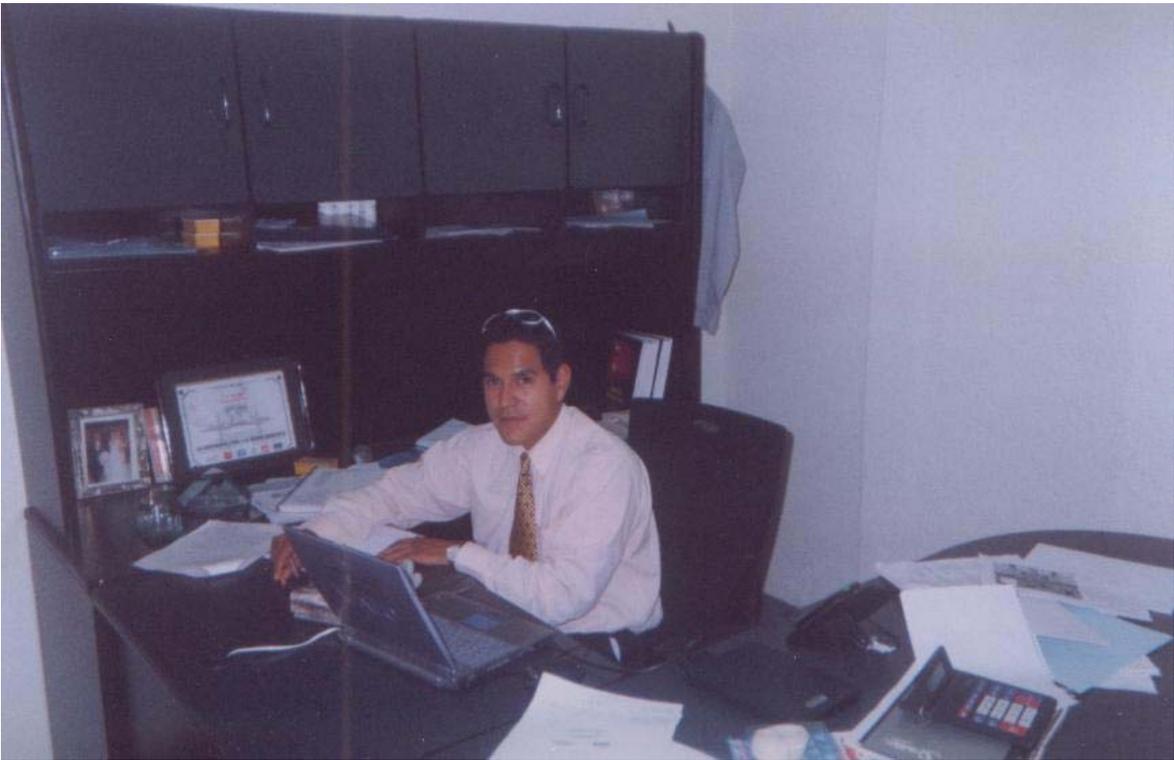
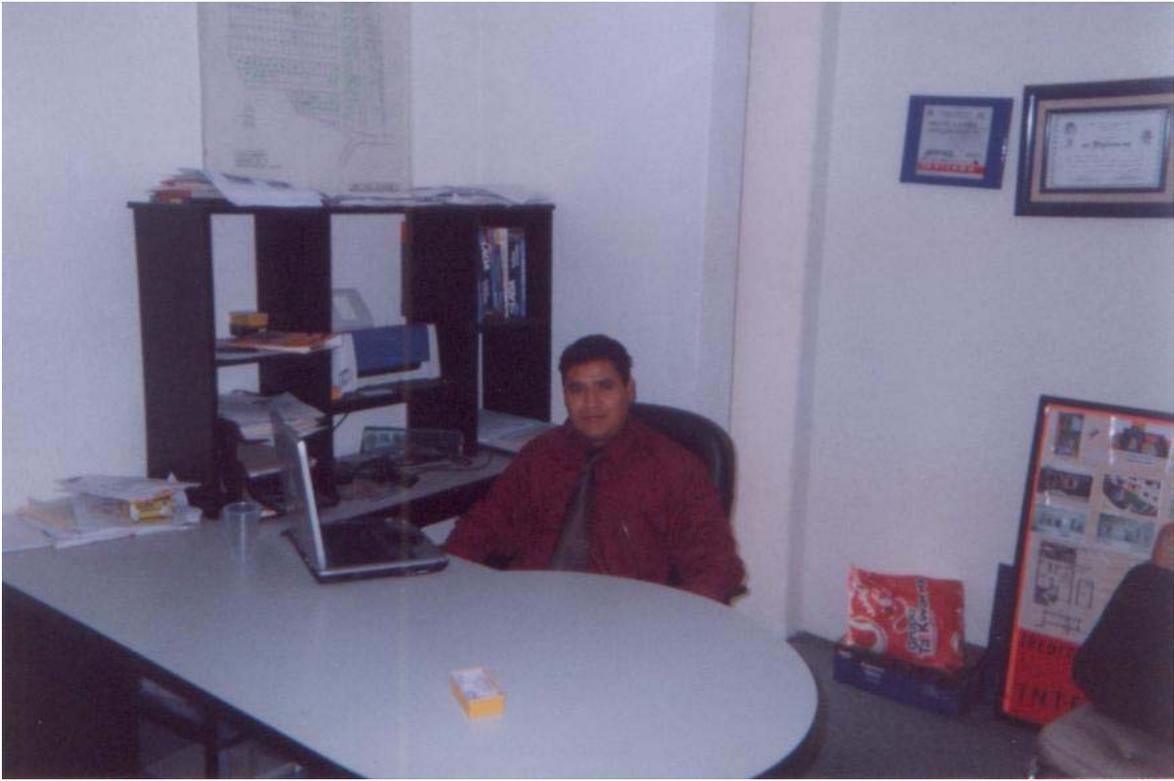
De acuerdo al responsable de recursos humanos:

