



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TESIS DOCTORAL

Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana.

Presentada por:

Elena Navarro Astor

Dirigida por:

Dr. D. Manuel Pérez Montiel

Valencia, Marzo 2008

A mi madre

Agradecimientos

En nuestro paso por la vida nos embarcamos en proyectos que serían imposibles de realizar sin la colaboración de otros. En este caso concreto, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de alguna u otra manera, han contribuido a que, finalmente, esta tesis sea una realidad.

A mi madre, por su ayuda incondicional en los aspectos intelectuales y directamente relacionados con esta investigación, así como por su disponibilidad para ejercer de abuela para que yo pudiera trabajar. Ambas sabemos bien el esfuerzo y el sacrificio personal que este proyecto ha supuesto para mí.

A mi padre, por sus sugerencias y por el gran interés mostrado a lo largo de todo el proceso investigador.

A Víctor, por su extremada paciencia, y a mis tres hijos Gabriel, Celia y Sofía, por todas las horas robadas y porque han sido mi mejor distracción para poder desconectar mentalmente.

Mi agradecimiento también a la doctora D^a M^a Carmen Llinares, compañera y amiga, de quien tanto he aprendido acerca del rigor científico, pero sobre todo acerca de la generosidad intelectual y humana.

A Ana Montalvo y Vicente Estornell, técnicos de la Heremeroteca de la Universidad Politécnica de Valencia, cuya profesionalidad y afecto han facilitado la búsqueda bibliográfica para esta investigación.

Al director de esta Tesis, el doctor D. Manuel Pérez Montiel, por su apoyo y comprensión durante todos estos años.

Al doctor D. Francesc La Roca, antiguo profesor de mis años de Universidad al que siempre he recordado con afecto y actual evaluador externo de este trabajo, por la rigurosidad y atención prestadas en el proceso evaluador, así como por haberme ayudado a reflexionar acerca de ciertos aspectos metodológicos del trabajo.

A los cuarenta profesionales técnicos de la construcción que han participado en este proyecto, por la sinceridad de sus comentarios sobre sus experiencias laborales y porque sin ellos, esta Tesis doctoral no hubiera sido posible. En aras de garantizar su anonimato no revelaré sus nombres reales, pero, en particular, agradezco a las mujeres entrevistadas N^o 4, N^o 17 y N^o 17, por su total disponibilidad y apertura para profundizar en aspectos de su vida profesional y personal. A María Borrás, por su papel de entrevistadora.

A Myriam, a Lola y a Conchín, porque gracias a ellas he podido conciliar mejor trabajo y familia. Ellas han cubierto algunos aspectos "logísticos" de mi vida cotidiana.

Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana.

Resumen

Este trabajo tiene como objeto general el estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. Se pretende descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral estos profesionales; analizar si se sienten satisfechos en la cotidianidad de su trabajo; describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral y los factores de insatisfacción laboral, así como profundizar en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros. Pero no se pretende predecir ni universalizar extendiendo hacia el futuro o hacia otros casos los resultados; por el contrario, el interés se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local y a partir de las expresiones de los propios investigados, de ahí la metodología cualitativa y su carácter exploratorio.

La estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos es la entrevista en profundidad, que ha permitido explorar los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices expresados con su sentir y su propio lenguaje. Además, a través de una estrategia gradual de muestreo, se ha seleccionado y entrevistado a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional. El contenido íntegro de las entrevistas ha sido registrado mediante la grabación y transcrito para su posterior análisis e interpretación.

Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculados al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas laborales. Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que viven cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

Summary

The general objective of this thesis is to study empirically the job satisfaction of qualified construction professionals in the Valencian Community, from their own perspective, and through a qualitative approach. The aim is to find out how these professionals live, feel and perceive their work activity; to analyse whether they are satisfied with their daily work routine; to describe the aspects that generate greater job satisfaction and dissatisfaction, as well as to provide an in-depth analysis of topical issues such as work stress and the reconciliation of work and family life, among others. Nevertheless, the results are not intended to generalise or predict future situations or alternative cases. On the contrary, the interest focuses on the analysis of specific cases according to their particular temporal and local characteristics, and from the information provided by the interviewed people, hence the qualitative methodology and its exploratory nature.

The methodological strategy used to obtain data is the in-depth interview. This has made it possible to explore the meanings of the individuals studied, as well as to perceive details and nuances expressed with their own language and feelings. Besides, based on a gradual sampling strategy, a sample of forty construction technicians, architects and building engineers of different age, sex and professional experience has been selected and interviewed. The interviews were recorded and transcribed in full for subsequent analysis and interpretation.

In general, it is concluded that the professionals interviewed are satisfied with their jobs in the construction sector; they enjoy it and describe their overall work experience in positive terms. The most important satisfaction factors are those related to the nature and content of the job, i.e. to intrinsic aspects such as identity, interest, the variety and significance of the tasks performed, the recognition achieved, and daily challenges. On the contrary, the most common dissatisfaction factors have an extrinsic nature and relate to job context. More than half of the interviewed professionals suffer from stress at their current post, and describe this sector as stressing, mainly due to deadline compliance, work overload, responsibility, economic aspects and long working hours. On the other hand, the site manager position is identified as the most stressful one. In turn, more than half of the participants find it very difficult to balance their work and personal life, so that they experience some degree of conflict between work and family due to unreasonable working hours and excessive devotion to work.

Resum

Aquest treball té com a objecte general l'estudi empíric de la satisfacció laboral dels professionals tècnics del sector de la construcció a la Comunitat Valenciana, des de la perspectiva dels mateixos investigats, a través d'un enfocament qualitatiu. Es pretén descobrir com viuen, senten i perceben la seua activitat laboral aquests professionals; analitzar si se senten satisfets en la quotidianitat de la seua faena; descriure els aspectes generadors de major satisfacció laboral i els factors d'insatisfacció laboral, així com aprofundir en temes tan actuals com l'estrès laboral i la conciliació entre la seua vida laboral i personal, entre uns altres. Però no es pretén predir ni universalitzar estenent cap al futur o cap a altres casos els resultats; per contra, l'interès s'orienta a analitzar casos concrets en la seua particularitat temporal i local i a partir de les expressions dels investigats, d'ací la metodologia qualitativa i el caràcter exploratori.

La estratègia metodològica utilitzada per a l'obtenció de dades és l'entrevista en profunditat, que ha permès explorar els significats dels subjectes estudiats i captar detalls i matisos expressats amb el seu sentir i el seu propi llenguatge. A més, a través d'una estratègia gradual de mostreig, s'ha seleccionat i entrevistat una mostra de quaranta professionals tècnics de la construcció, arquitectes i arquitectes tècnics de titulació, de diferent sexe, edat i experiència professional. El contingut íntegre de les entrevistes ha estat enregistrat i transcrit per a la posterior anàlisi i interpretació.

Es conclou que, en general, els professionals entrevistats estan satisfets amb la seua faena en el sector de la construcció, en gaudeixen i descriuen globalment la seua experiència laboral en termes positius. Els factors de satisfacció laboral més importants són els relacionats amb la naturalesa i el contingut de la faena, és a dir, amb factors intrínsecs com la identitat, l'interès, la varietat i la significativitat de les tasques realitzades, el reconeixement obtingut i el repte quotidià. Per contra, els factors d'insatisfacció laboral més assenyalats són de caràcter extrínsec i vinculats al context de treball. Més de la meitat dels entrevistats pateixen estrès en la seua ocupació actual i caracteritzen el sector com estressant, a causa, sobretot, del compliment de terminis, la sobrecàrrega de treball, la responsabilitat, l'aspecte econòmic i les interminables jornades laborals. D'altra banda, la figura del cap d'obra és identificada com la més estressant de totes. Al seu torn, més de la meitat dels participants consideren molt difícil conciliar la seua vida professional i personal, de manera que viuen un cert conflicte treball-família a causa de la irracionalitat dels horaris de faena i d'una dedicació excessiva.

“Muchos arquitectos famosos se olvidan de que éste es su trabajo. Es muy fácil olvidarse de que esto consiste en hacer edificios. Que es algo material. Con riesgos. Yo lo tengo presente. Hay que estar aquí. Recordar cómo empezaste. Me emociono en las obras; hay trama, teatro. Han pasado más de 40 años, pero al final siempre es lo mismo: las botas se siguen manchando de barro”.

Norman Foster (2007)

Índice

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
I.1. Introducción: antecedentes	1
I.2. Objetivos	7
I.3. Estructura del trabajo.....	9
CAPÍTULO II: CONCEPTOS Y TEORÍAS GENERALES	11
II.1. Definición de conceptos.....	12
II.1.1. La motivación.....	12
II.1.2. La satisfacción laboral.....	15
II.1.3. Otros conceptos relacionados.....	18
II.1.4. Aspectos motivadores del trabajo	20
II.2. Teorías generales sobre la motivación	27
II.2.1. Teorías de contenido	28
II.2.2. Teorías de proceso	39
II.3. Los recursos humanos en el sector de la construcción	47
CAPÍTULO III: LITERATURA ESPECÍFICA SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	53
III.1. Trabajos conceptuales sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción	56
III.1.1. Aplicación conceptual de la teoría de Maslow.....	57
III.1.2. Aplicación conceptual de las teorías de McGregor, Herzberg y Alderfer.....	63
III.1.3. Aplicación conceptual de la teoría de las expectativas de Vroom...	65
III.1.4. Técnicas de motivación y sugerencias para incrementar la productividad de los trabajadores de la construcción según los trabajos de tipo conceptual	66
III.1.5. Análisis crítico de las investigaciones de tipo conceptual.....	68

III.2. Trabajos empíricos sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción.....	70
III.2.1. Trabajos empíricos basados en Maslow y Herzberg	72
III.2.2. Trabajos empíricos basados en la teoría de las expectativas de Vroom	88
III.2.3. Otros trabajos empíricos	96
III.3. Trabajos conceptuales sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción	107
III.4. Trabajos empíricos sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción	112
III.4.1. Aplicación de la teoría de Maslow a los profesionales de la construcción	113
III.4.2. Aplicación de la teoría de Herzberg a los profesionales de la construcción	120
III.4.3. Aplicación de la teoría de las expectativas de Vroom a los profesionales de la construcción	126
III.4.4. Otros trabajos empíricos	128
III.5. Conclusiones	136
CAPÍTULO IV: REFLEXIONES SOBRE EL MÉTODO.....	147
IV.1. Fundamentación del método.....	148
IV.2. El diseño de la investigación.....	153
IV.2.1. Decisiones muestrales.....	154
IV.2.2. Estrategia de obtención de datos: la entrevista en profundidad.....	159
IV.3. Preparación de las entrevistas en profundidad.....	161
IV.3.1. El guión de entrevista.....	161
IV.3.2. La selección de participantes.....	163
IV.3.3. Otros preparativos.....	164
IV.4. Realización de las entrevistas	167
IV.5. Documentación de los datos.....	168
IV.5.1. Registro.....	168
IV.5.2. Transcripción	169
IV.6. Análisis e interpretación de los datos.....	169
IV.7. Criterios de calidad	172

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	177
V.1. Análisis descriptivo de la muestra.....	178
V.2. Razones para entrar en la industria.....	181
V.3. Descripción “objetiva” del propio trabajo.....	186
V.4. Valoración del ambiente de trabajo.....	191
V.5. Satisfacción / insatisfacción laboral.....	195
V.5.1. Aproximación multidimensional a la satisfacción laboral.....	196
V.5.2. Preferencias.....	211
V.5.3. Aproximación multidimensional a la insatisfacción laboral.....	214
V.5.4. Descriptores de la actividad laboral del profesional técnico de la construcción	222
V.5.5. Dedicación de los hijos al sector	226
V.6. Valoración de otros profesionales	228
V.6.1. La mano de obra, el último eslabón.....	228
V.6.2. El encargado de obra.....	235
V.6.3. El jefe de obra.....	239
V.7. Rendimiento laboral de los profesionales técnicos.....	242
V.7.1. Su medición.....	242
V.7.2. Factores que repercuten en el rendimiento del trabajo de los técnicos	245
V.7.3. Recomendaciones para cumplir plazos y mejorar la calidad de lo construido.....	250
V.8. El estrés en el sector de la construcción.....	253
V.9. Conciliación vida laboral y familiar	261
V.10. Papel de la mujer en el sector de la construcción	269
CONCLUSIONES	275
APORTACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	279
BIBLIOGRAFÍA	283

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Supuestos básicos de los directivos según Teorías X e Y.....	33
Cuadro 2.	Distintas teorías de las “necesidades”	38
Cuadro 3.	Perfiles profesionales y ocupaciones de interés	50
Cuadro 4.	Evolución del empleo por ocupación y diferencias del peso de cada ocupación en el sector de la construcción. 2001- 2004.....	51
Cuadro 5.	Estudios de tipo conceptual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción.....	57
Cuadro 6.	Satisfacción de las necesidades de los obreros según los investigadores de la industria de la construcción.....	63
Cuadro 7.	Técnicas para motivar a los obreros de la construcción según los trabajos de tipo conceptual.....	67
Cuadro 8.	Estudios de tipo empírico sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción.	70
Cuadro 9.	Comparación internacional del ranking de factores de motivación.....	75
Cuadro 10.	Principales factores motivadores y desmotivadores señalados por los investigadores.....	79
Cuadro 11.	Factores desmotivadores para los obreros de Hong Kong y efecto sobre la productividad.....	80
Cuadro 12.	Ranking de factores de 703 trabajadores de la construcción.....	90
Cuadro 13.	Estudios de tipo conceptual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción.....	108
Cuadro 14.	Estudios de tipo empírico sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción.	112

Cuadro 15.	Ranking de los factores motivadores de los profesionales.....	115
Cuadro 16.	Factores de Herzberg aplicados a los profesionales de la construcción	121
Cuadro 17.	Diez factores generadores de estrés entre directivos de la industria de la construcción en Gran Bretaña.....	131
Cuadro 18.	Metaresumen de trabajos relacionados que utilizan la entrevista en profundidad.....	158
Cuadro 19.	Criterios de confiabilidad.....	173
Cuadro 20.	Descripción del ambiente de trabajo en obra.....	193
Cuadro 21.	Factores de satisfacción laboral más repetidos.....	196
Cuadro 22.	Valoración del factor recompensa económica.....	206
Cuadro 23.	Factores de insatisfacción laboral más repetidos.....	214
Cuadro 24.	Categorías descriptivas del trabajo del técnico de la construcción...	224
Cuadro 25.	Parámetros de medición del rendimiento laboral de los técnicos.....	243
Cuadro 26.	Factores con incidencia en el rendimiento laboral de los técnicos...	245
Cuadro 27.	Recomendaciones para cumplir plazos y mejorar calidad.....	251
Cuadro 28.	Figura sometida a mayores niveles de estrés.....	257
Cuadro 29.	Estresores del trabajo.....	259
Cuadro 30.	Principales actividades desempeñadas por las mujeres.....	270

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Intensidad en mano de obra en la construcción	4
Figura 2.	Porcentaje de variación anual del valor añadido bruto por hora trabajada en el periodo 2001-2004	5
Figura 3.	El proceso de la motivación	14
Figura 4.	Modelo de la relación entre actitud y comportamiento.....	16
Figura 5.	Diferencia entre motivación y satisfacción	16
Figura 6.	Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham	24
Figura 7.	Teorías acerca de la motivación	28
Figura 8.	Teoría de la expectativa	41
Figura 9.	Motivación versus productividad.	68
Figura 10.	Nº de trabajadores de la construcción con distinto nivel de satisfacción con su carrera.....	98
Figura 11.	Deseos, satisfacción real y necesidades de los profesionales de la construcción.	117
Figura 12.	Distribución de frecuencias variable sexo.....	179
Figura 13.	Distribución de frecuencias variable edad.....	179
Figura 14.	Distribución de frecuencias variable nº de hijos.....	180
Figura 15.	Distribución de frecuencias variable titulación.....	180
Figura 16.	Distribución de frecuencias variable ocupación.....	181
Figura 17.	Distribución de frecuencias variable vinculación con la UPV.....	181

Figura 18.	Descriptores del trabajo de los técnicos de la construcción.....	224
Figura 19.	Estructura y cultura del sector, factores generadores de estrés y consecuencias.....	254

Capítulo I

Introducción y objetivos

I.1. INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES

Una civilización que embote la razón, controle los sentimientos, destruya la voluntad y reduzca al individuo a la condición de autómatas, es de muy poco valor, aunque todo esto sirva para conseguir un suministro siempre creciente de bienes materiales. Por esta razón es imposible pensar en el factor humano de la industria haciéndolo tan sólo en términos de eficacia productiva.

Viteles (1970)¹

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

Por el contrario, cotidianamente asistimos y somos partícipes de conversaciones en las que los trabajadores introducen en sus discursos una gran variedad de elementos a la hora de valorar la calidad de sus experiencias de trabajo. La referencia a los ingresos económicos es habitual, pero también se incluyen otros factores relacionados con el tiempo de trabajo, con las relaciones personales, el atractivo de la tarea, las perspectivas de futuro, etc. Y es que existe la idea de que el trabajo ayuda a satisfacer necesidades primarias, pero también puede contribuir a satisfacer necesidades de orden superior como las sociales, de pertenencia y consideración y, en último lugar, las de desarrollo de la

¹ Viteles, M.S. (1970): *Motivación y moral en la industria*. Barcelona: Hispano Europea, p. 10. Citado en Genescá (1977: 138).

personalidad, salud psicológica y máximo bienestar. Dicho de otra forma, el trabajo puede ser una búsqueda, a veces exitosa y a veces no, "for daily meaning as well as daily bread, ... for a sort of life rather than a Monday to Friday sort of dying" (Terkel, 2004: introducción).

Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar. Es más, según Weinert (1985)², "el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal". Dado que, en general, los sujetos preferimos evitar el dolor o las situaciones no placenteras y buscar nuestro placer o felicidad, la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo. Así, es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la satisfacción laboral su núcleo.

Pero además, un gran número de investigaciones (Spector, 2006: 234-240; Gamero, 2005: 8-14; Bravo *et al.*, 2002: 385-393; Muchinsky, 2000: 238) demuestran que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchas conductas y resultados de gran trascendencia para los propios individuos, para las empresas y para la sociedad en general. Así, en la esfera individual, la literatura psicológica señala consecuencias de la satisfacción laboral relacionadas con la salud física y mental, la longevidad, la adopción de conductas de "escape" o retirada y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. A nivel empresarial y organizacional, la satisfacción laboral puede tener una fuerte repercusión en la actividad productiva a través de sus efectos sobre el abandono o rotación, el absentismo, las actividades de protesta, el comportamiento cívico en la organización, el trabajo contraproducente y el desempeño en la tarea (productividad). Por último, la insatisfacción laboral también puede tener fuertes implicaciones para el conjunto de la sociedad a través del posible drenaje de recursos nacionales, la menor contribución al producto nacional o el aumento de costes y disminución de la calidad.

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

² Weinert, A. B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones*. Barcelona: Herder. Citado en Gamero (2005: 8).

El sector de la construcción

The construction industry itself needs the input from research to find ways to increase its competitive edge, to have available the best technologies, and to enter into the worldwide construction market. It needs people with a research background to ensure its continued growth and to create the profession envisaged by its leaders of the 1950s and 1960s.

Harris (1992: 430-31)

El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía española por diversas razones. De forma directa, su Valor Añadido Bruto representa más del 10,9 % del PIB, del 13,9 % del empleo y del 58,7% de la inversión (Seopan, 2006: 19). Es más, en los momentos de expansión suele crecer por encima del conjunto de la economía, como ha sucedido en España entre 1997 y 2006, periodo en que el Valor Añadido Bruto de la construcción ha crecido un 5,9 % de media frente al 3,8 % de media del PIB. Además, hay que destacar su protagonismo en el sistema financiero, puesto que más de la mitad del total de crédito está relacionado con la compra de vivienda o la construcción.

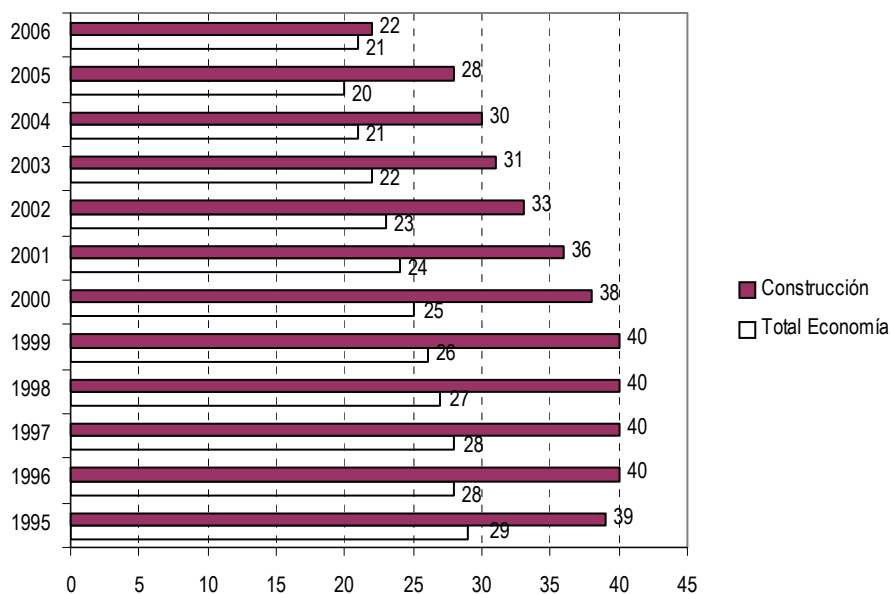
Asimismo, la construcción es un sector estratégico en la economía de cualquier país debido a la repercusión que las variaciones de su actividad tiene sobre el resto de sectores, los llamados efectos inducidos de arrastre. Entre éstos, hay que distinguir los efectos impulso del sector a través de su demanda (compras que el sector hace a sus sectores proveedores de inputs intermedios estimulando su producción) y los efectos estrangulamiento, materializados a través de las ofertas (ventas que el sector hace a otros que emplean su producción como consumos intermedios). Pues bien, la construcción provoca efectos arrastre de impulso y estrangulamiento, muy superiores a la media del conjunto de sectores. A este respecto, según el Informe Anual de la construcción 2006 de Seopan, en España, el aumento de la demanda del sector de un millón de euros tiene un efecto multiplicador total sobre la producción efectiva del resto de sectores de un orden de 0,69 millones de euros, al tiempo que, por cada empleo que se genera en construcción, se induce a la creación de otros 0,44 empleos en el resto de sectores.

También se subraya que la actividad de la construcción afecta a todos hasta el punto de amortiguar el impacto de algunos fenómenos sociales emergentes, como es el caso de la inmigración (Asociación española para la calidad, 2007: 19).

Por otra parte, a pesar de los recientes avances experimentados en tecnología y en técnicas de gestión de la producción, la construcción continúa siendo uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano (Dainty *et al.*, 2007: 501). Hay que tener en cuenta que la actividad de construcción es un proceso que se ubica en la localización última del producto terminado, con unos métodos de producción difícilmente

estandarizables, con la consiguiente dificultad de materializar economías de escala, operar con sistemas de producción en serie y, ante todo, sustituir mano de obra por capital y tecnología, circunstancias clave para explicar el progreso de la productividad (Seopan, 2006: 51; Loosemore *et al.*, 2003: 2; Jurado, 1999: 72; Mansfield y Odeh, 1991: 93). Como resultado, la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía. Así, en el 2006 para producir un millón de euros, el sector de la construcción español necesitó 22 ocupados frente a los 21 ocupados requeridos por el conjunto de la economía (ver figura 1).

**FIGURA 1.: Intensidad en mano de obra en la construcción
(Trabajadores para producir 1M € corrientes).**



Fuente: Seopan, 2006: 52

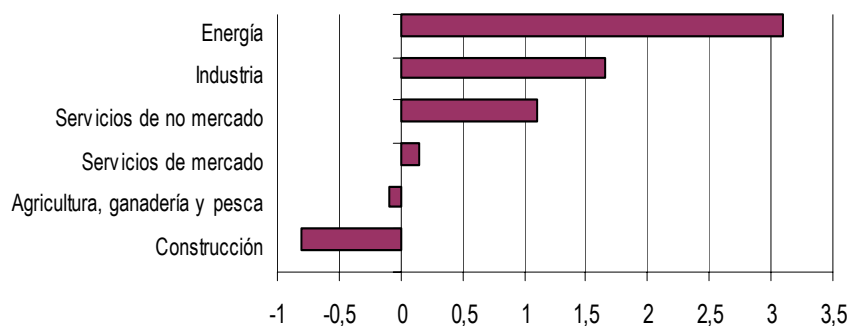
A su vez, la productividad nominal de la construcción, medida a través del Valor Añadido Bruto corriente por ocupado, es reducida en términos relativos frente al resto de sectores, ya que sólo supone de un orden del 86 % de la productividad nominal media de la economía.

Siguiendo la misma idea, en la figura 2 mostramos cómo la construcción está frenando el crecimiento de la productividad española en los últimos años. Esta contracción de la productividad lastra la competitividad y las rentas del sector y se puede explicar por el fuerte aumento de la ocupación, que consigue incorporar incluso a los colectivos menos productivos, como sucede con los nuevos ocupados de cualificación inferior o con menos

experiencia, con lo que la productividad media decrece.

El problema de la baja productividad del sector y de la lentitud de su crecimiento no es, sin embargo, un problema únicamente español. Así, diversos investigadores de la gestión de la construcción muestran su preocupación con los niveles de productividad de esta industria en Gran Bretaña (Chan y Kaka, 2007: 564; Mansfield y Odeh, 1991: 93), Canadá (Zhou, 2004: 1), Estados Unidos (Laufer y Jenkins, 1983), Irán (Zakeri *et al.*, 1996), Indonesia (Kaming *et al.*, 1997) y Nigeria (Olomolaiye y Ogunlana, 1989), entre otros.

FIGURA 2.: Porcentaje de variación anual del Valor Añadido Bruto (VAB) por hora trabajada en el periodo 2001-2004.



Fuente: Servicio de Estudios La Caixa (2006): "En busca de la productividad perdida". Informe Mensual, Nº. 293. Julio-Agosto, p. 43.

Los recursos humanos suponen gran parte del coste de la mayoría de proyectos³ de construcción y la industria emplea a una gran variedad de personas con distinta formación y cultura ocupacional, incluyendo a trabajadores sin cualificación, trabajadores expertos en los oficios y profesionales en posiciones directivas y administrativas. Este grupo de trabajadores tan variado opera como una mano de obra itinerante, que trabaja en equipos para cumplir los objetivos a corto plazo del proyecto, en una variedad de emplazamientos o lugares de trabajo. Por tanto, la estructura de la industria de proyectos de construcción está formada por muchas organizaciones dispares que se unen con la intención de conseguir tanto objetivos de proyecto compartidos, como objetivos organizacionales individuales. Además, estos objetivos no son necesariamente compatibles y pueden no alinearse con los objetivos personales de los trabajadores, suponiendo para las personas que trabajan en este campo la existencia de exigencias en conflicto. Estos rasgos convierten a la construcción en uno de los sectores más

³ Los costes del factor trabajo representan aproximadamente entre el 20 y el 40 % de los costes totales de un proyecto (Mojahed, 2005: 14; Moraga y Winter, 2001: 12; Langford *et al.*, 1995: 80) aunque lógicamente, este coste varía de proyecto a proyecto.

desafiantes en cuanto a la gestión y organización de recursos humanos se refiere (Dainty *et al.*, 2007: 502; Loosemore *et al.*, 2003: 2).

Como hemos visto, dada la naturaleza intensiva en factor trabajo de la industria de la construcción, cualquier reducción en costes laborales implicará un ahorro económico directo para la organización (Langford *et al.*, 1995: 80). Problemas como el absentismo, la rotación y la baja productividad están profundamente relacionados con la motivación y la satisfacción laboral del trabajador; de ahí el interés por estudiar el tema y comprender los factores que motivan y desmotivan a los trabajadores del sector de la construcción. Una gran dificultad del sector reside en compatibilizar las exigencias de la organización sobre productividad y eficiencia, con las exigencias del empleado referentes a su satisfacción laboral, exigencias que no siempre están relacionadas con el aspecto económico del trabajo. Según la literatura consultada, parece que este campo de investigación no ha sido muy estudiado y, por tanto, podría resultar de interés tanto para la propia industria de la construcción como para la comunidad científica del área de gestión y dirección del proceso constructivo. En palabras de Langford *et al.*: “Research aimed at resolving this puzzle remains inconclusive. Similarly, no general theory of motivation has been developed” (Langford *et al.*, 1995: 90).

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

Interés personal y profesional

El sociólogo Vallés (1997: 86), en su libro sobre la investigación cualitativa, recomienda reconocer las razones personales o profesionales que nos llevan a elegir un tema de estudio, con el fin de evitar sesgos. De aquí la necesidad de recordar los orígenes de la presente investigación.

Este trabajo empezó a gestarse tímidamente como proyecto de tesis doctoral al realizar el trabajo de investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Febrero del año 2007. Entonces, desconocía por completo si existían antecedentes en el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de la construcción en general, y de sus profesionales técnicos en particular. Desde el principio sentía una gran atracción por los temas relacionados con el factor humano, siempre me han intrigado y apasionado, pero quería relacionarlos y aplicarlos al sector de la construcción. Mi profesión de docente se desarrolla en la Escuela Técnica Superior de

Gestión en la Edificación y este hecho me ha aproximado al estudio de la industria, de la organización de empresas constructoras y de sus recursos humanos, sobre todo de sus profesionales técnicos⁴. Puedo señalar que, de alguna forma, me sentía en deuda con la escuela en la que trabajo y quería, dentro del área de conocimiento a la que pertenezco, contribuir aportando algo de valor a este sector.

Así que la chispa que ha puesto en marcha esta investigación y que ha hecho que siguiera adelante con especial motivación ha sido el interés por la materia y el deseo de mostrar a los alumnos, futuros Ingenieros de la Edificación, la realidad de su trabajo tal y como es vivido y descrito por los propios profesionales. De hecho, me gustaría mencionar que desde el momento en que empecé a desarrollar el trabajo de campo para la parte empírica de esta memoria doctoral y, por tanto, a entrevistar a los arquitectos y arquitectos técnicos participantes, los contenidos de muchas de las clases se han visto mejorados al adoptar un punto de vista más práctico.

Si a este interés personal y profesional le añadimos el hecho de que la industria de la construcción es una de las menos investigadas, sobre todo en lo que a recursos humanos se refiere (Dainty *et al.*, 2007: 503; Abudayyeh *et al.*, 2004: 433; Peralta, 1993: 59), el tema resultaba prometedor...

I.2. OBJETIVOS

Jobs are not big enough for people. It's not just the assembly line worker whose job is too small for his spirit, you know? A job like mine, if you really put your spirit into it, you would sabotage immediately. You don't dare. So you absent your spirit from it. My mind has been so divorced from my job, except as a source of income, it's really absurd.

Nora Watson, editora de 28 años⁵

La investigación llevada a cabo para la obtención del DEA constituye la primera fase de este trabajo puesto que consistió en la revisión de la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral para el sector de la construcción y forma parte del capítulo III. Como se verá, la mayoría de las publicaciones revisadas se centran en el estudio y análisis de la motivación y satisfacción laboral de los obreros de la construcción, mientras que los profesionales técnicos que los dirigen apenas han sido objeto de investigación. Por otra parte, los países más prolíficos en cuanto a publicación de investigaciones sobre el tema que nos ocupa se refiere son Gran Bretaña y Estados

⁴ Llevo varios años impartiendo la asignatura troncal "Economía Aplicada" y la de libre elección "Recursos humanos en la empresa constructora".

⁵ Terkel (2004: 521).

Unidos, con algunas referencias a Australia, Canadá, Hong Kong, Irán, Suecia y Tailandia. Así, el caso de los profesionales técnicos de la construcción en España no ha sido tratado todavía. De modo que descubriría cierto “vacío” que podía resultar de interés para la comunidad de investigación de gestión en construcción y que debía ser analizado de forma exploratoria.

Además, de la lectura y el estudio del material publicado al respecto, en general se deducía que estos trabajadores eran profesionales satisfechos gracias a factores intrínsecos relacionados con la propia naturaleza del trabajo en construcción, algo muy distinto a lo que siente Nora Watson por su trabajo según la cita con la que inicio este epígrafe. Así, los profesionales de la construcción de otros países subrayan el contenido motivador de su trabajo, que resulta ser creativo, retador, variado, significativo y con gran identidad derivada de la participación en la construcción de una estructura física tangible claramente visible. De modo que se despertó mi curiosidad por profundizar en el tema y descubrir cómo, en el sector de la construcción de la Comunidad Valenciana, estos profesionales viven, sienten y hablan de su actividad laboral.

A partir de las reflexiones anteriores, me planteé una serie de preguntas a las que quería dar respuesta:

- ¿cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral los profesionales técnicos del sector de la construcción?
- ¿se sienten satisfechos en la cotidianeidad de su trabajo?, ¿por qué?
- ¿qué aspectos del mismo son los que les generan mayor satisfacción laboral?
- ¿qué les disgusta de sus trabajos?
- ¿están correctamente estimulados en lo social, lo económico, lo profesional y lo laboral?
- ¿qué tipo de motivaciones presiden la conducta de estos profesionales?
- ¿hay algo único en el sector de la construcción que haga que estos profesionales sientan y vivan su profesión de forma “diferente”?
- ¿qué problemas laborales tienen?
- ¿se distingue su situación de la de profesionales técnicos de otros países?
- ¿cómo viven ellos aspectos tan actuales como el estrés o la conciliación entre la vida laboral y personal?

Preguntas como éstas pueden tener respuesta mediante la investigación en profundidad de estos profesionales. Precisamente, esta tesis doctoral se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local y a partir de las expresiones de los propios investigados, de ahí su enfoque cualitativo.

Sin embargo, mi propósito principal no es, siguiendo a Lucas y García, (2002: 11) “descubrir los mecanismos ocultos -desconocidos- de la vida social para que puedan ser utilizados por <ingenieros sociales>”. Este trabajo no pretende dar normas de conducta ni

recetas para resolver problemas concretos, sino, en la medida de lo posible, difundir racionalidad, ofrecer conocimientos, describir y hacer más comprensible un proceso que afecta diariamente a muchos individuos: el proceso de satisfacción laboral de los profesionales del sector de la construcción. Tal vez y de forma indirecta pueda así contribuir a un mejor funcionamiento de las empresas constructoras y promotoras, en la medida en que se resuelvan los problemas de productividad, absentismo, rotación, etc. Pero mi intención no es determinar la opción más conveniente para una empresa concreta en un momento dado; sin embargo, el conocimiento que se pueda generar con la elaboración de esta investigación tampoco puede resultar perjudicial para aquellos que toman las decisiones prácticas.

En resumen, este trabajo tiene como objeto general el estudio empírico de la satisfacción laboral de una muestra de profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es descubrir lo que de nuevo y particular tienen las experiencias laborales de los profesionales técnicos de la construcción que trabajan en Valencia para su eventual descripción.

I.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo consta, además del presente capítulo introductorio, de cinco capítulos cuyo contenido presento someramente a continuación:

En el capítulo II se definen y diferencian los conceptos básicos sobre los que gira el contenido del resto del trabajo (motivación, satisfacción laboral, moral laboral, condiciones de trabajo...), haciendo especial hincapié en la descripción de los aspectos o factores motivadores del trabajo. Además, en este apartado se revisan algunas de las numerosas teorías generales que han intentado explicar el complejo proceso de la motivación y también el de la satisfacción laboral. No pretendo con esto hacer una revisión exhaustiva y detallada de todas las teorías de motivación que se han desarrollado a lo largo de la historia, sino tratar únicamente aquellas que han sido más utilizadas por los investigadores del tema en el sector de la construcción. Asimismo, con el fin de facilitar la lectura y comprensión de la revisión bibliográfica (capítulo III), se identifican y describen los agentes objeto de estudio: los trabajadores del sector de la construcción, tanto los trabajadores manuales, llamados también “obreros” o “blue-collar workers”, como los profesionales técnicos o “white-collar workers”.

El capítulo III se dedica a lo que constituye el origen y motor impulsor de mi investigación: la motivación y satisfacción laboral en el sector de la construcción. A lo largo de sus páginas presento una extensa y detallada revisión de la literatura existente

sobre la motivación y satisfacción laboral de todos los trabajadores del sector (los obreros y los profesionales), para terminar con unas conclusiones al respecto.

La explicación detallada y defensa del método de investigación escogido para el desarrollo de la parte empírica de esta memoria doctoral se exponen en el capítulo IV. Así, se propone una investigación de carácter cualitativo basada en la entrevista en profundidad, especificando la estrategia de muestreo seguida y explicitando los criterios utilizados para la documentación y el análisis de los datos.

La descripción y el análisis de los resultados generados tras el estudio cualitativo de las entrevistas en profundidad a los profesionales técnicos de la construcción se presentan en el capítulo V.

Finalmente, se muestran las conclusiones obtenidas de la investigación empírica y se plantean las líneas de investigación que en el futuro puedan completar los trabajos realizados hasta la fecha.

La bibliografía ocupa las últimas páginas. Conviene destacar ahora que todas las fuentes bibliográficas directamente consultadas figuran en este apartado final, mientras que las referencias citadas por otros autores se incluyen a pie de la página correspondiente.

En el volumen de anexos se incluyen dos documentos que pueden ayudar al lector a comprender mejor la elaboración y los resultados del presente trabajo: el guión de entrevistas en profundidad (Anexo I) y el contenido de las entrevistas transcrito en forma de texto (Anexo II).

Capítulo II

Conceptos y teorías generales

It's a pretty good day layin' stone or brick. Not tiring. Anything you like to do isn't tiresome. It's hard work; stone is heavy. At the same time, you get interested in what you are doing and you usually fight the clock the other way. You're not lookin' for quittin'. You're wondering you haven't got enough done and it's almost quittin' time. (Laughs) I ask the hod carrier what time it is and he says two thirthy. I say, "Oh, my Lord, I was gonna get a whole lot more than this.

Carl Murray Bates, albañil de 57 años⁶

En la literatura de las áreas de conocimiento de Psicología del trabajo y de las organizaciones, Sociología de las organizaciones y Administración y dirección de empresas es frecuente que términos como “satisfacción laboral”, “motivación”, “compromiso organizacional”; “moral laboral” o “calidad de vida laboral” se utilicen como sinónimos y de forma intercambiable. Tal confusión y ambigüedad podría ser el resultado, no sólo de las distintas corrientes doctrinales o ideológicas en las que se sitúa cada autor, sino también de las estrechas relaciones existentes entre tales conceptos (Gamero, 2005: 35; Genescá, 1977: 139). Con la idea de delimitar y encuadrar el objeto de estudio de la presente investigación, en este capítulo se señala el significado que algunos autores asignan a estos términos, definiéndolos con la mayor precisión posible.

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

⁶ Terkel (2004: prólogo III, x1vi).

Finalmente, en el último apartado se describe y analiza el recurso humano del sector de la construcción, diferenciando entre distintas ocupaciones que serán objeto de estudio.

II.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Motivación, satisfacción laboral, moral laboral, calidad de vida laboral, condiciones de trabajo... A continuación intentaré clarificar estos términos, algunos de los cuales han sido utilizados indistintamente a lo largo de la historia⁷. De hecho, como el título de esta memoria doctoral indica, en la parte empírica se analiza y se pregunta a los participantes por su satisfacción en el trabajo, sin embargo, al llevar a cabo la revisión bibliográfica sobre el tema en el sector de la construcción, los autores utilizan los términos motivación y satisfacción laboral sin diferenciarlos.

II.1.1. LA MOTIVACIÓN

La motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Tengamos en cuenta que debido a la profunda relación existente entre la motivación y la conducta humana, las distintas parcelas del saber han ofrecido su propia visión acerca del tema. Así, generalmente, los investigadores la han definido en función de su educación y antecedentes académicos, aproximándola a su ámbito de estudio particular. En consecuencia encontraremos que, por ejemplo, ingenieros, sociólogos, psicólogos y economistas aportan, cada uno, su propia definición del concepto.

Como punto de partida obligatorio en el estudio de la motivación humana debemos referirnos al concepto de "motivo", del que existen multitud de definiciones. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su vigésimo segunda edición, define "motivo" como "lo que mueve o tiene eficacia o virtud para mover", o "la causa o razón que mueve a hacer algo", mientras que para el Diccionario Enciclopédico Grand Larousse es "toda causa de orden intelectual que produce o tiende a producir una acción voluntaria" así como "la experiencia consciente o estado subconsciente que determina la conducta social o comportamiento de un individuo en una situación social dada". Para Genescá (1977: 1), el motivo es el componente teleológico del comportamiento, es decir, la finalidad que con el mismo se persigue o su razón de ser. Castillo (1992: 10) sintetiza bien el concepto a través de la siguiente definición "motivo es toda causa interna de orden intelectual, consciente o subconsciente, que puede activar una acción voluntaria e inducir a un comportamiento concreto en una situación social dada". El motivo es, pues, el elemento generador del comportamiento o su razón de ser.

⁷ Así, por ejemplo, satisfacción laboral y moral se utilizaban por igual hasta que, en 1958, algunos autores plantearon diferenciarlos (Latham, 2007: 28).

De todo lo anterior se pueden extraer los siguientes elementos que caracterizan el concepto de motivo:

- Su carácter teleológico, puesto que evoca finalidades.
- Su naturaleza causal, ya que es la razón que explica un determinado resultado (comportamiento).
- Su naturaleza interna, intelectual y personal, puesto que es un estado de la mente del sujeto.
- Su orientación hacia un resultado, puesto que el motivo dirige, canaliza, activa o mueve al individuo a desarrollar un determinado comportamiento.

Centrándonos en el ámbito del trabajo, motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea (Infestas, 2001)⁸ o esa “misteriosa” cualidad que impulsa al trabajador a emprender la acción para ejecutar la tarea. Es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gamero, 2005: 34). Para el caso del trabajo en construcción, Warren (1989: 2), un ingeniero con 35 años de experiencia laboral en el sector, la define como “combination of influences that causes the craftsman to want to do a job as quickly as possible consistent with safety and quality goals while cooperating with his fellow craftsmen in execution of the project as a whole”.