1. ¿Cuáles son las características del puesto solicita la empresa?

- ◆ Conocimientos de albañilería, desde trazo hasta acabados
- ◆ Iniciativa
- ◆ Creatividad
- ◆ Experiencia
- ◆ Referencias personales
- ◆ Ganas
- ◆ Compromiso

2. ¿Cuál es el perfil que presenta el albañil?

- ◆ Poca experiencia y conocimientos
 - ◆ Honestidad, indica lo que sabe hacer.
 - ◆ Tiene limitaciones.
3. ¿Emplean programas de motivación al albañil, Sí ó No y porqué?
- ◆ No 60%
 - ◆ No les interesa por el momento
 - ◆ No lo tenía contemplado
 - ◆ Si 40%
 - ◆ Por llevarse bien con la gente.
4. Si existe un programa ¿En qué consiste?
- ◆ Reconocimientos públicos
 - ◆ Comidas
5. ¿Qué motiva al albañil?
- ◆ Llevarse bien con el supervisor
 - ◆ Que se les pague su sueldo
 - ◆ Tener varias obras
 - ◆ Un buen trabajo
 - ◆ Ser tomado en cuenta
 - ◆ Reconocimiento
6. ¿Qué creé que pueda motivar al albañil?
- ◆ Ganara mejor
 - ◆ Premiarlos
 - ◆ Incremento de sueldo por rendimiento
 - ◆ Incentivos económicos
 - ◆ Reconocimientos
 - ◆ Reuniones
 - ◆ Rifas
 - ◆ Comidas con familiares sin motivo
 - ◆ Días de descanso pagados.
7. ¿Qué produce satisfacción en el trabajo?
- ◆ Buena convivencia
 - ◆ Ver terminada la obra
 - ◆ Llegar a su objetivo (dinero y terminar la obra)
 - ◆ El trabajo es una satisfacción
8. ¿Qué creé que pueda producir satisfacción en el trabajo?
- ◆ Reconocimiento
 - ◆ Apoyo en el pasaje cuando la obra este retirada del domicilio
 - ◆ Vivir cerca de la obra
 - ◆ Cumplir con horarios de salida y no excederse en horas de trabajo.



7.5 RESULTADOS FINALES OBTENIDOS DEL ESTUDIO.

Las conclusiones obtenidos de la investigación son los siguientes :

INFORMANTE ALBAÑIL

Los principales motivos por los que se trabaja en la construcción es porque se gana más que en otros trabajos como el de las fábricas, se piden menos requisitos para ser contratados y la contratación es inmediata.

Es un actividad fácil de aprender, sirve de beneficio propio, debido a que no tuvieron preparación aprendieron este oficio.

El 66.67 % de los albañiles esta de cuerdo con su salario, el 44 % le gusta realizar todos las actividades en general por lo que no tienen ninguna preferencia, además de que les gusta la variedad de tareas.

Lo que a los albañiles les gustaría que se presentara en la obra para mejorar su desempeño es : (de porcentaje mayor a menor)

La mayoría opina que todo esta bien, así que no hace falta nada, que haya material, herramienta, suficiente información de lo que se va hacer, seguro de trabajo, subir salario, más presencia del supervisor, que se pague los sábados.

La mayoría de los albañiles, el 51.85 % esta conforme con el ambiente de trabajo, pero consideran que para que sea más agradable hace falta : música, mejor comunicación, respeto con la gente, cordialidad, platicar y trabajar al mismo tiempo sin ser regañados.

El 34.61% consideran que les produce satisfacción en el trabajo desarrollar varias actividades y no siempre la misma, así mismo consideran que también produce satisfacción el contar con materiales y herramientas de trabajo, tomar decisiones durante el desarrollo de la obra, ambiente agradable de trabajo y por último tener a su cargo a otra persona.