Por su parte, el término motivación tiene un significado dinámico al incorporar una acción: la motivación representa el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, atribuyendo al sujeto la posibilidad de elegir entre varias conductas. Puede decirse entonces que la motivación es el mecanismo psicológico que subyace a un comportamiento dirigido a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin es deseado. La motivación es, por tanto, un concepto multidimensional que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo). Siguiendo la misma idea se puede afirmar que la motivación es el proceso que despierta la acción, sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de actividad⁹. La motivación es, de hecho, un proceso en el que la pasividad no tiene lugar (Claver *et al.*, 1996: 299).

Bajo otra acepción, también se entiende que motivación es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una dirección que se estima conveniente. Éste es el significado que normalmente se atribuye a la motivación en la empresa, es decir, la función directiva encaminada a inducir el comportamiento de los trabajadores hacia los intereses de la organización. También como intento de despertar

⁸ Infestas, A. (2001): *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amarú Ediciones. Citado en Robina y Pérez (2004: 34).

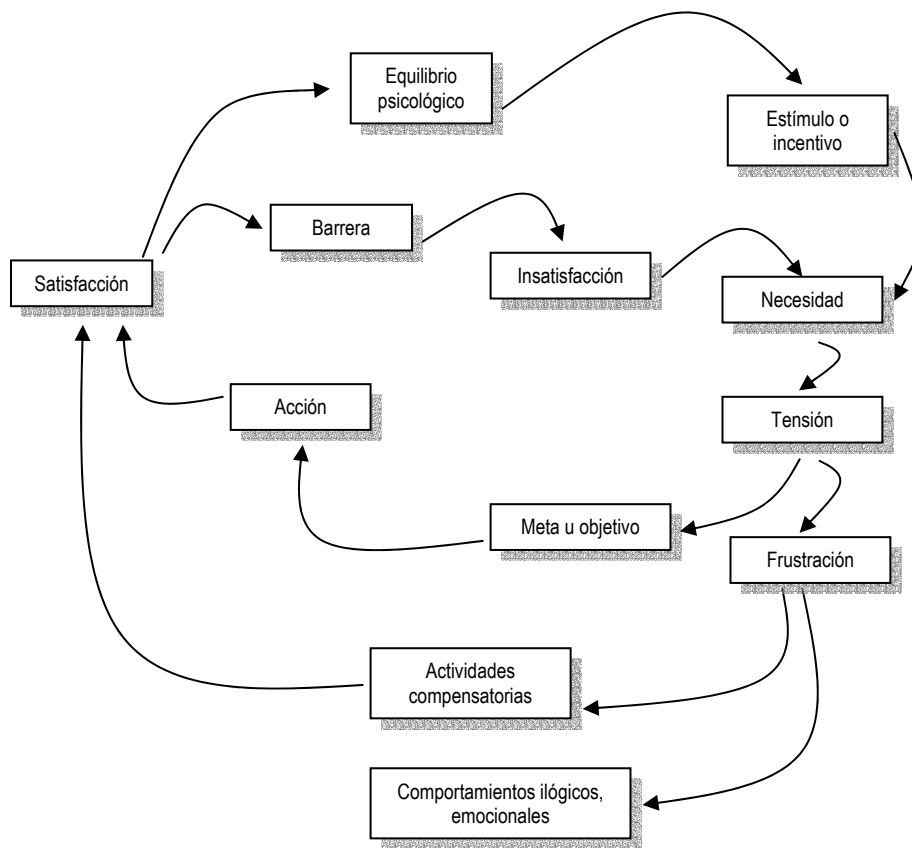
⁹ Recordemos que el concepto proviene del latín “movere”, que significa mover; de ahí que implique acción, actividad (Latham, 2007: 3).

en el individuo la dinámica de trabajo mediante diversos sistemas de dirección (remuneración de iniciativas, fijación de objetivos, competitividad, etc.). En este sentido decimos que cuando alguien está motivado en el trabajo trata de poner todo su empeño y se esfuerza por conseguir y cumplir los objetivos de la empresa.

El proceso de la motivación

El mecanismo o proceso de la motivación puede describirse como un mecanismo de naturaleza homeostática, tendente a restaurar un equilibrio interno perturbado por determinados estímulos. De forma simplificada se puede representar como muestra la figura 3.

FIGURA 3.: El proceso de la motivación.



Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2000: 70).

Partimos de una situación inicial de equilibrio psicológico, considerada deseable por el sujeto como situación normal. Este equilibrio puede verse alterado por un estímulo o incentivo, esto es, por un motivo que el sujeto percibe como una necesidad. La percepción de la necesidad origina una situación de tensión que induce al individuo a establecer una meta u objetivo que representa lo que desea para reducir la tensión. El objetivo planteado induce a la acción o comportamiento que el sujeto considera adecuado para su logro, a la espera de que la consecución del objetivo producirá una satisfacción que restablecerá el equilibrio y el bienestar inicial.

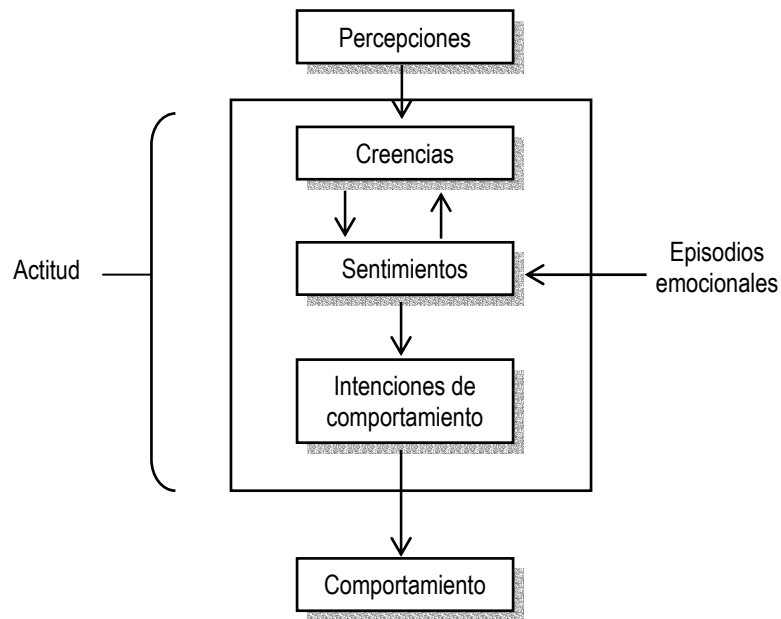
Sin embargo, en determinadas circunstancias el proceso se puede frustrar por la aparición de algún tipo de barrera. En tal caso, la necesidad permanece insatisfecha pudiendo reiniciarse o no el proceso. En caso de que las mismas necesidades permanezcan repetidamente insatisfechas, se producen frustraciones que pueden conducir a actividades compensatorias como medios de buscar indirectamente satisfacciones, o al desarrollo de comportamientos desorganizados, ilógicos, emocionales o incluso psicopatológicos.

II.1.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición. Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, por ejemplo Locke (1976) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y para Muchinsky (2000: 238) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad (Leal *et al.*, 2004: 115).

Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo. Así, Bravo *et al.* (2002: 347) la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”. Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno (Gamero, 2005: 21). Como indica la figura 4, la actitud es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento integrada por tres componentes: el componente cognitivo (creencias, opiniones), el afectivo (emociones y sentimientos) y el conativo (intención de comportarse de determinada forma). De este modo, la interpretación de la satisfacción laboral como actitud permite englobar los diversos puntos de vista recogidos en la literatura psicológica, considerados como alternativas irreconciliables, en la medida en que cada uno de ellos centra el análisis en uno de los componentes mencionados.

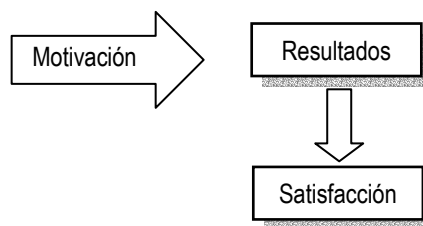
FIGURA 4.: Modelo de la relación entre actitud y comportamiento.



Fuente: Gamero (2005: 21).

En cualquier caso, como se puede ver en la figura 5, los términos motivación y satisfacción laboral no son lo mismo. Siguiendo a Koontz y Wehrich (1998: 503), la motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Aguirre *et al.* (2005: 82) también diferencian ambos términos al subrayar que la motivación es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción. Como veremos en el capítulo III sobre las investigaciones realizadas en torno a la motivación de los trabajadores del sector de la construcción, esta distinción no ha sido tenida en cuenta por muchos de los autores.

FIGURA 5.: Diferencia entre motivación y satisfacción.



Fuente: Koontz y Wehrich (1998: 503).

El concepto de satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas (Bravo *et al.*, 2002: 247; Cavalcante, 2004: 106). La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos. Los factores o dimensiones de la satisfacción laboral más mencionados son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general (Bravo *et al.*, 2002: 348). Este concepto de satisfacción laboral (general y por facetas) implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras áreas.

La división más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.).

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. En la mayoría de los casos se han utilizado las teorías motivacionales como tales debido al papel central que la satisfacción juega en muchas de ellas. Esta postura, sin embargo, no está justificada porque, como hemos visto, motivación y satisfacción aunque están relacionados no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno (Bravo *et al.*, 2002: 349).

Muchas de las teorías se asientan en el concepto de discrepancia o desajuste que parte de la idea de que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto mayor sea la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo, menor será la satisfacción laboral. Existe menos consenso entre los teóricos sobre cuáles son los estándares relevantes para la confrontación de las experiencias laborales. Algunas de las alternativas barajadas son las siguientes (Gamero, 2005: 27):

- Comparación entre necesidades y resultados (teoría de las necesidades de Maslow y de McClelland). Los sujetos cotejan continuamente su estado actual de necesidades con el nivel de satisfacción que desean obtener de sus puestos de trabajo. Si no se

satisfacen las necesidades aparece un estado de tensión que hace que los trabajadores estén insatisfechos; en caso contrario se sentirán satisfechos.

- Comparación con otros (teoría de la privación relativa). Los individuos basan su concepto de justicia en la confrontación de los resultados propios con los obtenidos por otros sujetos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- Comparación aportaciones / resultados (teoría de la equidad de Adams). El trabajador observa los esfuerzos realizados por otros en su trabajo y las recompensas que obtienen y lo coteja con su situación. La única condición deseable es aquella en la que tal comparación indica igualdad.
- Comparación con lo esperado (teoría de las expectativas de Vroom). La satisfacción laboral es función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él debe darle a su actual trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- Comparación con valores (teoría del valor de Locke 1976). Los sujetos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral.
- Discrepancias múltiples (teoría de las discrepancias múltiples). Supone una integración de las anteriores, por cuanto propone que la gente utiliza una combinación de estándares al evaluar su actual experiencia laboral.

II.1.3. OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

a) Compromiso con la organización

Este concepto ha sido definido como la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional; supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización y el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella.

b) Moral laboral

Mientras que la satisfacción laboral se refiere a actitudes a nivel individual, la moral laboral tiene un carácter eminentemente social o de grupo y no es aplicable a estados individuales de la mente (Latham, 2007: 28). Blum y Naylor (1976)¹⁰ la definen como “la posesión de un sentimiento por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la

¹⁰ Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1976): *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas. Citado en Gamero (2005: 35).

confianza en la conveniencia de estas finalidades”. En este sentido, podría equiparse a “espíritu de trabajo en equipo”.

c) Calidad de vida laboral y clima organizacional

La calidad de vida laboral es el término utilizado para referirse a la forma en que se produce la experiencia de trabajo, tanto en sus condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador). En consecuencia, se trata de un concepto multidimensional que requiere la integración de los aspectos objetivos y subjetivos, en vistas a lograr un conocimiento no sesgado de la situación real de trabajo que podría derivarse de la consideración separada de los mismos. El clima organizacional, aunque también depende de las condiciones objetivas señaladas, está más ligado a las subjetivas y, en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos (Gamero, 2005: 35).

d) Condiciones de trabajo

El término engloba cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza hasta circunstancias temporales en que se da. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Así, el término “ambiente o entorno de trabajo” parece casi sinónimo del anterior. Siguiendo a Ramos *et al.* (2002), las condiciones de trabajo pueden agruparse en seis bloques:

- Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad...).
- Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento...) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).
- Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
- Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción...).
- Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad...).
- Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, etc).

Muchos de los estudios realizados centran su interés en analizar las consecuencias que tienen una serie de condiciones de trabajo sobre otro tipo de variables como la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral y diversas conductas laborales relacionadas con el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

II.1.4. ASPECTOS MOTIVADORES DEL TRABAJO

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

a) Motivadores del entorno laboral

There's no job in construction which you could call an easy job. I mean, if you're out there eating dust and dirt for eight, ten hours a day, even if you're not doing anything, it's work. Just being there is...

Hub Dillard, conductor de maquinaria pesada de 48 años¹¹

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

- El dinero es uno de los resultados del trabajo considerados más importantes y se desea porque gracias a él se pueden obtener otros bienes materiales. Asimismo, otorga estatus y prestigio social.
- La estabilidad en el empleo es también un aspecto muy valorado porque además del valor económico asociado al hecho de tener un trabajo fijo y estable, el individuo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos aportan algo a la sociedad y de que puede planificar su vida fuera del trabajo. Como veremos en el capítulo III,

¹¹ Terkel (2004: 22).

este factor resulta ser crítico en la construcción debido a la elevada temporalidad del empleo¹².

- La posibilidad de ascender y promocionar a lo largo de la vida laboral es apreciada por los trabajadores porque se asocia a un mayor estatus laboral y social, al reconocimiento empresarial a las aptitudes, esfuerzos y habilidades de la persona y a mayores ingresos económicos. Además, la promoción también puede satisfacer el deseo de desarrollo y crecimiento psicológico y suponer la posibilidad de llevar a cabo tareas más interesantes y tener mayor responsabilidad y autonomía en el trabajo.
- Las condiciones de trabajo hacen referencia a todas las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo entre las que podemos subrayar la disponibilidad de recursos materiales y técnicos y las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios...) y la regularidad de horarios. En construcción, el hecho de que el proceso productivo tenga lugar al aire libre tiene notables consecuencias sobre este factor debido a las inclemencias del tiempo que los trabajadores deben soportar.
- La posibilidad de participar resulta atractiva para la mayoría de los individuos porque, entre otras cosas, representa un medio para desarrollarse como persona y satisfacer las necesidades de autorrealización. Asimismo puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos empresariales y facilitar la implicación para su logro.
- El ambiente social del trabajo hace referencia a la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social que tenemos todos. Gracias al contacto con los otros (compañeros, superiores, etc) obtenemos reconocimiento por el trabajo realizado. El grupo de trabajo también es un factor de motivación extrínseco importante.

b) Motivadores del contenido de trabajo

But I like it. I find it very rewarding. Just building something, creating something, and actually seeing your work. I've never had an office job or anything, but I don't think everybody gets the same gratification. You start with a bare, empty lot with the grass growing up and then you build a house. A lot of times you'll build a house for a family, and you see them move in, that's pretty gratifying.

Scott Nichols, encargado de obra de 32 años¹³

¹² La tasa de temporalidad del sector de la construcción (del orden del 56,6 % frente al 34 % de la media de sectores para el año 2006) se explica como consecuencia de la temporalidad propia del contrato de obra, de la dispar localización geográfica de las obras y de los cambios en las necesidades de los distintos tipos de oficios o especialidades que se producen a lo largo de las obras que, además, tienen una naturaleza específica de proyecto acotado en el tiempo.

¹³ *Bowe et al.* (2001: 36).

Entre los factores del contenido de trabajo considerados motivadores destacamos las características de la tarea, la autonomía, la posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas y la retroalimentación o “feedback” recibida (Salanova *et al.*, 2002: 221).

Características de las tareas

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

a) Interés.

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

b) Variedad.

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

c) Importancia o significatividad.

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

d) **Identidad.**

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

Autonomía

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

Posibilidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

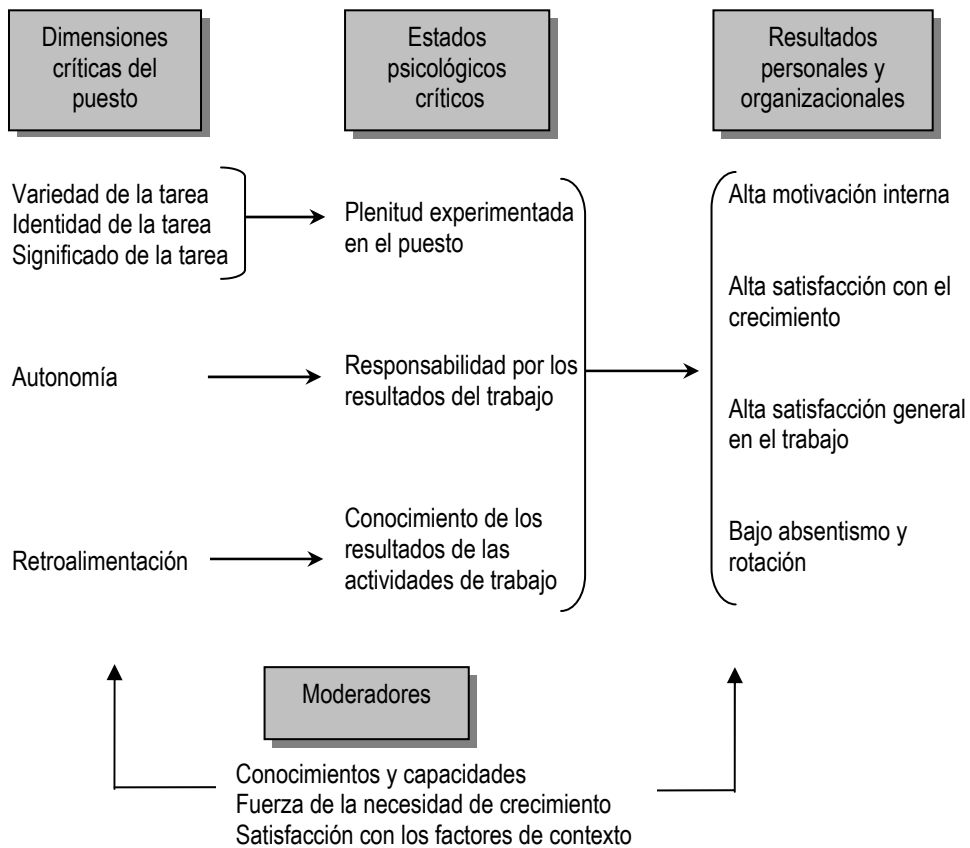
El hecho de poder utilizar y desarrollar los propios conocimientos, destrezas y habilidades en el puesto de trabajo constituye un factor motivador relevante. Cada puesto de trabajo requiere una serie de conocimientos, destrezas y competencias de la persona que lo tiene que ejecutar. En la medida en que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

Retroalimentación o “feedback”

Hace referencia a la cantidad de información que reciben los trabajadores sobre la calidad y cantidad de trabajo realizado. Formalmente, se puede definir como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldham, 1980: 80). Esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas como los compañeros o los superiores, y también del propio trabajo. En la medida en que el propio trabajo proporcione “feedback” sobre el desempeño, suele ser más motivador.

Basándose en los conceptos que acabamos de describir, Hackman y Oldham (1976) elaboran su modelo de las características del puesto de la motivación laboral. Este modelo permite predecir la influencia que las características de un puesto tendrán sobre la motivación interna, la satisfacción y la efectividad en el trabajo. Trata de especificar el modo en que las características del puesto de trabajo interactúan con las características de los trabajadores, para determinar cuándo un trabajo enriquecido lleva a resultados positivos y cuándo no. Dado que, como se mostrará en el capítulo III, este modelo ha sido utilizado por algunos investigadores para analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción, a continuación lo desarrollamos brevemente.

FIGURA 6.: Modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham.



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (1999: 519).

La autonomía es lo que hará que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido o del nivel de ejecución alcanzado y la retroalimentación o “feedback” le permitirá conocer los resultados de su trabajo (ver figura 6). Estas dos últimas características del trabajo son absolutamente necesarias para la motivación interna, en el sentido de que si falta una de ellas no podrá ser compensada por ningún otro aspecto. De acuerdo con esta teoría, los altos niveles de los estados psicológicos críticos conducirán a resultados personales y laborales favorables, incluyendo una motivación laboral interna, un rendimiento laboral y una satisfacción altos y bajos niveles de rotación y absentismo (Muchinsky, 2000: 354).

Puesto que para la existencia de una alta motivación interna es condición necesaria que estén presentes los tres estados psicológicos críticos (combinación multiplicativa), y que la importancia experimentada en el trabajo depende de la combinación aditiva de la variedad, identidad y significado, es posible construir una fórmula que calcula el potencial motivador de un puesto cualquiera (PMP) (Leal *et al.*, 2004: 100).

$$\text{PMP} = [(V + I + S) / 3] \times A \times R$$

Siendo V: variedad; I: identidad; S: significado, A: autonomía y R: retroalimentación.