Los albañiles entrevistados consideran que desarrollar varias actividades les produce que no se aburren de hacer siempre lo mismo y además porque se aprende algo nuevo y sobre todo hay práctica.

El contar con materiales y herramientas de trabajo sirve para evitar que no se atrase la obra, ya que si no hay material no se avanza y el ingeniero queda mal y a éste lo consideran como un amigo al que no se le puede hacer quedar mal, ya que les da trabajo, además de que si hay herramienta se termina más rápido y bien hecho.

El tomar decisiones durante el desarrollo de la obra les produce un aprendizaje mayor, ya que se les explica en plano; además se sienten importantes al colaborar con la obra y consideran que se avanza mas rápido.

El contar con una grabadora para oír música es considerado para un ambiente agradable de trabajo, ya que informaron que así trabajan más a gusto, así mismo consideran que el llevarse bien y convivir mejor se logra cuando trabajan contentos.

Los albañiles informaron que lo que les produce mayor motivación es la posibilidad de crecimiento dentro de la obra (62.50 %); así mismo también consideran como un motivador tener asegurado el empleo, los reconocimientos públicos e incentivos económicos.

Consideran como más importante la posibilidad de crecimiento dentro de la obra, ya que dejarían de ser chalanos para convertirse en maestros, ganar más y obtener el respeto de los demás; aprenderían más actividades, crecerían como personas, desarrollarían su creatividad, y por último los motiva el reto de dirigir toda la obra.

Como segundo motivador consideran tener asegurado el empleo, ya que no quieren que les falte dinero porque tienen familia que mantener.

Consideran como tercer motivador los reconocimientos públicos ya que éstos significan que están quedando bien con el supervisor, esto habla bien de ellos y si existiera un recorte de personal, ellos piensan que tendrían asegurado su empleo. Así mismo el reconocimiento público produciría la admiración y respeto de los demás y les produciría más ánimo para seguir trabajando.

El último motivador que consideran es el de los incentivos económicos, ya que piensan que sí éste existiera le echarían ganas para ganar un dinero extra, ya que el sueldo es bajo y allí se repondrían un poco.

A los albañiles se les pregunto que les desagrada de la obra y la mayoría el 51.78 %, consideraron que todo esta bien y consideran que no les desagrada algo, en segundo término les desagrada que no se les pague el sábado, que les griten, que se les habla con groserías, trabajar en el calor, que no se les tenga bien definido su trabajo.

Los albañiles indicaron que no faltan seguido a trabajar porque se les descuenta el día, porque son responsables y tienen el compromiso de cumplir y solamente faltan por enfermedad.

Aproximadamente el 11 % si falta a trabajar y es por problemas familiares, accidentes o asuntos personales.

El 95.23% indicó que no cambian seguido de trabajo, ya que se van hasta terminar, tienen lealtad al ingeniero y no quieren dejarle la obra tirada, algunos porque el trabajo es seguro y no quieren ir a perder el tiempo en buscar en otros lugares, además de que reciben buen trato.

Hay gente de distintas zonas del país, esto se debe a que van a buscar mejor suerte a otros lugares y en cuanto hay obra se quedan en la región, se llevan a sus esposas y ya no regresan a sus lugares de origen, ya que por lo regular es una región pobre que se dedica a la agricultura.

Presentan muy poca educación escolar, ya que de muy pequeños y por falta de dinero tuvieron que empezar a trabajar para colaborar con los gastos de la casa, por tal motivo se dedican a la construcción ya que es el oficio más fácil de aprender y no requiere de documentos para ser contratados.

INFORMANTE ESPOSAS Y/O MADRES

La edad promedio que presentan las esposas es de 37 años y la de las madres de 47 años, lo que significa que en edad muy temprana tuvieron hijos y se juntaron.

El estado civil de las esposas es el 50% casadas y el 50% unión libre.

El estado civil de las madres es 67% unión libre y el 33% casadas.

Estas cifras nos indican que anteriormente la familia de la gente que se dedicaba a la construcción, no se casaban porque no lo consideraban importante, y ahora con el paso del tiempo ya se empezó a elevar el índice de matrimonios, por lo que considero que va incrementando el nivel de responsabilidad y cultural.

Como dato importante el 100% de las esposas y/o madres se dedican al hogar, lo que significa que la carga económica de estas familias lo llevan los albañiles.

En promedio llevan viviendo en su actual casa 15 años, lo que nos indica que es casa propia y tienen por lo pronto asegurado su hogar. Una vez realizada la visita a los domicilios se pudo comprobar que son casas de un solo nivel con una sala comedor, una recámara, el baño dentro o fuera de la casa y una cocina, duermen varias personas en una misma recámara, ya que hay hasta tres camas en la misma recámara, la casa es humilde con piso de tierra y en algunos casos de cemento, los niños pequeños se encuentran mugrosos, ropa vieja y andan descalzos o con zapatos rotos.

Esto nos indica la pobreza que presenta el albañil y la necesidad de trabajo.

El 57.3% de las esposas y/o madres indicaron que les desagrada a sus maridos que no se les pague a tiempo, este porcentaje no corresponde al que presenta el albañil, ya que se le hizo la misma pregunta y solamente el 27.58% de los albañiles indicaron que les desagradaba que no se les pagara a tiempo, yo considero, después de investigar, que esta diferencia en porcentajes es porque los albañiles al llegar a sus casas llegan sin dinero porque se lo gastaron en tomar vino y les dicen a sus esposas que no les pagaron.

El 49.25% de las esposas consideran que sus maridos y/o hijos asisten a la obra porque son responsables y por la necesidad del dinero.

Así mismo el 57.14% consideran que no hace falta nada para mejorar la satisfacción de sus esposos y/o hijos en la obra.

La mayoría el 71.5% de las esposas y/o madres, no les gustaría que cambiaran de empleo, ya que hay pocos trabajos y además es lo único que saben hacer. Esto nos indica que la familia esta conforme con la situación actual de sus esposas y/o hijos, ya que no hacen nada por cambiar de empleo o aprender algún otro oficio.

Se les pregunto si querían que sus hijos pequeños se dedicaran en un futuro a la construcción y el 57.14% dijo que sí, ya que lo consideran un trabajo bonito, noble, se desarrolla la imaginación, tiene beneficio propio ya que fomenta la auto construcción y además es bien pagado para lo que saben hacer.

Esto significa que los albañiles se dedican a la construcción de generación en generación, ya que los padres no solo les heredan el oficio para que los niños para que les ayuden con los gastos del hogar, sino como es lo único que el padre sabe hacer le enseña lo mismo, además las madres fomentan esta actividad y están de acuerdo en que dejen de estudiar y continúen la tradición familiar de la construcción y aporten dinero al hogar.

Cuando se les pregunto si están de acuerdo con el salario, el 57.15% dijo que no, lo que nos indica que si no están de acuerdo con el salario, porque sí les gustaría que sus hijos continuaran con el oficio del padre, esto significa que desean que ganen más con un menor esfuerzo.

Una vez realizada las entrevistas a las esposas, se observó que están enteradas de la situación de los esposos y/o hijos, pero no están dispuestas a contribuir para que sus hijos cambien de oficio, ya que consideran que la construcción les deja lo suficiente para vivir modestamente.

INFORMANTE SUPERVISOR

Los supervisores presentan una edad promedio de 30 años, el 50% es titulado y el otro 50% es pasante. Estas cifras nos indican que es gente joven, en algunos casos recién egresada, ya que sólo la mitad de ellos son casados.

El perfil que los supervisores observan es que carecen de información técnica, tienen iniciativa y presentan bajo nivel educativo, ya que a la hora de hacer cuentas no saben sumar cifras muy fáciles.

Consideran que motiva al albañil un bono de productividad, reconocimientos, que se le escuche y sea tomado en cuenta.

Esto nos indica que el supervisor no conoce lo que realmente motiva al albañil, ya que el albañil considera como motivador la posibilidad de crecimiento, tener asegurado el empleo y los reconocimientos. Yo considero que falta comunicación entre el albañil y supervisor, para que éste último conozca lo que realmente piensa el albañil, quizá la falta de experiencia del supervisor por ser gente joven, influya en la percepción de los motivadores que presenta el albañil.

El supervisor considera que le produce satisfacción al albañil el ser escuchado y se lleve acabo lo que aporta, convivencias más seguido, regalos, presentes y felicitaciones.

Esto nos indica que nuevamente los supervisores no conocen a su gente, ya que los albañiles consideran que les produciría satisfacción la variedad de actividades, contar con material y herramienta de trabajo y tomar decisiones durante el desarrollo de la obra.

La entrevista a los supervisores también nos informa que el nivel de rotación es del 10% y este se presenta por no simpatizar con los nuevos compañeros, por el mal trato; mientras que el albañil indica que la rotación anda entre el 5% y es por problemas familiares, quizá esta diferencia es porque al albañil no le gusta reconocer que tiene problemas dentro de la obra.

El supervisor nos indica que el ausentismo que presenta en su obra es del orden del 15% y esto se debe a fiestas familiares, católicas, días festivos y por problemas sociales y familiares. La cifra obtenida del albañil es del 12% e indica que es por accidentes, problemas familiares y por otras actividades personales; por lo que en este punto tanto el supervisor como el albañil presentan datos similares por lo que son correctas las cifras y los conceptos.

Los supervisores indican que para cubrir el puesto del albañil, éste debe tener ciertos conocimientos técnico, de lectura de planos, disposición, experiencia dependiendo el rango y responsabilidad.

Así mismo también consideran que para aumentar la productividad del albañil es necesario que el material llegue a tiempo, no repetir actividades, aumento de sueldo acorde al incremento de los ingresos de la obra, armonía con la gente, y disminuye la productividad los problemas familiares y la distancia de traslado a la obra.