El valor obtenido con la fórmula anterior constituye una medida global y sintética del grado en que un puesto está en disposición de procurar motivación interna o recompensas intrínsecas. Además, Hackman y Oldham construyeron un instrumento para medir las variables de su modelo: el Job Diagnostic Survey (JDS) (Salanova *et al.*, 2002: 224).

Como muestra la figura 6, la relación entre las dimensiones críticas del puesto y los resultados está moderada o ajustada por una serie de variables moduladoras. De hecho, que el potencial motivador de un puesto sea alto supone que existen las condiciones objetivas, pero no indica nada sobre si se dan las condiciones subjetivas para que los individuos estén internamente motivados. Será necesario, por tanto, que éstos persigan y valoren los resultados intrínsecos. Las variables moduladoras serían:

- Fuerza o intensidad de la necesidad de crecimiento de los empleados – refleja el deseo de la persona de satisfacer las necesidades de mayor nivel. Los autores pensaban que aquellos con fuerte necesidad de crecimiento y desarrollo personal deberían responder mejor a los trabajos con mayor potencial motivador, mientras que los individuos con baja necesidad de crecimiento, frente a un alto PMP podrían no experimentar los estados psicológicos críticos, no valorar los resultados intrínsecos e incluso pueden considerar sus trabajos demasiado exigentes.

- Capacidades y conocimientos relevantes al desarrollo del trabajo – está claro que cuando a una persona con fuerza en la necesidad de crecimiento se le ofrece una tarea muy motivadora que es incapaz de realizar con éxito, no soportará el fracaso continuado durante un período más o menos largo de bajo rendimiento.
- Grado de satisfacción con los factores de contexto – el modelo sugiere que aquellas personas que están relativamente satisfechas con aspectos como el sueldo, los compañeros, superiores y la seguridad del puesto de trabajo responderán mejor a un trabajo más complejo. Por el contrario, aquellos que se encuentren insatisfechos destinarán su energía a hacer frente a esta insatisfacción.

En definitiva, el análisis de estas variables moderadoras sugiere que, cuando las personas carecen de la capacidad suficiente y/o no tienen necesidad de crecimiento y/o están insatisfechos con los factores de contexto, será preferible ofrecerles puestos con un bajo potencial motivador.

Las características del puesto de este modelo han sido bastante investigadas y la mayor parte de la evidencia apoya el marco teórico general; esto es, existe un conjunto de múltiples características del puesto y éstas influyen en los resultados del comportamiento. Pero todavía hay controversia acerca de las cinco dimensiones concretas en el PMP, sobre las propiedades multiplicativas de la fórmula y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como variable moduladora. Así, por ejemplo, Fried y Ferris (1987)¹⁴, basándose en una revisión de unos 200 estudios que comprobaban el modelo llegaron a tres conclusiones: existen múltiples características de la tarea pero no está claro cuántas, el vínculo entre las características de la tarea y los estados psicológicos críticos no es tan fuerte como se planteó inicialmente, y los resultados personales y laborales especificados en el modelo sí están relacionados con las características de la tarea.

El modelo también ha recibido otras críticas relacionadas con la excesiva abstracción de algunos de los conceptos que utiliza y por el hecho de que las dimensiones críticas del puesto no son “objetivas” sino subjetivamente percibidas por las personas (Salanova *et al.*, 2002: 224). Además, Latham (2007: 41-42) identifica otras críticas vertidas contra este modelo.

¹⁴ Fried, Y. y Ferris, G.R. (1987): “The validity of the job characteristics model. A review and meta-analysis”. *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 287-322. Citado en Muchinsky (2000: 356).

II.2. TEORÍAS GENERALES SOBRE LA MOTIVACIÓN

Work is an element part of nearly everyone's life. You're born, and before too long you have to start spending most of your time to sustain yourself. Along with love and your physical being, work is key to your existential circumstances: Who am I? What do I want? What is my place in the work and my status within it? Am I useful? Am I fulfilled? Can I change my circumstances? Work defines, to a large degree, your external identity as part of the social matrix. But it also looms very large in your inner sense of how you're traveling through life.

Bowe *et al.* (2001: Introducción)

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías, utilizándose, en la mayoría de los casos, las teorías motivacionales como tales, debido al papel central que la satisfacción cumple en muchas de ellas (Bravo *et al.*, 2002: 349). En el caso específico de la satisfacción laboral en el sector de la construcción también ha ocurrido lo mismo, de ahí la consideración de este apartado teórico.

Las teorías que se han propuesto explicar el complejo proceso de la motivación son muy numerosas y los criterios existentes para su clasificación son, a su vez, considerables. Así, podemos encontrarnos, entre otras, con taxonomías en función de modelos contemporáneos y clásicos (Robbins, 1999: 169-193); clasificaciones en base a distintas escuelas de pensamiento (Lévy-Leboyer, 2003) o clasificaciones según la mayor o menor proximidad de los constructos¹⁵ utilizados a la conducta o acción (Spector, 2006; Salanova *et al.*, 2002; Kanfer, 1992; Locke y Henne, 1986). No obstante, una de las clasificaciones tradicionales de las teorías de motivación más aceptadas y utilizadas en el área de conocimiento de Organización de Empresas es la establecida por Campbell *et al.* (1970)¹⁶ y es la que opto por desarrollar en esta investigación. Esta clasificación establece una distinción entre las llamadas “teorías de contenido” y las “teorías de proceso”.

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

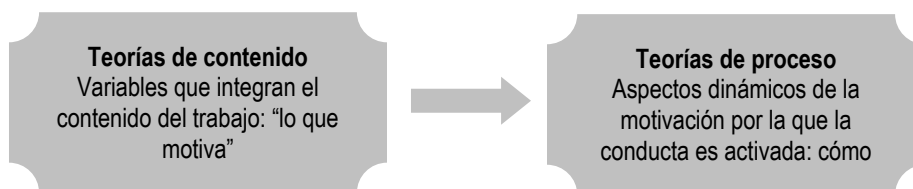
¹⁵ “Constructo” es el término que la psicología utiliza para referirse a la palabra “concepto”.

¹⁶ Campbell, J. P.; Dunnette, M.D.; Lawler, E.E. y Weick, K.E. (1970): *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill. Citado en Salanova *et al.* (2002: 224).

Por su parte, las teorías de proceso intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Esto es, pretenden determinar “cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado” (Claver *et al.*, 1996: 306). Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar la “teoría de las expectativas” de Vroom (1964) y Porter y Lawler (1968), la “teoría de la equidad” de Adams (1965) y la “teoría del establecimiento de metas” de Locke y colaboradores (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990).

A continuación, por evidentes limitaciones de espacio y en un intento de centrar los contenidos del presente trabajo, se describen brevemente las teorías de contenido y de proceso más utilizadas por los investigadores de la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores manuales y profesionales del sector de la construcción. Esto implica que vamos a dejar de lado muchas otras teorías de la motivación como, por ejemplo, el modelo de Miner quien describe las motivaciones de rol, la tipología de necesidades de Ronen (1994), la teoría del refuerzo, los desarrollos del esquema cognitivo de Raynor y Weiner, los modelos de autorregulación, etc.

FIGURA 7.: Teorías acerca de la motivación.



Fuente: Robina y Pérez (2004: 37).

II.1.2. TEORÍAS DE CONTENIDO

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

A) LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow (1943, 1954) desarrolló un modelo o teoría de la jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y la práctica de las organizaciones. De hecho, algunos autores afirman que es probablemente la teoría más conocida de motivación (Leal *et al.*, 2004: 75; Robbins, 1999: 169; Locke y Henne, 1986: 5). Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. En otras palabras, nuestros comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que caracterizan a todos los seres humanos.

Maslow distingue cinco grupos de necesidades que se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta y las distribuye en dos niveles diferenciados:

Necesidades de orden inferior

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades primarias y vitales para la supervivencia del organismo como la comida, la bebida, el alojamiento o el abrigo. Aplicadas al entorno de trabajo estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de períodos de descanso, de la temperatura del lugar de trabajo, etc.
2. Necesidades de seguridad: están relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas o peligros en un medio relativamente estable. Esto incluye no sólo seguridad física, sino también seguridad respecto al sistema o la forma de vida. Su aplicación en la empresa serían, por ejemplo, los planes de pensiones y de jubilación, los seguros, las condiciones de seguridad en el trabajo, etc.

Necesidades de orden superior

3. Necesidades sociales: implican la necesidad de establecer relaciones con los demás, tener amigos, recibir apoyo y pertenecer a un grupo. Su aplicación en la empresa se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades deportivas, etc.
4. Necesidades de autoestima: incluyen el respeto por uno mismo, el estatus, el reconocimiento y la atención por parte de los demás. Aplicadas al contexto de trabajo estaríamos hablando de la promoción, la concesión de premios, el reconocimiento, el poder, etc.
5. Necesidades de autorrealización: se pueden definir como “el ser cada vez más uno mismo,... ser todo aquello que se es capaz de ser” (Lévy-Leboyer 2003: 38). Implica el realizar aquello que realmente nos agrada y aquello para lo que estamos capacitados. Su satisfacción en el mundo laboral vendría de la mano de la realización

de trabajos creativos, el desarrollo de las propias habilidades o, por ejemplo, el llevar a cabo tareas desafiantes y retadoras.

La originalidad de su modelo reside en la presentación de los vínculos existentes entre las diferentes necesidades representadas en forma de pirámide. Además, consigue conciliar y explicar la existencia de diferencias entre los sujetos debido a que se encuentran en distinto nivel de la pirámide, con la existencia de necesidades básicamente idénticas y organizadas según la misma secuencia para todos.

El modelo de Maslow se basa en tres hipótesis (Lévy-Leboyer, 2003: 38):

1. Toda conducta está determinada por la búsqueda de satisfacción relacionada con una de las necesidades fundamentales.
2. Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior.
3. Las necesidades de orden inferior tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Esto explica que un menor número de personas se movilicen por la satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal.

Desde el punto de vista práctico, la aceptación de su teoría permite identificar el nivel de motivación de cada sujeto y atender sus necesidades en función del nivel en que se encuentren.

Esta teoría ha sido ampliamente criticada debido a sus numerosas limitaciones (Latham, 2007: 121; Spector, 2006: 197; Lévy-Leboyer, 2003: 40; Lucas y García, 2002: 141; Muchinsky, 2000: 295; Aguirre *et al.*, 1999: 334-335; Robbins, 1999: 170; Claver *et al.*, 1996: 309; Locke y Henne, 1986: 2; Genescá, 1977: 45-46). Para empezar, el balance experimental de la teoría es muy negativo: no existe evidencia determinante de que las necesidades estén organizadas siguiendo la secuencia propuesta por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven o de que una necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nuevo nivel de necesidad. En efecto, los resultados obtenidos no permiten afirmar “que la satisfacción de una necesidad reduzca su importancia”. Es más, en estudios sobre la ambición profesional, se ha visto que en el caso concreto de búsqueda de autoestima y éxito, el logro no destruye la necesidad que la ha motivado, sino que la reanima (Levy-Leboyer, 2003). Lo único que parece plenamente demostrado, a través de muchas investigaciones, es que la insatisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad hace que éstas dominen de forma total el comportamiento, lo que inhibe la activación de las demás. Locke y Henne (1986: 6) son especialmente duros en sus críticas llegando incluso a afirmar que “the theory is so imprecisely stated that proper tests of it may be virtually imposible”.

Asimismo, tampoco es sostenible una misma jerarquía para todos sin tener en cuenta las circunstancias personales y culturales de cada uno. La jerarquía ignora diferencias sustanciales entre las personas en varias etapas de sus vidas. En este sentido, conviene señalar a Max-Neef (1993: 79) quien a diferencia de Maslow, plantea que las necesidades humanas fundamentales forman un sistema en el que no se pueden establecer linealidades jerárquicas, sino que se dan “simultaneidades, complementariedades y compensaciones (trade-offs)”. En su propuesta de desarrollo a escala humana el autor distingue entre necesidades¹⁷ y satisfactores, y plantea que mientras que las primeras son finitas, pocas y clasificables y, además, iguales en todas las culturas y momentos históricos, los satisfactores o medios utilizados para satisfacerlas pueden cambiar con el tiempo, lugar y circunstancias. Así, lo que está culturalmente determinado no serían las necesidades humanas fundamentales, sino sus satisfactores.

Pero volviendo a Maslow, debemos reconocer que el modelo que propone no permite explicar cómo se desarrolla la motivación en el trabajo, ni tener en cuenta las diferencias interpersonales referentes a las fuentes y a la intensidad de la motivación. No obstante, deberíamos hacer justicia al autor porque su modelo a menudo se describe de forma excesivamente simplista, esquematizándose cada vez más en su apelación al diseño piramidal. Además, en realidad Maslow nunca ha querido proponer un modelo de motivación destinado a ser probado experimentalmente, y únicamente ha utilizado su experiencia clínica y sus reflexiones personales para elaborar una concepción filosófica sobre la naturaleza humana. Puede afirmarse que sus teorías tienen el mérito de señalar el origen de algunas motivaciones poco atendidas hasta ese momento; especialmente el deseo de realización personal. Sus escritos han generado una gran reflexión sobre la naturaleza de la humanidad en general.

B) EL MODELO “ERG” DE ALDERFER

Alderfer (1969) reformuló el modelo de Maslow agrupando las necesidades en tres categorías –existencia, relación y crecimiento- a las cuales debe su nombre “ERG” (existence, relatedness y growth). El autor distingue entre las necesidades de existencia que están relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia como la comida y el agua, incluyendo la búsqueda de seguridad, las necesidades de relación interpersonal y de interacción social con otras personas y las necesidades de crecimiento o desarrollo personal. En un intento de escapar a las críticas recibidas por Maslow, Alderfer evita la jerarquización de las necesidades y establece un nuevo sistema de relaciones entre ellas que las alinea desde lo más concreto (necesidades de existencia) a los más abstracto (necesidad de desarrollo personal). Además, supone que en el trabajo

¹⁷ Max-Neef (1993: 41) combina dos criterios de desagregación de las necesidades: 1) según categorías existenciales o modos de experiencia (ser, tener, hacer y estar) y 2) según categorías axiológicas o necesidades fundamentales (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad).

todo individuo se desplaza con “una continuidad” en ambos sentidos, yendo bien hacia lo más concreto o bien hacia lo más abstracto. Así, por ejemplo, si alguien no consigue autodesarrollarse, lo más probable es que se concentre en las necesidades más materiales. Por otra parte, las tres necesidades pueden estar activas simultáneamente para un mismo individuo y no resulta necesario satisfacer una necesidad para que otra pase a ser motivadora (Latham, 2007: 36).

Este modelo no ha sido objeto de investigaciones tan numerosas como el de Maslow, probablemente porque, a pesar de la intención del autor, los dos esquemas comparten el mismo defecto, debido a la imprecisión de la propia idea de necesidad. Por otra parte, ninguno de los dos modelos precisa si es posible crear necesidades, y no permite afirmar si ciertas necesidades motivan más que otras.

C) LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND

Esta teoría fue inicialmente desarrollada por Murray (1938)¹⁸ y posteriormente ampliada por McClelland (1961). Al igual que en el esquema de Maslow, las necesidades son para los autores, los motores de la motivación, pero las coincidencias terminan ahí. En este caso se trata de modelos que se centran en un reducido número de necesidades muy concretas. Además, adoptan una perspectiva de la motivación mucho más flexible puesto que admiten que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y defienden que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno. Los autores consideran que, por encima de todo, las necesidades se adquieren a lo largo de la vida; es decir que no son innatas sino que se aprenden con la experiencia y mediante los contactos con el medio externo. En otras palabras y contrariamente a la universalidad pretendida por Maslow, cada individuo podría tener un “perfil de necesidades” distinto que, además, evoluciona con la experiencia.

Las tres necesidades básicas consideradas por McClelland son tres: la necesidad de logro o realización (impulso por sobresalir y por tener éxito, afán por conseguir algo difícil y por mejorar el propio nivel de desempeño); la necesidad de poder (pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que otros se comporten de determinada manera, etc.) y la necesidad de afiliación (deseo de crear relaciones personales y llevarse bien con los demás).

Por atractivo que resulte su análisis, pocas investigaciones han intentado validarlo sobre el terreno. Destacable resulta el trabajo de Steers (1975), quien observó una mayor relación entre la satisfacción y el rendimiento entre los directivos con fuerte necesidad de logro. Para ellos, el placer de haber triunfado ya era una verdadera recompensa en sí misma.

¹⁸ Murray, H.A. (1938): *Explorations in personality*. Nueva York: Oxford University Press. Citado en Lévy-Leboyer (2003: 42).

La teoría de McClelland ha sido criticada, señalando que no todos los resultados de las investigaciones confirman los principios que defiende. También se ha subrayado que los instrumentos utilizados para medir el constructo (TAT – “Thematic Aperception Test”) no son del todo adecuados. En efecto, en palabras de Locke y Henne:

“Unfortunately the TAT shows very low internal consistency, except with very large numbers of pictures, and also very low test-retest reliability... Other researches have developed non-projective, self-report measures which often work but rarely correlate with TAT measures.”

Locke y Henne (1986: 12)

D) LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR

The manager must understand the craftsman's need to be recognized as a living, breathing individual and not just a reservoir of foot-pounds of force at the end of a hammer or shovel, who is controllable with words instead of levers and push buttons.

Warren (1989: 24)

Las ideas de McGregor (1960) parten de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización tipo mecanicista (teoría X) y un nuevo enfoque de carácter humanista que plantea una visión más positiva y optimista del ser humano (teoría Y).

CUADRO 1.: Supuestos básicos de los directivos según teorías X e Y.

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

Fuente: Claver et al. (1996: 336).

La teoría X defiende que la motivación es posible por medio de castigos y engaños y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades empresariales. El dinero se considera como el único incentivo efectivo. Si las afirmaciones

de la teoría X son correctas, la dirección debe indicar a los subordinados tan claramente como sea posible, cómo y cuándo se debe realizar el trabajo.

McGregor mantiene que esta teoría no describe la posición del ser humano frente al trabajo, sino el estado en que se encuentra el trabajador a causa de la concepción del mismo que tienen los directivos de las empresas. Piensa que las creencias y valores de la dirección son la causa de muchos problemas de motivación que tienen un efecto negativo sobre la productividad del personal: si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos generadores de tensión.

Por el contrario, McGregor sugiere que esta concepción tradicional y pesimista del hombre puede ser modificada a través de otras prácticas englobadas bajo la denominada "teoría Y", basada en otras suposiciones, en otras hipótesis y creencias sobre la disposición y el carácter del ser humano, que se muestran en el cuadro 1.

McGregor opina que los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los empleados puedan integrar sus objetivos con los de la organización. La labor de la dirección es crear las condiciones bajo las cuales los trabajadores pueden contribuir significativamente al trabajo y ejercitar el autocontrol. El autor mantiene que si las tareas y actividades de trabajo se configuraran de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrara oportunidades para satisfacer necesidades como la de autorrealización, existirían menos problemas de motivación.

En definitiva, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto (Khan, 1993: 151).

McGregor integra la jerarquía de necesidades de Maslow sintetizándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. El autor afirma que una vez que la empresa cubre las necesidades básicas del trabajador debe cambiar de sistema y de organización, con el fin de establecer un nuevo clima que permita satisfacer sus necesidades superiores de autorrealización. Así, la organización ha de permitir a sus miembros la consecución de sus propias metas a la vez que se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización. Se trata, por tanto, de un proceso de creación de oportunidades, liberación del potencial humano, eliminación de obstáculos y fomento del crecimiento personal, todo ello siguiendo una perspectiva humanista del ser humano, reflejada en su teoría Y.

Desgraciadamente, no existe evidencia empírica que confirme uno de los dos grupos de supuestos como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y y alterar las propias acciones en concordancia con ellas implicará tener trabajadores más motivados.

Todas estas teorías de necesidades han sido objeto de numerosas críticas. Entre ellas, cabe señalar las que subrayan que han de ser complementadas con otras explicaciones teóricas, ya que las necesidades por sí solas sólo nos informan de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, pero no explican cómo se produce la motivación. Siguiendo esta idea, Locke y Henne (1986: 2) señalan que “la privación de necesidades como tal, no motiva automáticamente la conducta dirigida a la consecución de objetivos. Para que las necesidades produzcan una conducta adecuada, la persona tiene que identificar qué conducta está siendo frustrada, descubrir cómo satisfacerla, y tomar una acción determinada”. La persona podría carecer de información sobre los pasos a dar y sobre el camino a seguir para satisfacer su necesidad. Las necesidades por sí solas son insuficientes para explicar la conducta de los seres humanos; nos proporcionan información sobre por qué cierta persona lleva a cabo una acción, pero no sobre la acción concreta elegida. Las teorías de proceso surgen precisamente para responder a esta problemática.

E) LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los dos factores, también denominada “teoría bifactorial” o “teoría de motivación/higiene”, fue desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Los autores investigaron la satisfacción laboral de doscientos ingenieros y contables utilizando el método de los “incidentes críticos” de Flanagan (1954). El método consiste en la realización de entrevistas individuales a los sujetos, en las que se pide que recuerden y describan detalladamente las situaciones en las que se han sentido especialmente satisfechos en su trabajo y las situaciones en las que se han sentido particularmente insatisfechos. El contenido de las entrevistas es analizado y agrupado por categorías en función de los incidentes señalados por los entrevistados y su frecuencia de aparición.