Como conclusión final de la entrevista a los supervisores, considero que les hace falta comunicación o una entrevista similar a la que se ha realizado en ésta investigación, ya que no conocen bien a su gente y es indispensable conocer perfectamente a toda la gente para que este más motivada, contenta y satisfecha; de esta manera aumentará la productividad.

INFORMANTE JEFE DE RECURSOS HUMANOS O PERSONA ENCARGADA DE CONTRATAR ALBAÑILES.

Personal entrevistado 5.

La persona encargada de contratar a los albañiles la mayoría de las veces es el supervisor, ya que es el responsable de la obra, y en algunos casos es su propio jefe, por lo que no hay un departamento especializado.

Edad promedio que presentan es de 33 años.

La frecuencia con que se solicitan albañiles depende de los volúmenes de obra que se tengan, pero va desde 1 vez al año hasta 3 veces al año.

En promedio laboran de 12 a 16 albañiles por empresa, con edades promedio de 30 a 40 años y presentan una antigüedad de 3 años con la empresa, lo que nos indica que es gente de confianza y cuando se termina la obra la mandan a otra que este iniciando y sea del mismo supervisor, por lo que están en continuo trabajo con el mismo ingeniero, de aquí sale la conclusión de porqué no dejan tiradas las obras los albañiles y le tienen mucho respeto al ingeniero, ya que éste los tienen con un trabajo continuo.

El nivel de ausentismo presentado es del 15%

Las características del puesto que solicitan al contratar a los albañiles es muy variado, en lo que se encuentra: ganas, compromiso, experiencia, conocimientos básicos de construcción.

El perfil que presenta el albañil de acuerdo a la persona que contrata al personal es; honestidad, experiencia en el ramo, bajo nivel educativo y económico.

No emplean programas de motivación, lo único que hacen son comidas de convivencia para el personal, lo que nos indica que no saben que hacer y por eso los albañiles no están motivados actualmente.

Así mismo también hay obras en la que el supervisor contrata a su maestro de obras y este a su vez contrata a todos los albañiles, el supervisor se entiende y le paga al maestro y éste les ordena y les paga a toda su gente, como esto sucede en la mayoría de las obras, al supervisor no le importa si los albañiles están motivados o no, ya que no tiene mucho contacto con ellos y solamente le interesa que su maestro se encuentre bien.

Por tal motivo al maestro no le importa su gente. Solo le importa quedar bien con el supervisor y si alguien no rinde lo corre y contrata a gente.

CONCLUSIONES

1.- *¿Qué tanto se cumplen las hipótesis?*

Una vez terminada la investigación el resultado obtenido es muy variado, y es el siguiente:

El perfil presentado, es una edad promedio de 21 a 40 años equivalente al 55.56%, por lo que la mayoría de los albañiles se encuentran en este rango de edad; la hipótesis presentada señala un rango de 25 a 40 años, por lo que se concluye que se cumplió la hipótesis de la edad.

Los indicadores del perfil del albañil encontrados, los dividiremos en dos partes; la primera, es la que fue proporcionada por los supervisores de obra y por los encargados de contratar a los albañiles, y la segunda fue obtenida directamente del albañil.

Los primeros indicadores cumplen parcialmente con la hipótesis presentada, ya que los supervisores de obra y los responsables de contratar a los albañiles, señalan que los principales indicadores del perfil del albañil son los siguientes :

- ◆ Carencia de información técnica
- ◆ Iniciativa propia
- ◆ Obediencia a las instrucciones
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Originarios del interior de la república en busca de mejores ingresos
- ◆ Bajo nivel educativo
- ◆ Compromiso con el trabajo.

Estos indicadores sumados a los proporcionados directamente por el albañil, Cumplen con la hipótesis presentada; lo único que se observó es que hay un indicador que no mencionaron los supervisores o encargado de contratar al personal, pero que el albañil menciona y éste lo considera muy importante y es el de “desarrollar varias actividades y no siempre la misma”, ya que les ocasiona aburrimiento y esto produce ausentismo y principalmente rotación.

Por lo tanto concluyó que los principales indicadores del perfil del albañil obtenidos en la investigación, corresponden a los propuestos en la hipótesis, pero debe darse más importancia al de la variabilidad de actividades, ya que esta no la toman en cuenta los supervisores ni los responsables de contratar al personal y esto considero que es uno de los indicadores principales que producen ausentismo y rotación en las obras, además de bajo nivel de producción.

Otra de las hipótesis presentadas, son las características del puesto del albañil.

Esta hipótesis no se cumple en su totalidad, ya que los supervisores o encargados de contratar a los albañiles, solicitan ciertas características y el albañil presenta algunas otras distintas. Las características del puesto requeridas por los supervisores son:

- ◆ Compromiso
- ◆ Experiencia
- ◆ Creatividad (encontrar solución e imaginación a procesos constructivos y forma de trabajo)
- ◆ Iniciativa
- ◆ Conocimientos técnicos (lectura de planos)
- ◆ Disposición
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Conocimientos de albañilería. (realizar varias actividades)
- ◆ Autonomía de la labor

Algunas de éstas características también las indicaron los albañiles, pero hay otras que los albañiles presentan y no son tomadas en cuenta por supervisores o persona encargada de contratar a los albañiles, y estas consisten en lo siguiente:

Los albañiles se dedican a la construcción porque es mejor pagado que en otros trabajos, se piden menos requisitos y los supervisores no son tan estrictos para el cumplimiento de éstos, ya que debido a la necesidad de avanzar en la obra, los supervisores o personas encargadas de contratar al personal contratan de manera masiva a los albañiles con la única condición de que sepan trabajar la albañilería.

Esto nos indica que gran parte de los albañiles no se dedican a la construcción porque les agrada el ramo, sino porque es la única opción o la mejor para ganar dinero, además de que es el oficio más fácil de aprender porque es enseñado de padres a hijos.

Por lo tanto se concluye que las características del puesto solicitado para la construcción, no coincidirán en su totalidad con las presentadas por el albañil, ya que éste se dedica a la construcción por razones diversas mencionadas anteriormente, y no porque haya escogido a la construcción porque le agrada el ramo.

Los principales factores de motivación encontrados en el albañil son distintos a los que supone conocer el supervisor o encargado de contratar al personal.

A el albañil lo motiva la posibilidad de crecimiento dentro de la obra, tener asegurado su empleo y el ver terminada la obra, ya que físicamente puede ver realizado su trabajo y hay retroalimentación, mientras que para el supervisor o encargado de contratar al personal, consideran que lo que motiva al albañil es un buen trato, hacerle comidas, llevarse bien, que se les pague su sueldo, ser tomados en cuenta, bonos de productividad.

Por lo anterior se concluye que las hipótesis presentadas en esta investigación se cumplen de manera parcial, pero así mismo se concluye que los supervisores no conocen lo que motiva a sus empleados.



2.- Reconocer las limitaciones o deficiencias del estudio.

Este estudio como se mencionó, es un estudio exploratorio por lo que no hay estudios previos, lo que significa que nuestro campo de acción será limitado en tamaño.

Es una investigación cualitativa que consiste en descripciones detalladas de personas en donde los participantes dicen sus experiencias, actitudes, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos.

Este estudio se realizó únicamente en los estados de Morelos y México.

La población entrevistada es de 33 sujetos.

Se analizaron 5 obras con un promedio de albañiles por obra de 5 a 8.

Las obras consistieron en obra nueva y ampliación

El estudio se realizó por medio de un estudio de casos múltiples ya que la intención es obtener lo particular y no lo común, con este estudio no se pretende generalizar sino lo que nos interesa es comprender el caso.

Una de las 5 obras fue supervisada por el investigador (yo), lo que significa que conoció perfectamente a su gente y a las familias de los albañiles, esto se considera que influyó mucho para que éstos sujetos proporcionaran información sin temor y sintieron la confianza en las entrevistas, además de que el investigador se dio cuenta si fue engañado en las respuestas o no.

Las otras 4 obras restantes en las que fueron entrevistados los albañiles, quizá debido a que no conocían al investigador, no tuvieron temor a represalias y respondieron de manera verídica.

3.- Relación entre el marco teórico y el estudio.

Sí existe mucha relación entre el marco teórico y el estudio, ya que las hipótesis fueron formuladas basando en el marco teórico, y como se ha podido observar todas las hipótesis tienen mucha relación con los resultados obtenidos.

El estudio apoya la teoría de motivación de Abraham Maslow, ya que principalmente muestran la necesidad de satisfacer sus necesidades fisiológicas.

Así mismo el estudio muestra una tendencia a la teoría de *Las expectativas*, ya que el modelo afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos.

Los motivadores principalmente observados fueron: Crecimiento, logro o realización, responsabilidad y el trabajo en sí mismo. Así mismo los *factores de higiene* presentados, fueron la supervisión, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

Este estudio apoya la teoría de *Motivación-higiene* en el sentido de que Herzberg creía que la higiene creaba un nivel cero, si los empleados obtienen factores como buen salario, esto no creará ninguna motivación sino sólo evitará la insatisfacción. Esto es cierto ya que si recordamos uno de los principales aspectos que producen insatisfacción o malestar en los albañiles es que no se les pague a tiempo, además si hay algún motivador no es el dinero sino quedarse sin trabajo, y la posibilidad de crecimiento genera motivación.

4.- Después del estudio cuales son los siguientes pasos en la investigación del albañil.

Se sugiere que los siguientes estudios que se deben realizar en los albañiles, consistieran en llevar acabo los resultados de motivación obtenidos.