Los resultados mostraron que ciertos factores estaban normalmente asociados con una alta satisfacción laboral, mientras que otros se relacionaban con mayor frecuencia con la insatisfacción laboral. El análisis detallado de los resultados mostró que, en general, los aspectos generadores de satisfacción tenían mucho que ver con la posibilidad de desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción. A este conjunto de aspectos relacionados con el contenido del trabajo lo denominaron “factores motivadores”. Además, hay que destacar que estos factores están muy relacionados con la satisfacción de las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a los aspectos o “incidentes” causantes de la insatisfacción laboral de los entrevistados, los autores destacaron el salario, la seguridad, las relaciones con los compañeros, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y aspectos técnicos de la supervisión. Este grupo de elementos relacionados con el contexto de trabajo fue denominado “factores higiénicos”¹⁹ y, a diferencia de los anteriores, están más relacionados con las necesidades de orden inferior de la pirámide de necesidades de Maslow.

De esta manera, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo que va desde la total insatisfacción a la total satisfacción, Herzberg propuso dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción. En palabras del propio autor:

“Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán por sí mismos satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción”.

Herzberg *et al.* (1959: 82)²⁰

La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción no sería necesario mejorar los factores higiénicos o de contexto, sino mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas. En otros términos, habría que estimular la motivación de los sujetos incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles nuevos desafíos a superar, concediéndoles mayor autonomía y aumentando el interés de las actividades de las que fueran responsables. En definitiva, se trata del “enriquecimiento” de los puestos a través del rediseño de las características del trabajo y de su contenido para permitir la satisfacción de las necesidades de orden superior.

El modelo bifactorial ha sido objeto de agudas críticas, tanto en el plano de la metodología utilizada para sentar sus bases como en el plano de las pruebas experimentales realizadas. En relación con su método de recogida y análisis de datos, el método de los incidentes críticos (Chell, 2004), algunos investigadores²¹ señalan las siguientes limitaciones:

¹⁹ Higiénicos en el sentido de que si bien su existencia no determina por sí misma el que se den sentimientos de satisfacción en el trabajo, evitan la insatisfacción.

²⁰ Citado en Genescá (1977: 80).

²¹ Latham (2007: 39), Ruthankoon (2005: 15), Lévy-Leboyer (2003: 45), Bravo *et al.* (2002: 352); Lucas y García (2002: 359), Robbins (1999: 173), Genescá (1977: 88-108).

- Herzberg comete algunas inconsistencias lógicas en la clasificación de los incidentes críticos relatados por los sujetos.
- Se utiliza un único procedimiento de carácter subjetivo para medir la satisfacción, y sólo se obtienen datos de niveles extremos (sentimientos excepcionales de satisfacción o insatisfacción), por lo que se hace muy difícil poder establecer una relación funcional más o menos completa.
- Sus resultados carecen de validez metodológica porque sólo se consiguen conclusiones similares cuando se utiliza la misma metodología, mientras que cuando se siguen procedimientos distintos (comparación de valores medios, análisis factorial, análisis de varianza, correlación, ...) los resultados difieren sensiblemente. Así, por ejemplo, se obtendrían resultados diferentes si en lugar de las entrevistas de incidentes críticos se utilizaran cuestionarios.
- Los resultados de la teoría podrían estar basados en "artefactos metodológicos", puesto que los recuerdos son el resultado de un trabajo cognitivo y selectivo y no un informe objetivo de la realidad. Así, cuando las personas recordamos y describimos hechos satisfactorios vividos en el pasado, tendemos a atribuirnos el mérito, mientras que cuando estamos insatisfechos somos más propensos a culpar a los demás y al ambiente que nos rodea. Este motivo hace que los factores del contexto del trabajo sean higiénicos y los del contenido del trabajo motivadores.

En relación con los resultados empíricos, los distintos estudios que han intentado replicar su trabajo han ofrecido resultados contradictorios. Algunos trabajos muestran que tanto los factores denominados "motivadores" como los "higiénicos" contribuyen a la satisfacción y a la insatisfacción laboral al mismo tiempo; Sergiovanni (1966)²² los denomina factores "bipolares". Otros trabajos concluyen que algunos factores que para Herzberg son motivadores aparecen como higiénicos y viceversa.

También se cuestiona la validez situacional de la teoría; es decir, que la teoría podría ser inconsistente si el proceso de investigación se replicara en otro lugar debido a diferencias en el ambiente. De hecho, en distintos trabajos se encuentran evidencias de invalidez situacional: resultados distintos en ocupaciones diferentes, pero también resultados distintos en la misma ocupación pero en lugares distintos.

Asimismo, Robbins (1999: 173) señala el hecho de que su teoría proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo, pero que no es en realidad una teoría de la motivación. Por otra parte, no utilizó una medida de la satisfacción global. En otras palabras, a una persona podrían disgustarle algunos aspectos de su trabajo pero a pesar de eso podría considerarlo como un trabajo aceptable. Además, Herzberg asume la

²² Sergiovanni T.J. (1966): "Factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers". *Journal of Educational Administration*, Vol. 5, Nº. 1, pp. 66-82. Citado en Ruthankoon (2005: 15).

existencia de una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero su metodología de investigación sólo analizó la satisfacción, dejando de lado la productividad.

De todos modos, hay que reconocer los méritos de Herzberg. El autor ha hecho progresar el análisis de las necesidades, puesto que es de los primeros en analizar la motivación en situaciones laborales sin apoyarse en concepciones elaboradas a partir de modelos animales o relacionadas con problemas de psicología clínica. Así, mientras que Maslow y McClelland basan sus investigaciones principalmente en experiencias de laboratorio o en investigaciones clínicas (Latham, 2007: 33), Herzberg, demuestra que la motivación en el trabajo no puede considerarse como un simple caso particular de la motivación para actuar y que hay que tener en cuenta el papel de la empresa. El autor ha demostrado, sobre todo, que los estímulos financieros no son la única fuente de motivación laboral y que el trabajo no es sólo el objeto de un intercambio comercial entre el trabajador y su empleador. Los aspectos relacionados con el contenido y con el propio significado de las actividades laborales se habían subestimado durante mucho tiempo y es Herzberg quien tuvo el mérito de subrayar su importancia.

CUADRO 2.: Distintas teorías de las “necesidades”.

Murray	Maslow	Alderfer	Herzberg
Necesidades secundarias de éxito, poder, autonomía, afiliación, etc.	Autorrealización	Necesidades de desarrollo	Factores motivadores (relacionados con el contenido)
	Autoestima		
	Necesidades sociales	Necesidades sociales	Factores higiénicos (relacionados con el contexto)
Necesidades primarias	Seguridad	Necesidades de existencia	
	Necesidades fisiológicas		

Fuente: Elaboración propia a partir de Lévy-Leboyer (2003: 49).

La revisión de los esquemas teóricos de los modelos presentados hasta ahora muestra que la mayoría ha tratado de plantear una tipología exhaustiva de las necesidades y de explicar cómo se articulan entre sí y por qué tienen una influencia motivadora. Pero si las comparamos como ilustra el cuadro 2, las tipologías aparecen muy próximas y apenas difieren entre sí más que en su grado de precisión. Herzberg es quien plantea la clasificación más sencilla puesto que sólo comporta dos categorías de necesidades. Alderfer separa en dos subgrupos los factores higiénicos de Herzberg, y Maslow hace lo mismo con los factores motivadores de Herzberg y las necesidades de desarrollo de Alderfer. Finalmente, estas últimas son analizadas de forma más detallada por Murray.

Otra característica común a todas las teorías precedentes es su carácter universal, puesto que de una parte proponen un análisis de la motivación que debería explicar todos los comportamientos, independientemente de los sujetos y de otra, apenas

tienen en cuenta las características del entorno. Esto implica que en el trabajo, la dinámica de las motivaciones es la misma con independencia de las funciones desempeñadas por los sujetos en la empresa, del tipo de empresa de que se trate, de su cultura empresarial, del sector económico al que pertenezca, de su estructura, etc.

Hasta ahora, ninguna de las teorías presentadas es capaz de ofrecer una visión completa del proceso de motivación, porque obvian los fenómenos de la percepción y cognición individuales. Los enfoques teóricos anteriores se centran sólo en una parcela del complejo proceso motivacional, concretamente en la de los motivos presentes en el individuo, ignorando la forma en que éstos se perciben, combinan, activan e influyen en la conducta. Pero la mera identificación de los motivos de un sujeto y la determinación de su intensidad no bastan para predecir cuál va a ser el comportamiento y el esfuerzo aplicados para satisfacerlos.

En síntesis y con palabras de Locke y Henne, las teorías de necesidades:

"Have not been successful in explaining human action... they are too limited. To account for action, even if they were correct, they would have to be combined with other processes, specifically values and goals".

Locke y Henne (1986: 6)

II.2.2. TEORÍAS DE PROCESO

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

A) LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

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

el sentido de que supone que el ser humano sigue un proceso eminentemente racional en la selección de alternativas, orientado a la maximización de la satisfacción.

Siguiendo a Aguirre *et al.* (1999: 340), sus proposiciones básicas son las siguientes:

1. Toda acción se asocia a un resultado concreto.
2. Todo resultado implica cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
3. Cada comportamiento posible puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
4. El individuo elige, de forma racional, aquel comportamiento cuyos resultados implican mayor satisfacción.

La teoría de las expectativas se basa en la siguiente serie de conceptos clave que se definen a continuación: resultado, expectativa, valencia e instrumentalidad. Denominamos “resultados” a las consecuencias derivadas del trabajo de una persona, y puede haberlos de primer y de segundo nivel. Así, la consecución de determinado nivel de ejecución, entendido como el output producido medido en cantidad y calidad, sería un resultado de primer nivel derivado del trabajo. Los resultados de segundo nivel son las recompensas (resultados de carácter positivo) o penalizaciones (resultados negativos) que el trabajador recibe como consecuencia de alcanzar determinado nivel de ejecución o meramente por realizar las actividades propias de determinado puesto de trabajo.

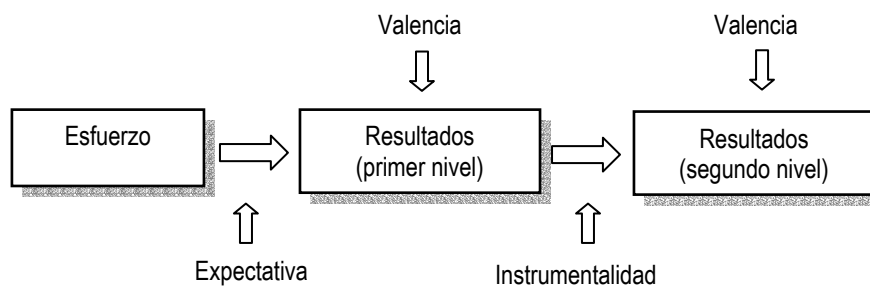
La “expectativa” es la percepción subjetiva que se tiene sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo será seguido de cierto resultado. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades y, generalmente, su valor varía de cero a uno. De esta forma, si el empleado piensa que esforzándose no conseguirá el rendimiento deseado su expectativa será cero y si, por el contrario, tiene mucha confianza en que la tarea se realizará con éxito, la expectativa tendrá un valor de uno. La expectativa no sólo depende de la imagen que tenemos de nosotros mismos sino que, además, es el fruto de experiencias anteriores, de la confianza manifestada por los otros, de la convicción de disponer de las herramientas y del material necesario, etc.

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

La “instrumentalidad” se refiere a la percepción del trabajador de que al conseguir determinado resultado de primer nivel obtendrá ciertos resultados de segundo nivel (Genescá, 1977: 118). Representa la idea que tiene el trabajador acerca de las recompensas que recibirá cuando haya realizado el trabajo. Dicho de otra forma, es la medida en que el trabajador percibe que a un elevado rendimiento le seguirá una determinada recompensa. Si alguien está convencido de que un elevado rendimiento le va a proporcionar recompensas muy valoradas, redoblará sus esfuerzos con tal de conseguir el grado de rendimiento necesario. Vroom propone concretar la instrumentalidad con un índice de probabilidad comprendido entre -1 (relación negativa entre el rendimiento y las recompensas) y +1 (fuerte relación entre rendimiento y recompensas), pasando por 0 (ninguna relación entre recompensa y resultados).

No obstante, la conexión entre esfuerzo y recompensa final es un tanto incierta porque en toda situación existen tantas causas y efectos que el trabajador pocas veces estará completamente seguro de obtener una recompensa deseada después de una acción concreta.

FIGURA 8.: Teoría de la expectativa.



Fuente: Leal et al. (2004: 83).

La formulación definitiva de esta teoría sería la siguiente: “la tendencia de un individuo a actuar de una determinada manera depende de la probabilidad subjetiva de que su acto o comportamiento será seguido de un determinado resultado y del atractivo de ese resultado” (Leal et al., 2004: 83) (ver figura 8).

Vroom también expresó su modelo matemáticamente mostrando que la “fuerza motivacional” o el poder motivador que tiene una persona para realizar cierto nivel de esfuerzo es una combinación multiplicativa de expectativas por valencia.

$$\text{Fuerza motivacional} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valencias} \times \text{Instrumentalidades})$$

En resumen, de acuerdo con esta teoría, para que un individuo esté motivado a conseguir un elevado nivel de ejecución es preciso que:

- Perciba que tiene una elevada probabilidad de conseguirlo a través de sus propios esfuerzos.
- Perciba que es muy probable que consiguiéndolo obtendrá determinados resultados.
- Considere que tal combinación de resultados es la de mayor valencia positiva para él.

Porter y Lawler (1968) han completado el modelo de Vroom, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La aptitud o capacidad del individuo para realizar eficazmente una tarea.
- La percepción del rol, es decir, la opinión que el sujeto tiene acerca del tipo de actividades y comportamientos que debe desarrollar para lograr un desempeño eficaz.
- Variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control pero que también influyen sobre la propia motivación, determinando la estimación de las valencias, instrumentalidades y expectativas.

Según Claver *et al.* (1996: 315), la aplicación de esta teoría a la práctica empresarial exigiría:

- Determinar cuáles son las recompensas más valoradas por los trabajadores.
- Calcular el nivel de desempeño considerado aceptable y alcanzable para que los trabajadores sepan qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa y estén seguros de que es algo posible de lograr.
- Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de rendimiento previsto.
- Asegurarse de la adecuación de la recompensa al esfuerzo realizado.

El análisis de las críticas realizadas a la teoría muestra cierta controversia. Por una parte, algunos autores destacan que, de forma general, los resultados de las investigaciones destinadas a verificar el modelo de Vroom y los desarrollos aportados por Porter y Lawler han demostrado su validez (Spector, 2006: 201; Lévy-Leboyer, 2003: 72). De hecho, existen trabajos que demuestran que el rendimiento sí está relacionado con los componentes individuales de la teoría, así como con su combinación multiplicativa.

Por otra parte, hay autores que llegan a conclusiones contrarias al afirmar que la mayoría de estudios ha fracasado al replicar la metodología propuesta originalmente (Robbins 1999: 189) y que “parece ser que la combinación multiplicadora de los tres elementos es todavía objeto de discusión” (Leal *et al.* 2004: 85). En referencia a esta controversia sobre la formulación matemática de la teoría, Locke y Henne (1986: 15) plantean que “Arnold (1981) found overall support for a multiplicative relationship, while Stahl y Harrell (1981) found that while half of their subjects combined valence and expectancy multiplicately, other individuals combined these terms additively”²³.

²³ Arnold, H.J. (1981): “A test of the multiplicative hypothesis of expectancy-valence theories of work motivation”. *Academy of Management Journal*. Vol. 24, pp. 128-141. Stahl, M.J. y Harrell, A.M. (1981):

Muchinsky (2000: 304) llega incluso a afirmar que esta teoría funciona muy bien para aquellas personas que tienen una conducta con una base muy racional, pero que para aquellos que parecen estar motivados por factores no conscientes la teoría no se aplica tan bien.

En conclusión, esta teoría hace hincapié en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal. Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que sólo hay que asignar una tarea a aquellos capaces de llevarla a cabo, por lo que deberán conocer cuál es el potencial de cada uno y cuáles son las exigencias de las tareas.

B) LA TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad se debe a las aportaciones de Adams (1963 y 1965) quien enfatiza, sobre todo, el proceso de comparación social que realizamos los seres humanos. Adams postula que el desencadenante del proceso de motivación está en la percepción de los individuos de la desigualdad o falta de equidad existente.

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

Cuando el individuo advierte la falta de equidad experimenta una disonancia cognoscitiva; en otros términos, una falta de armonía entre lo que percibe y lo que piensa que es correcto, justo y equitativo. Esta sensación de injusticia provocará una tensión que dará lugar a conductas que intentarán restablecer la equidad “teórica”²⁴. Las principales reacciones que la persona puede tener para reducir la tensión son las siguientes:

- Distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes para reducir o eliminar las desigualdades.

Modeling effort decisions with behavioural decision theory: toward an individual differences model of expectancy theory”. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 27, pp. 303-325. Citados en Locke y Henne (1986: 15).

²⁴ La teoría de la disonancia cognoscitiva fue desarrollada por Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson. Citado en Latham (2007: 43).

- Influir sobre la otra parte con el fin de que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando así la razón entre ambas.
- Modificar sus propias contribuciones o compensaciones.
- Variar la persona o grupo de referencia.
- Cambiar de puesto o dejar la empresa.

Como indica Adams, la naturaleza de la respuesta elegida depende de varios factores propios a la situación, concretamente de la importancia de la desigualdad percibida, de las limitaciones situacionales y de la percepción de la situación por el propio individuo.

La teoría de la equidad ha sido también objeto de un análisis crítico. En general, los resultados de las investigaciones que han intentado validar este modelo lo han confirmado en gran medida (Leal *et al.*, 2004: 81; Lévy-Leboyer, 2003: 77; Robbins, 1999: 187; Claver *et al.*, 1996: 316). Pero también se ha cuestionado la fiabilidad de sus contrastaciones empíricas, puesto que muchas han sido experiencias de laboratorio y no situaciones reales en el ámbito industrial (Lévy-Leboyer, 2003: 78; Genescá, 1977: 112). La realidad del mundo laboral es, sin duda, mucho más compleja que las simulaciones individuales gracias a las que se ha podido verificar el modelo de equidad.

Además, hasta el momento, la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad han estudiado únicamente la compensación económica, aunque ésta sea una de las muchas recompensas que se pueden obtener en el trabajo. En consecuencia, sabemos muy poco acerca de los efectos motivadores de la manipulación de otras recompensas. Destacable es también el hecho de que la mayoría de los estudios han encontrado un apoyo bastante fuerte para las predicciones de infracompensación pero poco apoyo para las de sobrecompensación.

Para terminar, podemos subrayar que la teoría deja sin aclarar algunas cuestiones centrales:

- No se sabe muy bien cómo el individuo elige los referentes con quienes establece comparaciones.
- En situaciones complejas puede resultar muy complicado resumir y cuantificar adecuadamente las compensaciones y retribuciones.
- Resulta difícil saber cómo y cuándo cambian las compensaciones y las contribuciones con el paso del tiempo.

Según Lévy-Leboyer (2003: 85) la teoría de las expectativas y la de la equidad completan las concepciones de la motivación descritas en el apartado de las teorías de contenido, basadas únicamente en un análisis de las necesidades y valores. Pero tampoco son suficientes porque no tienen en cuenta la capacidad del ser humano para definir objetivos así como para diseñar los caminos para conseguirlos, anticipar las

consecuencias de sus acciones y elaborar una construcción simbólica de los acontecimientos. Son precisamente estos aspectos los que justifican el desarrollo de la teoría del establecimiento de metas que veremos en último lugar.

C) LA TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

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

Siguiendo a Salanova *et al.* (2002: 239), podemos definir el objetivo como aquel resultado que conscientemente se quiere conseguir; es decir, la anticipación de una situación futura. Locke y Henne (1986: 4) también definen el concepto y subrayan que "... goals are closer to action than either needs or values. Thus goals should predict and explain behavior... better than needs or values, even though a full explanation of action would involve all three".

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

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

Diversos estudios han puesto de relieve que los objetivos difíciles, si son asumidos, conducen a mejores resultados en la ejecución que los objetivos fáciles. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo fácil de conseguir. Además, la satisfacción que se espera obtener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo. Y, por último, el mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que lo propone. Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos

necesarios para conseguir el objetivo, lo cual refuerza la propia imagen y estimula la motivación.

Otro aspecto importante de los objetivos es el relacionado con la precisión con la que se define la dimensión de la acción a emprender. Así, un objetivo preciso suele ser motivador mientras que uno vago o ambiguo del tipo “haz lo que puedas” no lo es. Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso y exigente; por lo tanto, es el objetivo preciso el que aumenta la motivación y mantiene el esfuerzo. Además, la diversidad de situaciones en las que el efecto de objetivos específicos se ha investigado permite afirmar que el papel de la especificidad del objetivo se puede generalizar a todas las culturas, tareas e individuos (Lévy-Leboyer, 2003: 95).