Desde el inicio de la obra, seleccionar una de ellas y empezar a aplicar lo siguiente:

ASPECTOS QUE GENERAN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO:

Música por medio de grabadora y buena comunicación entre los que laboran en la construcción.

ASPECTOS QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN:

Variedad de tareas, contar con materiales y herramientas de trabajo, toma de decisiones durante el desarrollo de la obra.

ASPECTOS QUE PRODUCEN MOTIVACIÓN:

Posibilidad de crecimiento dentro de la obra, tener asegurado el empleo.

Para este último punto, señalar que durante la obra se analizará a cada albañil y dependiendo de su eficiencia, conocimiento, creatividad y calidad en el trabajo, al final de la obra se evaluará y uno de ellos sea escogido para ser el maestro de obra en la próxima obra que se tenga.

De esta manera podría teorizar que todos los albañiles van a producir más y mejor, no sólo por el hecho de que trabajan en un ambiente agradable y tengan satisfacción por el trabajo que hacen, sino además porque estarán motivados por la posibilidad de crecimiento dentro de la obra.

Así mismo, al mismo tiempo debe iniciarse otra obra con características similares de construcción, pero en esta obra debe ejecutarse como actualmente se realiza en las obras.

Todo esto con la intención de verificar los niveles de producción, registrar niveles de ausentismo y rotación con respecto a la otra obra, de esta manera los resultados que se obtengan sustentarán sí es cierto que la aplicación de aspectos de satisfacción, ambiente agradable de trabajo y motivación llevados a la práctica son congruentes y ciertos con los datos obtenidos en esta investigación, y poder concluir que la teoría se cumplió.

Así mismo consideró que puede realizarse otro tipo de investigación, ya que la mayoría de las obras no utiliza programas de motivación debido a falta de conocimientos, falta de obra, falta de recursos, etc., quizá puedan sustituirse los

factores de motivación identificados en esta investigación, por otros que no sean tan costosos ni tan difíciles de llevarse a la práctica.

Por ejemplo, considero después de haber convivido y analizado tan de cerca a los albañiles y a sus familias, quizá si se rifaran regalos en día de Reyes para los hijos de los albañiles, entrega de despensas, ropa, mayor convivencia entre el personal y los responsables de la obra, y algunas otras actividades por investigar, sea posible sustituir aspectos de satisfacción, y motivación, por otros que produzcan resultados similares.

5.- Recomendaciones que se hacen a la industria de la construcción en México, en cuanto a la motivación del albañil.

La primera consiste en darse cuenta que los albañiles no son solamente la mano de obra de las construcciones, no solamente nos producen dinero, sino además son seres humanos que sienten, piensan, tienen problemas familiares y de dinero, todo esto para darnos cuenta que necesitan de uno como nosotros necesitamos de ellos.

Si conociéramos perfectamente las virtudes, defectos, y problemas que presentan los albañiles, podremos sacarles más provecho en productividad y además ellos estarán agradecidos con nosotros.

Durante el desarrollo de la investigación pude observar en la obra que yo supervise, los albañiles me platicaron abiertamente de los problemas familiares que tienen, en varios casos me pidieron una recomendación a la cual yo accedí y varias semanas después me lleve la sorpresa de que uno de ellos me agradeció la recomendación hecha, ya que la llevó a la practica y le dio resultado.

Después de esto, lo noté mas comprometido con la obra, era más creativo, ya que proponía soluciones a problemas de procedimientos constructivos que se presentaban en la obra, incluso debido a un atraso de obra que se presentó, se ofreció a trabajar más tiempo y los domingos para ponerse al corriente la construcción.

Así sucedió y no solamente se quedo a trabajar los domingos, sino además se le unieron varios compañeros para ser solidarios, yo estuve los domingos con ellos y note que la obra no era un lugar solamente de trabajo, sino era un espacio agradable donde todos nos apoyábamos para sacar adelante la responsabilidad que habíamos adquirido.

Un trato agradable y de confianza hacia ellos, produce compromiso con el supervisor o con el dueño; quizá no se puede aumentar el sueldo o hacer a todos los albañiles maestros de obra, dar incentivos, presentar variedad de actividades,

pero por lo menos darles un trato justo pueda sustituir en parte la motivación que ellos quieren para trabajar mejor.

Una segunda recomendación que hago, consiste en tratar de llevar a la práctica aspectos que producen satisfacción, ambiente agradable de trabajo y motivación, ya que si revisamos bien los resultados obtenidos, la mayoría de estos aspectos son fáciles de llevarse acabo y no generan costos adicionales, por ejemplo:

ASPECTOS PARA DESEMPEÑAR MEJOR EL TRABAJO:

- ◆ Que haya material y herramienta de trabajo.
- ◆ Suficiente información de actividades a realizar.
- ◆ Mayor presencia del supervisor para aclarar dudas.
- ◆ Pagar los sueldos el sábado y no los lunes.