La evidencia también apoya que la retroalimentación o “feedback” conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Esto ocurre porque la retroalimentación nos ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hemos hecho y lo que queremos hacer; actuando como una especie de guía. De hecho, cuando las personas que han aceptado un objetivo difícil no reciben ninguna información acerca de su rendimiento o resultados, el efecto objetivo desaparece. Así, las investigaciones demuestran que ni el objetivo ni el “feedback” son realmente eficaces de manera aislada. El efecto motivador depende esencialmente de la posibilidad de comparar el “feedback” sobre los resultados con un estándar externo constituido por el objetivo. Sin objetivo resulta imposible evaluar el rendimiento; sin “feedback” no hay resultados evaluables y, por tanto, nada que guíe el esfuerzo y la acción. Asimismo, cabe señalar que el “feedback” autogenerado es más efectivo, cuando se combina con los objetivos, que el “feedback” externo (Salanova *et al.*, 2002: 240).

Respecto al compromiso con los objetivos, hay que subrayar que resulta necesario para que afecte a la ejecución. La evidencia no es clara respecto a la superioridad de la participación en la fijación de objetivos frente a la mera asignación de los mismos. Pero una ventaja importante de la participación es que se incrementa la aceptación del objetivo y que, por tanto, los sujetos se sienten más comprometidos con su cumplimiento.

Otro aspecto a considerar con efecto modulador en la relación entre los objetivos y el rendimiento es el de la “autoeficacia”. La autoeficacia ha sido definida detalladamente por Bandura (1982)²⁵ y hace referencia a la creencia que tiene el individuo de que es capaz de desempeñar una tarea o de alcanzar con éxito un resultado. En otras palabras, es la expectativa de eficacia personal que tenemos los seres humanos. Así, mientras mayor sea la autoeficacia de un sujeto, mayor seguridad tendrá respecto a su habilidad

²⁵ Bandura, A. (1982): “Self-efficacy mechanism in human agency” *American Psychologist*, Vol. 37, pp, 122-147. Citado en Salanova *et al.* (2002: 246).

para realizar la tarea con éxito. La autoeficacia puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción, como en el nivel de esfuerzo y persistencia de la conducta. Es uno de los mecanismos que juegan un papel central en los procesos de autorregulación de la acción.

Para obtener éxito en la ejecución, no basta con tener las habilidades necesarias, sino que se requiere tener una percepción clara de las propias capacidades para controlar el entorno y obtener los objetivos deseados. Precisamente por esto, personas con las mismas habilidades para realizar una tarea pueden ejecutarla mejor o peor, dependiendo de su autoeficacia, que determinará su motivación y la intensidad de su esfuerzo.

Recapitulando, hasta ahora se han definido los conceptos clave que se utilizan a lo largo de este trabajo y se han descrito las teorías de motivación más utilizadas por los investigadores de gestión en construcción. A continuación, se mostrarán al lector los distintos grupos ocupacionales existentes en el sector de la construcción y se identificarán aquéllos en los que se centra esta investigación.

II.3. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Para dar la noticia de la muerte de un torero o de un capitalista, dos columnas y media. Para dar la caída de un albañil, ¡de un andamio de 30 metros de altura, nueve renglones justos!

El trabajo, junio de 1929, citado en Byrne (1993: 25)

Siguiendo a Jurado (1999: 47), las necesidades de factor trabajo para diseñar, proyectar, dirigir y ejecutar una obra pueden estructurarse en una serie de ocupaciones (125 según la clasificación nacional de ocupaciones del Instituto Nacional de Estadística - (CNO-94). Si analizamos el listado con cierto detenimiento podemos estructurarlo en los siguientes grupos ocupacionales:

a) **Ocupaciones ligadas al “staff” o estructura de las empresas**

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

construcción resulta, seguramente, un impedimento en su adecuación para ingresar en el sector, en su motivación para la carrera profesional y/o en su promoción. Los trabajadores de este grupo ocupacional no serán objeto de estudio en este proyecto de investigación.

b) Ocupaciones ligadas a la dirección y toma de decisiones

En este grupo se encuentran los puestos de dirección y gestión de grandes y pequeñas unidades de negocio: desde la alta dirección estratégica de las organizaciones, a la dirección de equipos de trabajo, pasando por la dirección de obra, la gestión de proyectos, etc. En este estrato, las competencias giran en torno a la labor de liderar, motivar, controlar y, en general, todo aquello relacionado con la facilitación de las fases del diseño y ejecución de las obras.

c) Ocupaciones ligadas al dominio de una técnica

En general, se trata del dominio de una técnica sofisticada que exige una gran preparación. La mayor parte de las necesidades de factor trabajo de este nivel se sitúan en el diseño y planificación de la obra, de sus costes y de los tiempos de ejecución, así como el control de aspectos relacionados con la calidad y la seguridad. Ingenieros, proyectistas, arquitectos, calculadores, responsables de compras, seguridad, medioambiente, calidad, etc., son las profesiones asociadas. La competencia de estos profesionales gira en torno a la acumulación de conocimientos y el desarrollo de una o varias técnicas de construcción.

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

d) Ocupaciones ligadas al dominio de bienes de equipo e instalación de materiales

Se trata de un conjunto de ocupaciones en las que resulta fundamental el uso experto de una serie de equipos en forma de herramientas, maquinaria y utillaje especial, así como los métodos en la instalación, mantenimiento y/o reparación de determinados materiales usados en cualquier fase de una obra. Esta banda de ocupaciones está sufriendo grandes transformaciones debido a la incorporación de nuevos materiales y a la aparición de nuevos métodos y equipos innovadores.

e) Ocupaciones ligadas a la artesanía

La competencia para ocupar puestos de trabajo en estas bandas requiere de una combinación de dominio del trabajo manual directo, como en el caso anterior, junto a una

enorme capacidad para tomar decisiones relacionadas con el proceso productivo. Albañiles, estructuristas, especialistas en cerramientos, solados y techados y un largo etcétera de ocupaciones que requieren de cierta “conducta artesana” en la realización de su trabajo.

En definitiva, los trabajadores de los apartados d) y e) se refieren a los trabajadores del núcleo operativo de los centros de producción (las obras). Son el grupo formado por los especialistas y los oficios tradicionales de obra quienes poseen un conocimiento bastante regular de todos los aspectos que configuran la profesionalidad. Lógicamente, los especialistas parecen disponer de un conocimiento más profundo de lo relacionado con los bienes de equipo, útiles y herramientas y sobre todo maquinaria, mientras que los profesionales de los oficios destacan en el conocimiento del instrumental y de los materiales. En este trabajo, me referiré a todos ellos con los términos de “trabajadores de la construcción”, “obreros” o “blue-collar workers”.

En este sector, los “obreros” se caracterizan por su oficio (albañiles, carpinteros, ferrallistas, conductores de máquinas, pintores, etc.) pero es difícil definir el contenido real de cada oficio, puesto que depende del tipo de proyecto, de las técnicas utilizadas y de la forma en que se organice el proceso de producción y se subdivide entre las empresas. Las voces de los propios entrevistados confirmarán que es un sector que emplea un considerable número de trabajadores no cualificados (Asociación Española para la Calidad, 2007: 53). Estos trabajan como peones o como trabajadores sin cualificación específica, bien para realizar operaciones marginales (como la carga y descarga de materiales) o para ayudar a los trabajadores cualificados (Fundación Laboral, 2005: 44; Byrne, 1993: 36).

El sector se basa sobre todo en sus trabajadores cualificados. El proceso de producción es el resultado de técnicas, materiales y oficios, en el que los trabajadores cualificados participan manualmente en el proceso y organizan el trabajo de los no cualificados.

En esta investigación, dentro de la categoría de “obreros”, incluiré tanto a los trabajadores sin cualificación específica como a los distintos oficios existentes en el sector entre los que destacan, entre otros, los siguientes: encofrador, enfoscador, ferrallista, montador de estructuras, albañil, caravistero, yesista, escayolista, estuquista, revocador, techador en chapas y placas, pavimentador, fontanero, instalador de aislamiento, instalador electricista, pintor, empapelador, entarimador, soldador, alicatador, cerrajero, carpintero, cristalero, operadores de maquinaria, etc.

De cara a esta investigación, me interesa analizar, sobre todo, a los profesionales de los bloques b) y c) y, en concreto, el perfil del profesional de la dirección técnica de obra y del profesional de la gestión de la producción de la obra. En el primer caso, nos referimos a las ocupaciones relacionadas con la dirección, control, organización

y coordinación del proceso de ejecución de las obras en el ámbito de la empresa promotora o por encargo de la misma. Como ocupaciones propias y definitorias del perfil se señalan las de director de ejecución de la obra y director de obra. Además, existen otras ocupaciones que recogen aspectos parciales de la dirección que suelen darse solamente en las grandes edificaciones: técnico de planificación y organización de la obra, técnico de control y gestión de la calidad, técnico de control y gestión económicos (ver cuadro 3).

En el segundo caso, el perfil profesional de la gestión de la producción de la obra, incluye las competencias necesarias para desarrollar las ocupaciones relacionadas con la producción de obra, pero en el marco de la empresa constructora y de acuerdo con el proyecto y las instrucciones de la dirección facultativa. Las ocupaciones generalistas de este perfil son las de jefe de obra y jefe de producción y se refieren a un proyecto de construcción concreto o al conjunto de las obras que desarrolla una empresa.

CUADRO 3.: Perfiles profesionales y ocupaciones de interés.

Perfil profesional	Ocupaciones del perfil
Dirección Técnica de la Obra	<ul style="list-style-type: none"> - Director de la ejecución de la obra - Director de obra - Técnico de planificación y organización de la obra - Técnico de control y gestión de la calidad - Técnico de control y gestión económicos
Gestión de la Producción de la Obra	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de obra - Jefe de producción - Técnico responsable de estudios - Técnico responsable de gestión de compras y recursos - Técnico de calidad y medioambiente - Técnico en redacción de estudios y planes de seguridad - Técnico de prevención de riesgos laborales - Auditor de planes de prevención de riesgos laborales y su gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de ANECA (2004: 115-116).

En consecuencia, cuando a partir de ahora haga referencia a este grupo de trabajadores utilizaré el término “profesionales técnicos”, independientemente del puesto concreto que ocupen y de la titulación que posean. Tengamos en cuenta que en los países de la Unión Europea, titulaciones con contenidos académicos muy próximos y con ejercicios profesionales afines tienen denominaciones muy dispares entre las que predominan las ingenierías: desde Ingeniero de Edificación en Italia, Ingeniero de la Construcción en Noruega, Austria o Suecia, Ingeniero Diplomado en Edificación en Alemania, Arquitecto Constructor en Dinamarca, pasando por variaciones importantes como Licenciado en Tecnología de la Construcción en el Reino Unido, Gestor de la Construcción en Irlanda, Arquitecto Técnico en España durante muchos años, Ingeniero de la Edificación en un próximo futuro, etc. (ANECA, 2004: 17). En términos de

ocupaciones también existe cierta confusión de términos entre países. Así, por ejemplo, el “jefe de obra” en España se corresponde con el “site manager” de Australia y el “construction project manager” de Gran Bretaña (Haynes y Love, 2004: 139).

Si, como muestra el cuadro 4, comparamos la evolución del empleo en construcción por ocupación entre los años 2001 y 2004, observamos que el grupo con mayor crecimiento relativo es el de los “Técnicos y profesionales científicos” y, por el contrario, las ocupaciones que menos aumentan son las de los “Trabajadores cualificados” y “Trabajadores no cualificados”. Así, de forma general, crecen las ocupaciones de alto nivel que son objeto de esta investigación y disminuyen las de bajo nivel. En definitiva, las ocupaciones de dirección y de técnicos van adquiriendo mayor importancia y las de trabajadores cualificados pierden peso. De ahí también el interés y relevancia que puede tener este trabajo.

CUADRO 4.: Evolución del empleo por ocupación y diferencias del peso de cada ocupación en el sector de la construcción. 2001- 2004.

Ocupación	Evolución en %
Dirección de empresas	28
Técnicos y profesionales científicos	51
Técnicos y profesionales de apoyo	25
Empleados de tipo administrativo	17
Trabajadores cualificados	7
Operadores de instalaciones y maquinaria	32
Trabajadores no cualificados	5

Fuente: Fundación Laboral de la Construcción (2005: 29).

Como se verá en la sección V.1., la muestra de cuarenta profesionales técnicos que se ha investigado a través de entrevistas en profundidad incluye a arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de los cuales un 60% ejercen como profesionales liberales dirigiendo proyectos de construcción como dirección facultativa (dirección técnica de la obra según el cuadro 4) y el resto trabajan como asalariados en empresa constructora en calidad de jefe de obra, jefe de grupo, director de producción o jefe de ejecución o en despachos de ingeniería y arquitectura o incluso como gerentes de empresa constructora-promotora (ver figuras 15 y 16).

Capítulo III

Literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral en el sector de la construcción.

I can't imagine a job where you go home and maybe go by a year later and you don't know what you've done. My work, I can see what I did the first day I started. All my work is set right out there in the open and I can look at it as I go by. It's something I can see the rest of my life. Forty years ago, the first blocks I ever laid in my life, when I was seventeen years old (...) It's always there. Immortality as far as we're concerned. Nothin' in this world lasts forever, but did you know that stone - Bedford limestone, they claim - deteriorates one-sixteenth of an inch every hundred years? And it's around four or five inches for a house. So that's gettin' awful close.

Carl Murray Bates, albañil de 57 años²⁶

El presente capítulo tiene como objeto delimitar cuál es el estado de conocimiento actual sobre la satisfacción laboral en el sector de la construcción y describir la evolución que este tema ha seguido desde finales de los años 60 hasta la actualidad. Para ello se lleva a cabo una revisión exhaustiva de todos los antecedentes bibliográficos encontrados sobre la satisfacción laboral, motivación, desmotivación y actitudes hacia el trabajo de los trabajadores de este sector. Además, se establece una clara distinción entre las investigaciones que han centrado su atención en el estudio de los “blue collar workers”, obreros²⁷ o trabajadores manuales que realizan el trabajo directo en las obras de construcción y las centradas en los “white collar workers”: los profesionales técnicos que dirigen y supervisan a los anteriores.

Al afrontar la tarea de la revisión teórica, la primera idea fue la de consultar las investigaciones y revistas especializadas en las áreas de conocimiento de Psicología del Trabajo, Sociología de las Organizaciones y Comportamiento Organizacional, áreas con gran tradición en el estudio del tema. Esta revisión permitió encontrar variadas referencias

²⁶ Terkel (2004: prólogo III, x1ix).

²⁷ Siguiendo a Moraga y Winter (2001: 5), para los efectos de esta investigación se utilizará el término “obrero” para referirse a los trabajadores que ejecutan directamente las actividades propias del proyecto constructivo, diferenciándolos así de los trabajadores profesionales y administrativos de obra.

a la satisfacción laboral en otros sectores como, por ejemplo, en el sector educativo (Cavalcante, 2004; Jensen, 1993; Williams 1992; Pereda y Barrachina, 1987; Sergiovanni, 1966²⁸), en la Administración Pública (Alonso *et al.* 2005; Pérez y Robina 2004, 2003a y 2003b), en el sector sanitario (Fernández *et al.*, 1995; Fernández y Ovejero, 1994; Nalepka, 1985²⁹), en el sector de la banca (Pereda y García, 1986; Chirarak, 1983³⁰), entre administrativos (Sánchez y López, 1988) y en trabajadores de hoteles (Charles y Marchall, 1992³¹) entre otros.

Sin embargo, a pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación y satisfacción laboral en la segunda mitad del siglo veinte, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica de la industria de la construcción (Langford *et al.*, 1995; Maloney y McFillen, 1983; Hazeltine, 1976). Este hecho es también corroborado por la psicóloga chilena Verónica Peralta cuando afirma:

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

Peralta (1993: 59)

Las publicaciones nacionales de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y de Sociología del Trabajo apenas revelan títulos relacionados con el sector de la construcción. No existe nada publicado en España que investigue específicamente la satisfacción laboral de los trabajadores manuales de la construcción, aunque habría que citar algunos trabajos que, de forma tangencial e indirectamente, se aproximan a nuestro tema de interés. Es el caso del trabajo que examinaremos más adelante de los sociólogos Oliva y Díaz (2005) y la investigación de tipo histórico de Byrne (1993 y 1997) y Mingo y Lorite (1993). A nivel internacional, a su vez, habría que destacar los escasos trabajos provenientes del campo de la Sociología relacionados indirectamente con el tema: el de Applebaum (1999) y Riemer (1979), quienes a través de la etnografía analizan el mundo y la cultura de los trabajadores de la construcción en Estados Unidos. Destacables son también los trabajos de las psicólogas Ana Verónica Peralta, quien en 1993 analiza y

²⁸ Citados en Ruthankoon (2005: 16): Jensen, B. A., (1993): “Job Satisfaction of Public School Superintendents in the United States”. *Tesis Doctoral*. Universidad de South Dakota, Estados Unidos. Sergiovanni T. J., (1966): “Factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers”. *Journal of Educational Administration*, Vol. 5, N° 1, pp. 66-82. Williams, O. M. (1992): “Job Satisfaction and Job Dissatisfaction Experiences by Teachers in the Detroit Public School System”. *Tesis Doctoral*, Universidad de Wayne State, Estados Unidos.

²⁹ Nalepka, C. D. (1985): “Job Satisfaction among Nurses in Hospitals having Collective Bargaining in the State of Ohio”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Akron, Estados Unidos.

³⁰ Chirarak, S. (1983): “Testing Employee Motivation Based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory in Selected Thai Commercial Banks”. *Tesis Doctoral*, Universidad de Oklahoma State, Estados Unidos.

³¹ Charles, K. R. y Marchall, L. H. (1992): “Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study”. *International Journal of Contemporary Hospitality*, Vol. 4, pp. 25-29.

describe la realidad laboral de los obreros en Chile, y Norah Davies, quien estudia las actitudes hacia el trabajo de los trabajadores de la construcción en la Gran Bretaña de 1948.

Así, para encontrar referencias al tema que nos concierne, en general hay que recurrir a los trabajos de otra área de conocimiento, la de gestión en construcción o "Construction Management", representada en su mayor parte por investigadores ingenieros de titulación. Los principales análisis de aspectos que motivan y desmotivan a los trabajadores de la construcción se han desarrollado en Estados Unidos, en proyectos auspiciados por universidades y el Instituto de la Industria de la Construcción (C.I.I.). Los objetivos de primer orden de estos estudios, que se iniciaron formalmente a comienzos de la década de los 60 del siglo pasado, se centran en la identificación de factores con influencia en la productividad de la mano de obra. Es decir, se pretende sensibilizar a los gerentes de proyectos de construcción de la importancia de reforzar las habilidades y la disposición de la fuerza laboral para trabajar más y mejor, en menos tiempo, y con menos recursos.

Autores del área de gestión de la construcción (Zhou, 2004; Langford *et al.*, 1995; Maloney y McFillen, 1983; Laufer y Jenkins, 1982 y 1983; Maloney, 1981) han intentado explicar los motivos por los cuales los científicos sociales en general, y los investigadores en psicología de las organizaciones, en particular, no han aplicado sus ideas a la industria de la construcción. En primer lugar, debido a que los psicólogos organizacionales se han centrado en estudiar más la manufactura o el sector servicios, suelen tener poca experiencia en construcción y desconocen tanto la naturaleza de la industria como las características del proceso constructivo, factores que convierten a la construcción en un sector más complejo. En segundo lugar, puesto que los recursos humanos han sido un factor históricamente descuidado en construcción, ha habido una falta de interés por parte de las empresas y la industria de la construcción para invertir dinero y financiar este tipo de investigación. Por último y en tercer lugar, los expertos y profesionales con conocimientos específicos sobre construcción, carecen de formación en comportamiento organizacional y aspectos psicológicos del trabajo y tampoco les ha resultado fácil conseguir financiación. Todo esto se ve agravado por la tradicional división existente entre distintas áreas de conocimiento y la falta de relación y cooperación entre los investigadores especialistas en gestión de la construcción y los de psicología organizacional.

Hague (1985) añade otro motivo para justificar la falta de evidencia empírica directa y objetiva sobre las actitudes y motivaciones de los obreros de la construcción, relacionado con la propia naturaleza y estructura de la industria de la construcción:

"A large diverse labour force of which little more than half are employed by over 9/10 of all firms and the ever increasing number of self-employed workers creates daunting barriers to surveying even a relatively small sample".

Hague (1985: 165)

De todos modos, la mayoría de las publicaciones revisadas se centran en el estudio y análisis de la motivación y satisfacción laboral de los obreros de la construcción, mientras que los profesionales técnicos que los dirigen, objeto de estudio de esta tesis doctoral, apenas han sido investigados. Además, podemos distinguir entre dos tipos de enfoques: los trabajos conceptuales, que revisan trabajos anteriores y tienen un enfoque prescriptivo para incrementar la motivación y los trabajos empíricos, que conllevan el desarrollo de un diseño de investigación, la aplicación de una metodología concreta, la recogida de datos y su análisis (Olomolaiye *et al.*, 1998; Maloney, 1981).

A continuación se presentan los resultados de la revisión bibliográfica, estructurada en cuatro secciones. En primer lugar se describen los trabajos no empíricos o conceptuales que tratan sobre la motivación de los trabajadores de la construcción, en segundo lugar se presentan las investigaciones de tipo empírico sobre estos trabajadores, en tercer y cuarto lugar se analizarán las publicaciones centradas en los profesionales técnicos de la construcción, tanto desde la perspectiva conceptual como empírica.

III.1. TRABAJOS CONCEPTUALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN³²

Los autores que han llevado a cabo trabajos no empíricos no desarrollan una teoría de motivación propia y específica para el sector de la construcción, sino que optan por transferir y aplicar el conocimiento ya existente en el área de comportamiento organizacional a este sector (Maloney y McFillen, 1983). Así, en lugar de destacar las particularidades propias de esta industria, se centran en ver las similitudes que tiene con otras industrias y aplican las teorías generales de motivación de Maslow (1954), Herzberg *et al.* (1959), McGregor (1960), Alderfer (1969) y Vroom (1964), que han sido descritas en el apartado II.2..

Laufer y Jenkins (1982: 438) dejan muy clara su opción de utilizar lo ya existente: "nor do we accept the common preconception that construction is so unique and complex an activity that no transfer from nonconstruction settings is possible".

A continuación, en el cuadro 5, se presentan los autores que han utilizado las teorías generales de motivación para explicar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la industria de la construcción, indicando el país bajo estudio.

³² En la literatura consultada escrita en inglés equivalen a los "blue-collar workers".

CUADRO 5.: Estudios de tipo conceptual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción.

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

Fuente: Elaboración propia.

III.1.1. APLICACIÓN CONCEPTUAL DE LA TEORÍA DE MASLOW

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

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

a) Necesidades de orden inferior: fisiológicas, de seguridad y sociales.

En su análisis de la jerarquía de necesidades de Maslow, tanto Schrader (1972) como Hazeltine (1976), Nave (1968) y Warren (1989), investigadores de Estados Unidos, defienden que las necesidades fisiológicas tienen un bajo nivel de importancia en construcción porque en la época en que publicaron sus artículos, todo trabajador norteamericano que tuviera un trabajo podía satisfacerlas. Siguiendo a Warren (1989: 94), el obrero norteamericano de finales de los 80 no está en el nivel de supervivencia de la pirámide de Maslow. A diferencia de sus predecesores, los trabajadores de la construcción de su época no trabajan solamente para ganar dinero y comprarse ropa, comida y cobijo; de ahí que demanden mayor “alimento psicológico”. Además, Nave (1968: 98) destaca el papel que han tenido los sindicatos en garantizar esta necesidad, puesto que su control de los salarios ha permitido que los trabajadores sindicados puedan comprar comida, ropa, casa y “luxuries”³³. En cuanto a Serpell (2002: 196), quien no identifica el país de referencia, afirma que los salarios que perciben los obreros les permiten satisfacer sus necesidades fisiológicas, aunque de forma precaria.

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

En este sentido, la descripción que Mingo y Lorite (1993: 119-120) hacen de los locales habilitados para comedores o vestuarios, aseos y duchas de los obreros madrileños de 1939 a 1975 son ilustrativas. Así, la tendencia general era que los locales habilitados para comedores o vestuarios, cuando los había, fueran pequeños y estuvieran muy mal acondicionados para estos fines: eran casetas sin enlucir o naves prefabricadas en las que el servicio de agua potable era casi inexistente. A veces, incluso el mismo local desempeñaba ambas funciones. También era frecuente la ausencia de armarios o taquillas individuales para guardar las prendas de vestir, sustituyéndose por simples clavos sujetos en la pared. Asimismo, una simple mesa o tablero hacía las veces de comedor, calentándose la comida sobre parrillas y poco más. Las condiciones higiénicas de los aseos eran mínimas y el número de duchas y lavabos, cuando los había, no era proporcional al número de trabajadores del centro de trabajo.

³³ En relación al importante papel desempeñado por los sindicatos de la construcción en Estados Unidos, Applebaum (1999: 32) afirma que éstos han conseguido aumentar los salarios y las oportunidades de empleo, han reducido la competencia y la inseguridad en el puesto. Además, los sindicatos facilitan el contacto social con los compañeros y les mantienen informados sobre novedades y tendencias de los oficios. Por todo ello, el sindicato ocupa un lugar central en la vida de los trabajadores de la construcción, sobre todo en las áreas urbanas. Riemer (1979: 159) también afirma que gracias a su fuerza los trabajadores de la construcción eran los que más cobraban por hora en América y uno de los grupos ocupacionales con mayor poder.

“Los retretes de que disponemos no tienen tazas, son un simple agujero, y la descarga automática de agua sólo funciona en contadas ocasiones”.

Citado en Mingo y Lorite (1993: 120)³⁴

Mason (1978: 19) señala que los sueldos altos no son la norma en construcción, son el resultado del esfuerzo físico y, por tanto, tienden a decrecer con la edad y subraya resultados a favor de su tesis encontrados en los trabajos de Shenfield³⁵ (1968), Thomas³⁶ (1963) y Davies (1948b), quien añade que el bajo nivel salarial es la razón para que a los trabajadores de la construcción les disguste el trabajo. En definitiva, la necesidad fisiológica sería una necesidad insatisfecha.

A pesar de que Byrne (1993 y 1997) no analiza en su investigación la motivación del obrero de la construcción español ni menciona a Maslow, sí podemos concluir de su lectura que los trabajadores madrileños del sector de principios del siglo XX vivían con gran precariedad y que apenas debían tener cubiertas sus necesidades fisiológicas. Así, los presupuestos familiares de los obreros indican que, incluso cuando tenían trabajo, sólo la pequeña minoría de trabajadores cualificados de los oficios mejor pagados podían mantener a su familia únicamente con su sueldo. Además, los jornales que recibían la mayoría de los trabajadores estaban por debajo, incluso, del mínimo nivel de subsistencia³⁷. En palabras del propio autor:

“For the like majority of workers in the city, and indeed in Spain as a whole during this period, the bricklayers and their families lived on the insecure frontier between economic survival and hunger and destitution”.

Byrne (1997: 119)

Volviendo a los investigadores de tipo conceptual, en cuanto al grado de satisfacción de las necesidades de seguridad, de nuevo encontramos resultados contradictorios. Schrader (1972) y Hazeltine (1976) coinciden en afirmar que están bastante cubiertas porque a pesar de la corta duración de los contratos laborales, muchos obreros dan por sentado que cambiarán de trabajo cada cierto tiempo y, por tanto, la

³⁴ Fondo María Luisa Suárez Roldán, sito en el Archivo Histórico de Comisiones Obreras/Fundación Primero de Mayo, Madrid. Signatura 07-37.

³⁵ Shenfield, B. (1968): “Security of Employment: a Study in the Construction Industry”. *Political and Economic Planning*. Citado en Mason (1978: 19). Revela que el trabajador alcanza mayores niveles de sueldo tras haber trabajado de 25 a 34 años y que el 92,2 % de los entrevistados afirma que el dinero es la razón principal para entrar a trabajar en la industria de la construcción.

³⁶ Thomas, G. (1963): “Operatives in the building industry”. HMSO. Citado en Mason (1978: 19). Revela que el 30 % de los operarios afirman que la razón para cambiar de trabajo es ganar más dinero.

³⁷ El jornal diario de un oficial de albañil pasó de 14 a 14,50 ptas entre 1936 a 1942, mientras que el precio de 1 kg. de carne de vaca pasaría de 4,8 a 12,7 ptas, el del pan de 0,65 a 1,30 ptas. Los precios se duplicaban y triplicaban en numerosos artículos de primera necesidad, mientras los salarios permanecían congelados. Precisamente por encontrarse en tan dramática situación, los trabajadores se vieron forzados a prolongar su jornada considerablemente, acogiéndose al pluriempleo, a que trabajaran la mujer y los hijos, a participar en el “estraperlo” y el “descuido” o la “sustracción” de materiales de construcción. Mingo y Lorite (1993: 110).

estabilidad laboral no sería un factor motivacional tan fuerte como en otras industrias. Además, la existencia y la fuerza que las organizaciones sindicales tienen en Estados Unidos con la imposición de estrictas normas de trabajo contribuyen a su satisfacción (Schrader, 1972: 266).

Por el contrario, Samuel (1971), Nave (1968), Mason (1978) y Serpell (2002) destacan la insatisfacción de este segundo escalón de necesidades básicas. Samuel (1971) subraya la falta de seguridad física aportando datos sobre la accidentabilidad del sector y la falta de estabilidad laboral, demostrada con altos niveles de rotación y desempleo entre los trabajadores de la construcción. Phelps-Brown³⁸ también aporta datos en este sentido al afirmar que la rotación laboral en la industria de la construcción es el doble que la de otras industrias. Mason (1978) y Nave (1968) afirman que la continua amenaza de desempleo, sobre todo en invierno por la paralización de muchos trabajos en construcción debido al frío, la lluvia, el hielo y la nieve, no puede contribuir a la satisfacción del trabajador y que aunque el obrero piense que puede encontrar otro empleo, la situación generará incertidumbre y ansiedad. El historiador Byrne (1993:41), sin hacer referencia a ninguna teoría de motivación concreta, también confirma en su trabajo que los obreros de la construcción españoles de la primera mitad del siglo XX sufrían de gran inseguridad en su empleo. En concreto, todos los oficios se veían afectados por fuertes fluctuaciones y la mayoría de los trabajadores estaban en paro entre dos y tres meses; pero los más afectados por el desempleo estacional, los tejeros, estuquistas y pintores revocadores, por ejemplo, sólo trabajaban generalmente en su oficio seis meses al año.

Los autores analizan incluso los efectos negativos que la inestabilidad laboral podría tener sobre la productividad, si los trabajadores decidieran reducir la producción intencionalmente para alargar el período de empleo. Éste es el caso de algunas normas sindicales “which provide featherbedding, make-work operations, and fixed production quotas” (Nave 1968: 98). La siguiente cita de Bayley (1971)³⁹ es también muy clara en este sentido:

“Start talking of redundancy, or even see yourself becoming redundant by virtue of the project, or your stage on it, reaching its conclusion and the thoughts are automatically directed away from the job in hand to search for security elsewhere. Productivity actually drops... Be aware of this sense of insecurity and combat this with a positive policy to let all men know where their next job is, early enough to counter any adverse effects”.

Al analizar la posibilidad de obtener seguridad del empleo a largo plazo, los resultados tampoco son muy alentadores para el trabajador, puesto que sólo podría conseguirse si el operario estuviera dispuesto a vivir lejos de casa, trasladarse o viajar

³⁸ Phelps Brown (1968): “An inquiry into certain matters concerning labour in building and civil engineering”. HMSO. Citado en Mason (1978: 20).

³⁹ Bailey, L.G. (1971): “Motivation and incentives”. *DOE Conference*. Harrogate. Citado en Mason (1978: 20).

largas distancias. Y esto presenta problemas puesto que, según Shenfield (1968) y Phelps-Brown (1968)⁴⁰, pocos trabajadores están dispuestos a vivir fuera de casa.

Coincidiendo con Schrader, Hazeltine, Serpell y Nave, Mason (1978) manifiesta que las necesidades sociales sí parecen estar satisfechas puesto que construir es, por naturaleza, una actividad de grupo y la mayoría de las operaciones de construcción se llevan a cabo a través de cuadrillas. Muchos trabajadores cumplen su deseo de convertirse en miembros de un grupo al esforzarse por trabajar con sus colegas y al formar camarillas en la obra. Además, con frecuencia las cuadrillas son contratadas y despedidas como un grupo, "thus forming a tight knit and mobile working unit" (Nave, 1968: 99). Este punto de vista es también respaldado por el experimento de Van Zelst⁴¹ que muestra el efecto del comportamiento grupal sobre los costes de producción de una obra. El investigador puso a trabajar juntos a equipos cohesionados de albañiles sobre la base de un examen sociométrico, y encontró que en un período de once meses los grupos cohesionados alcanzaban un 12% más de producción, con una reducción del 16,5% en los costes de materiales, y una reducción en la rotación de la mano de obra.

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

b) Necesidades de orden superior: autoestima y autorrealización o autodesarrollo.

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

Para Samuel (1971) resulta difícil reconocer la valía personal y el estatus del obrero en una industria en la que el reconocimiento y la recompensa al trabajo bien hecho y a la cualificación no son posibles debido a la ausencia de una estructura racional de salarios y a unos programas de incentivos desprestigiados. De ahí que plantee la insatisfacción con respecto a la necesidad de autoestima de los obreros. Nave (1968: 99) destaca algunos de los aspectos del trabajo en construcción que tienen connotaciones negativas para el público: "They are typically working with dirt, rusting iron, or sewers, all

⁴⁰ Ver referencias 34 y 37.

⁴¹ Jones, W.L. (1964): "Human factors as they affect methods improvement in construction", *Stanford University, Department of Civil Engineering*, California. Citado en Mason (1978: 20) y en Schrader (1972: 261).

of which have bad connotations for the public” y Mason (1978) se suma a su opinión al destacar la visión estereotipada que la sociedad tiene sobre la industria de la construcción, una visión que podría influir negativamente en el ego y autoestima del obrero:

“There is an almost traditional public image of the industry which will take years to overcome. The typical building site labourer is almost by definition Irish, wears wellies, digs trenches all day or alternatively leans on his shovel. He has become a music hall character”.

March (1975)⁴²

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

Samuel (1971) y Mason (1978: 22) coinciden al afirmar que, paradójicamente, en los años 70, en la industria de la construcción de Gran Bretaña, las últimas necesidades de la pirámide son las necesidades potencialmente más satisfechas de todas. Mason incluso considera que los obreros son afortunados, puesto que la necesidad de autodesarrollo puede ser satisfecha fácilmente gracias a la creatividad asociada a muchas de las ocupaciones de esta industria. Hay que tener en cuenta que el tipo de trabajo que se realiza en construcción es principalmente artesanal y se lleva a cabo sin una estrecha supervisión, permitiendo así una gran libertad para que el obrero lleve a cabo su trabajo. Además, el trabajo es único, muy variado y gratificante de forma tangible, puesto que todos los trabajadores participantes en el proceso constructivo pueden apreciar visualmente cómo evoluciona la obra en la que trabajan. Todos estos factores contribuyen a satisfacer las necesidades de autodesarrollo y creatividad, diferenciando claramente el trabajo propio de la industria de la construcción del trabajo en una cadena de producción industrial tradicional. Samuel (1971) ilustra bien esta idea con las siguientes palabras:

“The paradox is that although the lower levels of the hierarchy have not been attained in construction in general, the constancy of the technology, particularly in building and the close integration of men, materials and tools into meaningful tasks suggests potentially greater scope for satisfaction of the need in perhaps almost any other industry”.

Samuel (1971: 8)

Schrader (1972) y Serpell (2002: 197), sin embargo, contradicen las afirmaciones anteriores al subrayar que las necesidades de autodesarrollo son de suma importancia, pero que raras veces son satisfechas en construcción. Con la siguiente cita, el primero sintetiza la situación del trabajador de la construcción del momento, una situación en la

⁴² March, C.G. (1975): “The image of the building industry”. *Building Technology and Management*, Vol. 13, pp. 14-15. Citado en Mason (1978: 21).

que se muestra a un trabajador que no es tenido en cuenta para nada, un trabajador aislado, sin información, un trabajador probablemente insatisfecho en sus necesidades de orden superior.

"If the average workman on a construction project is asked what is going on, chances are his answers will reveal that he has only the foggiest notion. Workmen below the foreman level usually don't even know the names of the project manager or the resident engineer, the location of their head office, or the complete name of the company they work for. They may know what they are working on... but surprisingly, their knowledge of the project extends no further than that. The reason they know so little about the overall project is generally due... to no one bothering to tell them anything".

Schrader (1972: 267)

El siguiente cuadro ilustra bien y resume las contradicciones encontradas por los investigadores analizados.

CUADRO 6.: Satisfacción de las necesidades de los obreros según los investigadores de la industria de la construcción.

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

+: necesidades satisfechas
 -: necesidades insatisfechas

Fuente: Elaboración propia.

III.1.2. APLICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS TEORÍAS DE MCGREGOR, HERZBERG Y ALDERFER

Como se puede observar en el cuadro 5 de la página 57, referente a los estudios conceptuales, la teoría de McGregor (1960) también ha sido utilizada por Hazeltine, Nave, Samuel y Schrader, además de Ogunlana (1993) y Warren (1989). Ogunlana (1993: 5) afirma que el mayor problema de las obras de construcción en los países en vías de desarrollo es la existencia de una mentalidad tipo "X" entre los superiores que las dirigen. Esta mentalidad es la que les impulsa a hacer los siguientes comentarios "típicos": "To my knowledge construction workers are uneducated and should not be included in decision making as they have nothing to contribute".

Warren (1989: 5-6) también plantea que en los Estados Unidos, en la década de los 50 se dirigía a la mano de obra en construcción siguiendo un enfoque basado en las amenazas. La idea era que "If you berate, threaten, intimidate, and tell the worker nothing except where to dig, you'll get the maximum amount of work done". Esta mentalidad tipo "X" continuó durante mucho tiempo porque los supervisores no conocían otro estilo de dirección y los obreros no tenían más opción que aceptar los abusos debido a que apenas había puestos de trabajo y no podían correr el riesgo de ser despedidos. El objetivo principal del obrero norteamericano de entonces era sobrevivir: ganar lo suficiente para vestir a sus hijos, tener un techo sobre su cabeza y comida en la mesa. Como consecuencia, el nivel de motivación del obrero era nulo.

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

En concreto, Hazeltine (1976) opina que las técnicas tradicionales de gestión que proporcionan buenos sueldos, buenas condiciones de trabajo, excelentes "fringe benefits" y empleo continuado no son factores motivadores en construcción porque sólo satisfacen las dos necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) que ya están cubiertas. Por el contrario, el énfasis debería ponerse en las necesidades de orden superior, que será lo que les motivará para conseguir mayores niveles de producción (Olomolaiye y Price, 1989b: 281; Nave, 1968: 105). Schrader (1972), siguiendo la teoría Y de McGregor, también enfatiza la importancia de las necesidades de orden superior y Samuel (1971) describe una aplicación práctica de la teoría Y en una empresa ajena al sector (Imperial Chemical Industries) como ejemplo a seguir en construcción. En definitiva, estos autores reconocen la importancia de aumentar el sentimiento de pertenencia del obrero, fomentar su identificación con la empresa y el proyecto, incrementar su participación en la toma de decisiones y reconocerle el trabajo bien hecho con mayor frecuencia. Todo ello con el fin de satisfacer sus necesidades de orden superior proporcionándoles "alimento" psicológico para que se automotiven (Warren, 1989: 23). De esta forma se intenta mejorar la satisfacción intrínseca del propio trabajo al igual que propone McGregor en su Teoría Y.

La Teoría de Herzberg (1967) es el soporte de la mayoría de los estudios empíricos que veremos a continuación, pero Hazeltine (1976) es el único en utilizarla de forma conceptual al defender que los trabajadores pueden motivarse a través de la satisfacción de necesidades de orden superior derivadas de la realización del trabajo en sí, un trabajo que por su naturaleza y a diferencia del trabajo realizado en otras industrias, ya está enriquecido puesto que implica la realización de tareas completas, el trabajar en una estructura física tangible, autonomía, etc. (Olomolaiye y Price, 1989b: 281).

Por el contrario, Mason (1978: 19) rechaza la utilización de la teoría de Herzberg

para analizar la situación de los trabajadores de la construcción porque dice que el modelo de Herzberg está basado en individuos con un alto nivel socio-económico, como los directivos y profesionales. Los trabajadores de la construcción no encajan en su modelo porque no puede decirse que éstos tengan cubiertas sus necesidades de seguridad, estatus o ni siquiera sueldos suficientes para satisfacer sus necesidades fisiológicas: "Building operatives do not fit into Herzberg classifications as they are on a lower socio-economic level". Por eso se centra en Maslow, dejando de lado a Herzberg.

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

"... the nature of the work is such that the building operative is often allowed great freedom to decide how the work shall be done, so it should not be impossible to include an element of the "growth" motivator in most jobs".

Neale (1979: 2)

III.1.3. APLICACIÓN CONCEPTUAL DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Maloney y McFillen (1983) y Laufer y Jenkins (1982 y 1983), apoyándose en evidencia procedente de las ciencias sociales y en investigación y resultados documentados de organizaciones no relacionadas con la construcción, son los pioneros en la defensa de la aplicación de la teoría de las expectativas de Vroom (1964) al sector de la construcción y sugieren algunas líneas de investigación empírica sobre el tema. En concreto, proponen investigar sobre 1) las expectativas de los trabajadores, 2) la instrumentalidad, 3) las valencias, 4) las limitaciones organizacionales y 5) la satisfacción. Pocos años después, Maloney y McFillen (1985 y 1986a) desarrollan empíricamente las propuestas de investigación sugeridas y publican varios trabajos. Posteriormente, Uwakweh (2000), partiendo de las diferentes necesidades que tienen los trabajadores de distintos países, defiende la aplicación de esta teoría a la industria de la construcción de países en vías de desarrollo y realiza una aplicación empírica en Siria (Uwakweh 2003).