Lo anterior mencionado es responsabilidad del supervisor, ya que son aspectos básicos de la obra que se necesitan.

AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO :

- ◆ Música por medio de grabadora
- ◆ Comunicación, cordialidad, respeto y no gritarles.

Sí nos damos cuenta esto es muy sencillo, incluso la mayoría de las veces el mismo albañil lleva su grabadora, lo que indica que nosotros no gastamos en comprarla, solamente hay que autorizarla.

ASPECTOS QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN:

- ◆ Variedad de actividades
- ◆ Toma de decisiones

Aquí el primer aspecto es sencillo si nos ponemos de acuerdo con el maestro de obra para que los rote de actividades, después de todo es fácil hacerlo, ya que la mayoría de ellos saben hacer de todo.

FACTORES QUE PRODUCEN MOTIVACIÓN:

- ◆ Posibilidad de crecimiento dentro de la obra
- ◆ Tener asegurado el empleo
- ◆ Reconocimientos públicos.

Estos son los factores más difíciles de cumplir, ya que debido a la falta de obra, uno no puede asegurarles ni el empleo y menos la posibilidad de crecimiento, pero si se les puede dar reconocimiento para compensar en parte la motivación.

Se considera en la investigación que si se aplica lo anteriormente mencionado, puede equilibrar la falta de los dos principales aspectos de motivación que el albañil quiere y debido a la situación económica del país, uno no puede garantizarles que se presente.

Además no olvidar que hay aspectos que les desagradan y esto produce insatisfacción, y estos son: Que no se les pague el sábado, que se les grite, que se les hable con groserías, además de que haya desorden al momento de trabajar.

Por lo tanto se concluye, que si por diversas razones no se les puede cumplir en su totalidad los aspectos de motivación necesarios, por lo menos, si los mantiene satisfechos, se puede compensar, y quizá esto los motive en un futuro próximo; ya que hay que recordar que tampoco están satisfechos y necesitamos que lo estén para lograr nuestras metas: LA MEJORA DE PRODUCCIÓN Y EN MOTIVACIÓN.



BIBLIOGRAFÍA

Stephen P. Robbins.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Editorial Prentice may
Octava edición
Impreso en México 1998

Hernández Sampieri Roberto
Carlos Fernández Collado
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Editorial Mc. Graw Hill
México 1998

Hellriegel Slocum
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
Thomson editores
8 va. Edición 1999

Kreitner
Kinicki
COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES
Editorial Mc. Graw Hill
3ra, edición 1997

Hodgetts
Altman
COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES
Editorial Mc. Graw Hill.

Reyes Ponce
EL ANALISIS DE PUESTOS
Limusa Noriega editores
México 1993
Vigésima tercera reimpresión.

Pérez Serrano Gloria
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, RETOS E
INTERROGANTES
Editorial La Muralla
Madrid 1994

Rodríguez Gómez Gregorio
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
Editorial Alebrije
México 1993
Granada España 1999

CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DE MÉXICO

COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DE MÉXICO, SUCURSAL CUAUTLA

COLEGIO DE ARQUITECTOS DE MÉXICO.

Anonymous “ Can the beast be tamed?” (Denver, enero 2002)

Rodosavelejevic Milan “ The evidence of complex variability in construction labor “
(Construction Management and economics, Londres, enero 2002)

Loulakis Michael C. “ Prime contractor liable for adverse work condicions “ (civil
Engeneering, Nueva York, enero 2002)

Rungtusanatham Manus “ Beyond improved quality “ (Journal of Operations
Management, Columbian, November 2001)

Anonymous “ Incentive Work better than sticks “ (ENR, Columbian, November
2001)

Darryl Bach "Safety Incentive programs effective Business tools" (Occupational Health and safety, Waco, June 2002)

Bajari Patrick " Incentives Versus transactions costs " (The Randal journal, otoño 2001)

Krizan William G. " Incentives help dress up ray " (ENR, Nueva York, September 27 1999)

Anonymous " Construction safety: A turnaround program " (Profesional safety, Chicago, Mayo 1999)

Inge Geyskens " A meta analysis of satisfaction " (Journal of Marketing research, Chicago, mayo 1999)

Winston Sherri " Back to basic for Bricklayer " (ENR, Nueva York, Mayo 1999)

Winston Sherie " Mansory Skills teach discipline " (ENR, Nueva York, October 30 2000)

Grogan Tim " Using ENRS indexes: How its done " (ENR, Nueva York, Marzo 1999)

Stephen H. Daniels " Pay and People Take a Hike " (ENR, Nueva York, October 2000)

James J. Adrien " The effective construction supervisor " (Pumbling and Mechanical, October 2001)

Miodonski Bob " Money can motivate works only if spent properly " (Contractor, julio 2001)

Hall I. Marla "Motivation: Dispelling some management MYTH, an analytical critique " (ASC Proceeding of thaw 32 nd. Annual conference, Texas University, Ohio, April 1996)