Thomas *et al.* (1990), en su búsqueda de modelos de productividad del trabajo apropiados para el sector de la construcción, rechazan los provenientes de la ingeniería

industrial por estar centrados en técnicas de estudio de tiempos de trabajo desarrollados para la industria manufacturera. Por el contrario, defienden el modelo del factor como herramienta para estudiar las causas de las variaciones en la productividad y el modelo de la teoría de las expectativas de Vroom porque detalla por qué la cuadrilla realiza el esfuerzo de rendir y cómo su esfuerzo se transforma en rendimiento. Además, el modelo de las expectativas afirma que el rendimiento está relacionado con la duración, intensidad, conocimiento, habilidad, dirección, ausencia de barreras organizativas y naturaleza del trabajo.

La peculiaridad de su aportación reside en que la teoría de las expectativas fue concebida como una teoría del rendimiento individual y, sin embargo, ellos proponen aplicarla a un grupo de trabajo como el de la cuadrilla de la construcción. Para justificar su propuesta afirman que los grupos son particularmente efectivos en la creación de incentivos para que los miembros actúen de manera específica, puesto que el grupo actúa como fuente de recompensas. Dado que la aceptación resulta importante para la mayoría de individuos, los miembros del grupo se comportarán de manera consistente con las normas grupales. Puesto que ambos modelos (del factor y de las expectativas) están basados en factores con influencia en la productividad y pueden validarse estadísticamente, los autores sugieren combinarlos para crear un modelo completo de las operaciones de construcción a nivel de cuadrilla.

Wesley-Lees (1976)⁴³ aplica la teoría de las expectativas a los obreros de la construcción en Gran Bretaña; pero no consigue apoyar ni rechazar su validez como representación adecuada del rendimiento y motivación de los trabajadores de la construcción. El autor defiende que los principales motivadores potenciales para el alto rendimiento son los incentivos financieros y la seguridad del empleo, y concluye que los incentivos financieros conseguirán aumentar la productividad solamente cuando la motivación del trabajador sea el principal determinante de la producción. Olomolaiye y Price (1989b: 281) encuentran un defecto en sus conclusiones, al afirmar que "the expectancy model is wholistic (integral) and it is not possible to single out a motivator - financial incentive- as being primary and more or less representative of total motivation".

III.1.4. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN Y SUGERENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN SEGÚN LOS TRABAJOS DE TIPO CONCEPTUAL

La mayor parte de los autores de trabajos conceptuales, tras analizar los aspectos que no satisfacen a los trabajadores del sector, sugieren aplicar una serie de

⁴³ Wesley-Lees, J.N. (1976): "Motivation, expectancy theory and the design of payment systems". *Tesis Doctoral*. Departamento de Ingeniería Civil, Universidad de Loughborough, Gran Bretaña. Citado en Olomolaiye y Price (1989b: 281).

técnicas de motivación con el objetivo de aumentar su productividad. A continuación se presenta un cuadro-resumen de sus propuestas. Hay que destacar que la mayoría de sugerencias se centran en las necesidades de orden superior que son, en general, las consideradas menos satisfechas.

CUADRO 7.: Técnicas para motivar a los obreros de la construcción según los trabajos de tipo conceptual.

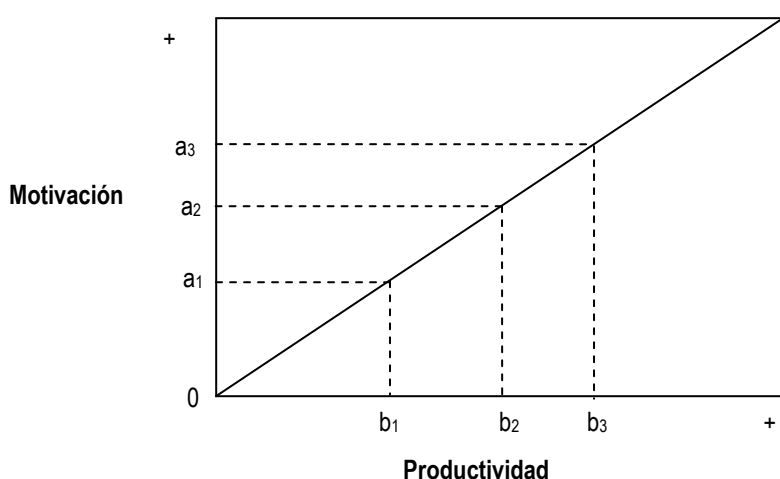
Sugerencias	Autores	Necesidad que cubre
- Mayor seguridad y estabilidad en el empleo del trabajador.	Nave, Hazeltine, Mason, Wesley-Lees, Khan.	Seguridad
- Controlar la seguridad del ambiente de trabajo.	Warren.	
- Salario estable y adecuado.	Mason.	Fisiológicas y de seguridad
- Mejora de instalaciones de obra y ropa de trabajo, proporcionar comodidades personales básicas.	Mason, Warren.	Fisiológicas
- Promover encuentros sociales fuera del trabajo (comidas, jornadas de puertas abiertas para las familias...).	Mason, Hazeltine, Mansfield y Odeh, Warren.	Sociales
- Permitir la elección de compañeros para formar cuadrillas.		
- Mantener a las cuadrillas de trabajo en trabajo.		
- Suministrar más información a los trabajadores a través de tabloneros de anuncios, boletines, posters.	Mason, Schrader, Mansfield y Odeh, Warren.	Sociales y autoestima
- Aumentar el reconocimiento por el trabajo bien hecho y conceder recompensas no monetarias.	Nave, Hazeltine, Mason, Schrader, Mansfield y Odeh, Khan, Serpell, Warren.	Autoestima
- Eliminación de fuentes de frustración del obrero bajo el control de la dirección (retrasos, falta de materiales, equipos o/y herramientas, mantenimiento inadecuado...).	Warren.	
- Mejorar la comunicación.	Schrader, Serpell, Warren.	Autoestima y autodesarrollo
- Utilizar un estilo de liderazgo más centrado en las personas.	Nave, Schrader, Hazeltine, Mansfield y Odeh, Samuel, Warren.	
- Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo.	Ogunlana, Khan.	
- Formación.	Warren.	
- Aumentar la participación de los trabajadores en la planificación de su trabajo y en la toma de decisiones.	Nave, Schrader, Mason, Hazeltine, Mansfield y Odeh, Samuel, Ogunlana, Khan, Serpell, Warren.	Autodesarrollo
- Introducir programas de competición para promover la innovación, premios a la mejor cuadrilla.		
- Aumentar el sentimiento de logro asignando tareas nuevas y retadoras y programando el trabajo con objetivos a corto plazo.		

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado habría que hacer mención especial a los trabajos de Warren (1989) y de Mansfield y Odeh (1991). Basándose en una larga experiencia laboral de 35 años en la industria de la construcción, Warren (1989) explora la relación existente entre las variables productividad y motivación, defiende que son interdependientes y lo refleja gráficamente en la Figura 9. A medida que la motivación aumenta de a_1 a a_2 , la productividad aumenta de b_1 a b_2 y a la inversa; cuando la productividad aumenta de b_1 a b_2 la motivación aumentará de a_1 a a_2 . Tras esta explicación, Warren señala la importancia de que la dirección apoye adecuadamente al obrero planificando el trabajo, supervisando y asegurando el correcto suministro de materiales, herramientas y equipos de construcción. En definitiva Warren sugiere eliminar las fuentes de frustración del obrero para que trabaje mejor, sea más eficiente, mejore la productividad y su sentimiento de logro y, en consecuencia, aumente su satisfacción laboral.

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

FIGURA 9.: Motivación versus Productividad.



Fuente: Warren (1989: 4).

III.1.5. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS INVESTIGACIONES DE TIPO CONCEPTUAL

Las investigaciones que siguen el enfoque conceptual no han estado libres de críticas, de hecho se pueden señalar algunas debilidades como las citadas a continuación (Laufer y Jenkins, 1982 y 1983; Maloney, 1981; Olomolaiye y Price, 1989b):

- Las conclusiones obtenidas sobre la satisfacción e insatisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus propuestas para aumentar la motivación son cuestionables, puesto que están basadas únicamente en suposiciones y conjeturas carentes de soporte empírico.
- Enfocan el tema de la motivación de los trabajadores desde la perspectiva del propio autor y no desde el trabajador y, realmente, las necesidades y lo que se percibe que satisface estas necesidades es específico del individuo. En realidad, la importancia relativa que las necesidades tienen para los trabajadores y su satisfacción es una pregunta de carácter empírico y son los propios trabajadores quienes deberían responderla. Sin datos, los autores no pueden defender la tesis de que conceder más responsabilidad a los trabajadores satisfará sus necesidades de orden superior. Maloney (1981: 644) lo explica bien al decir sobre estos autores que "they may be projecting from their frame of reference with regard to how their needs may be satisfied if they assumed the role of construction worker".
- Como muestra el cuadro 6, se observan contradicciones entre algunos de los resultados encontrados.
- A estos trabajos de investigación les falta, ante todo, una teoría de motivación exhaustiva. Hay que tener en cuenta que se basan principalmente en las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor y que estas teorías, como hemos visto en el capítulo II, han sido muy criticadas por psicólogos industriales y organizacionales por ignorar, ante todo, las diferencias individuales.
- Los programas de motivación propuestos podrían no ser efectivos para influir en el comportamiento de todos los participantes debido a la existencia de diferencias en valores, necesidades, expectativas y personalidad. En este sentido, Maloney (1982), en su trabajo sobre la función de supervisión en construcción internacional, recomienda ser sensible a las similitudes y diferencias existentes entre los trabajadores de la construcción a la hora de diseñar un programa de motivación. Éste es un tema de gran interés en la actualidad dado el alto porcentaje de inmigrantes que trabajan en el sector de la construcción en España⁴⁴.

"There are significant differences in needs, personalities, and abilities that cause individuals to react differently to organization practices concerned with job design, pay systems, leadership, training and selection".

Maloney (1982: 413)

⁴⁴ La presencia de mano de obra extranjera en el sector de la construcción es mayor que la media, además de haberse acelerado notablemente en el último año. En 2006 los inmigrantes ocuparon algo más de 550.000 puestos de trabajo, el 21.7 % de los empleos en esta actividad, frente a un 12.5% de media para el conjunto de la economía, cifras que se comparan con un 18.7% y un 10.9% respectivamente para el año anterior. Es a partir del año 2001 cuando la incorporación de mano de obra extranjera a la construcción comienza a ser masiva (SEOPAN, 2006: 50).

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

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

Al igual que en el caso de la investigación conceptual, los trabajos empíricos sobre la motivación de los obreros de la construcción han utilizado las teorías tradicionales de motivación como punto de partida (ver cuadro 8). Así, podemos dividirlos en dos categorías: los que se basan en las teorías de Maslow y Herzberg y los que utilizan el enfoque de la teoría de las expectativas.

CUADRO 8.: Estudios de tipo empírico sobre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción.

Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra	Metodología
Cox <i>et al.</i> (2006)	-	Estados Unidos	50 trabajadores de subcontratistas de la construcción (capataces y encargados).	Cuantitativa
Srour <i>et al.</i> (2006)	-	Estados Unidos	862 trabajadores de la construcción: aprendices, peones, oficiales y encargados.	Cuantitativa
Uwakweh (2006 y 2005)	Vroom; Porter y Lawler	Estados Unidos	201 aprendices de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Aguirre <i>et al.</i> (2005)	Hodgetts y Altman	Chile	1.395 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Aguirre y Andrade (2005)	Hodgetts y Altman	Chile	1.395 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Asad y Dainty (2005)	Maslow	Gran Bretaña	87 empleados de 32 empresas constructoras: 18 peones no cualificados, 31 industriales cualificados y 38 profesionales.	Cuantitativa
Hewage y Ruwanpura (2005)	Vroom	Canada	Más de 50 trabajadores de 2 proyectos de construcción pertenecientes a dos empresas constructoras.	Triangulación metodológica.
Nanayakkara y Green (2005)	-	Sri Lanka	Albañiles.	Triangulación metodológica.
Oliva, J. y Díaz, M ^a J. (2005)	-	España	24 entrevistas en profundidad a expertos e informantes clave del sector.	Cualitativa

Ng <i>et al.</i> (2004)	-	Hong Kong	120 trabajadores de 7 proyectos de obra civil.	Cuantitativa
Uwakweh (2003)	Vroom; Porter y Lawler	Siria	73 trabajadores de la construcción de una empresa constructora.	Cuantitativa
Hill (2002 y 2001)	-	Gran Bretaña	Operarios de obra, supervisores, profesionales de apoyo y otros.	Cualitativa
Moraga y Winter (2001)	Herzberg; Hodgetts y Altman	Chile	100 obreros de 20 obras de construcción.	Cuantitativa
Applebaum (1999)	-	Estados Unidos	Trabajadores de la construcción con los que se ha relacionado durante 42 años de trabajo en la industria.	Cualitativa
Jayawardane y Gunawardena (1998)	-	Sri Lanka	3.300 trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Kaming <i>et al.</i> (1998)	Maslow, Herzberg y Vroom	Indonesia	243 trabajadores de la construcción de 27 obras de construcción en altura.	Cuantitativa
Ogunlana y Chang (1998)	Maslow y Herzberg	Tailandia	61 trabajadores de la construcción en 7 obras.	Cuantitativa
Zakeri <i>et al.</i> (1997)	Maslow y Herzberg	Irán	335 operarios de 31 obras.	Cuantitativa
Chishty y Choudhry (1996)	-	Pakistán	24 proyectos de construcción financiados por el Gobierno.	Cuantitativa
Davies y Duff (1996)	-	Gran Bretaña	50 trabajadores de la construcción de 10 proyectos.	Cualitativa
Rowings <i>et al.</i> (1996)	-	Estados Unidos	4.600 trabajadores de la construcción de más de 30 oficios, de todos los niveles jerárquicos.	Cuantitativa
Baldry (1995)	-	Gran Bretaña	Obreros de la construcción.	Cuantitativa
Davies y Duff (1994)	-	Gran Bretaña	21 trabajadores de la construcción.	Cualitativa
Peralta (1993)	-	Chile	849 trabajadores de la construcción de 56 obras.	Cuantitativa
Price (1992)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Resultados de Mackenzie y Harris (1984) y Wilson (1979).	Cuantitativa
Fariás y Alarcón (1991)	-	Chile	60 trabajadores de la construcción de 5 obras: jornalero, ayudante, maestro de 2ª y maestro de 1ª.	Cuantitativa
Olomolaiye (1990)	Vroom	Gran Bretaña	157 albañiles de 12 obras.	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1989a)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	97 trabajadores de la construcción de 12 obras.	Cuantitativa
McFillen y Maloney (1988)	Vroom; Porter y Lawle; Hackman y Oldham	Estados Unidos	703 trabajadores de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Olomolaiye y Ogunlana (1988)	Maslow y Herzberg	Nigeria	83 trabajadores en 7 proyectos de construcción.	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1988)	Herzberg y Borcharding	Gran Bretaña	97 albañiles de 12 obras de construcción.	Cuantitativa

Maloney y McFillen (1987, 1986a, 1986b, 1985)	Vroom; Porter y Lawler; Hackman y Oldham	Estados Unidos	703 trabajadores de la construcción sindicados.	Cuantitativa
Almohawis (1986)	Vroom; Porter y Lawler	Arabia Saudita	Trabajadores extranjeros de la construcción (koreanos, pakistanís, tailandeses y filipinos).	Cuantitativa
Hague (1985)	Herzberg	Gran Bretaña	Resultados de Davies (1948a).	Cuantitativa
Mackenzie y Harris (1984)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Entrevistas a directivos de 30 empresas constructoras.	Cuantitativa
Riemer (1979)	-	Estados Unidos	75 trabajadores de un proyecto de edificación residencial.	Cualitativa
Wilson (1979)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	trabajadores de la construcción.	Cuantitativa
Borcherding y Oglesby (1975, 1974)	Herzberg	Estados Unidos	65 trabajadores y profesionales de la construcción.	Cualitativa
Davies (1948a y 1948b)	-	Gran Bretaña	400 trabajadores de la construcción de 14 obras de edificación de viviendas.	Cualitativa

Fuente: Elaboración propia.

III.2.1. TRABAJOS EMPÍRICOS BASADOS EN MASLOW Y HERZBERG

Un primer bloque de investigaciones es el constituido por Wilson (1979)⁴⁵, Mackenzie y Harris (1984), Olomolaiye y Price (1988 y 1989a), Olomolaiye y Ogunlana (1988), Ogunlana y Chang (1998), Kaming *et al.* (1998), Price (1992), Zakeri *et al.* (1997), Ng *et al.* (2004) y Asad y Dainty (2005). Estos autores utilizan una metodología de tipo cuantitativo muy similar para el estudio empírico de la motivación de los obreros de la construcción. En líneas generales, a partir de la teoría de necesidades Maslow y/o la teoría bifactorial de Herzberg, diseñan un cuestionario con una lista de necesidades extraídas de la literatura entre las que el trabajador debe elegir, una lista de variables motivadoras generadoras de satisfacción y otra lista de variables desmotivadoras con el efecto contrario. En concreto, se pide a los encuestados que valoren los factores motivadores y desmotivadores en escala de Likert, en función de la importancia que tienen para ellos y en función de la satisfacción obtenida en las obras en las que trabajan en el momento de la investigación. Con los datos obtenidos, los autores calculan la jerarquización o ranking de factores motivadores y desmotivadores.

Un segundo bloque de trabajos empíricos es el formado por Borcherding y Oglesby (1974 y 1975), Davies (1948a y 1948b) y Hague (1985). Son trabajos que, con un

⁴⁵ Wilson, A.J. (1979): "Need-important and need-satisfaction for construction operatives". *MSc. Project Report.*, Universidad de Tecnología de Loughborough, Gran Bretaña. Citado en Olomolaiye y Price (1989b: 281), en Olomolaiye *et al.* (1998: 175), en Asad y Dainty (2005: 1).

enfoque diferente, de tipo más cualitativo, también podemos incluir en este apartado pues, aunque no los citen directamente, basan su exposición en Maslow y/o Herzberg. A continuación repasaré brevemente ambos bloques de investigaciones.

El estudio de Wilson (1979) sobre la motivación de los trabajadores en algunas obras de construcción en Gran Bretaña es el primer ejemplo de enfoque empírico sencillo para conocer cuáles son los principales factores motivadores. Además, su trabajo ha tenido repercusión posterior al ser tomado como referencia para hacer algunas comparaciones nacionales (Asad y Dainty, 2005; Olomolaiye y Price, 1989a), internacionales (con Nigeria en Olomolaiye y Ogunlana, 1988; con Tailandia en Ogunlana y Chang, 1998 y con Indonesia en Kaming *et al.*, 1998), así como entre operarios y directivos (Price, 1992).

Wilson (1979) concluyó que las necesidades de seguridad y las necesidades sociales son los mayores motivadores para los trabajadores de la construcción (Asad y Dainty, 2005: 3; Olomolaiye *et al.*, 1998: 175). Además, también descubrió que la satisfacción de las necesidades de orden superior jugaba un papel importante en la motivación de los trabajadores de esta industria en la Gran Bretaña de finales de los años 70 (al igual que Hazeltine y Schrader con sus trabajos conceptuales).

Olomolaiye y Price (1988) pidieron a los 97 albañiles entrevistados en Gran Bretaña que describieran los tres factores más importantes generadores de satisfacción e insatisfacción en su trabajo y así obtuvieron una lista original de factores. De las descripciones obtenidas hicieron una clasificación de factores y los jerarquizaron de acuerdo a las puntuaciones totales. El enfoque seguido se diferencia claramente del de Herzberg, quien presentaba a los trabajadores la lista de factores ya elaborada, para que identificasen sus niveles de importancia. Además, su enfoque también se diferencia del de Borcharding (1974), porque no hace una selección de los albañiles más productivos, sino que todos, independientemente de su productividad, son entrevistados.

Entre las conclusiones obtenidas por los autores, subrayamos el hecho de que aunque los albañiles manifestaban estar más satisfechos de lo que estaban en los años 70, las recompensas económicas seguían siendo su mayor fuente de satisfacción e insatisfacción. Asimismo, destacamos que combinando factores de satisfacción similares, resulta que los factores relacionados con el propio trabajo eclipsan a los demás. Esto concuerda con otros trabajos (Borcharding, 1974; Business Roundtable, 1982) y contradicen a Herzberg, quien sugiere aumentar la satisfacción del trabajador a través del enriquecimiento del trabajo. En este caso, los albañiles consideran que su trabajo ya está enriquecido.

Olomolaiye y Price (1989a) replicaron el trabajo de Wilson (1979) diez años más tarde y, como se puede ver en el cuadro 9, al comparar los resultados de ambas investigaciones, concluyeron que se había producido un notable cambio de prioridades en

las necesidades a lo largo del tiempo. Mientras que en 1979 los trabajadores de la construcción británicos consideraban las necesidades de seguridad más importantes que las sociales, diez años después estas últimas se habían convertido en la preocupación principal. Siguiendo la teoría de Maslow, esto implica que los trabajadores de la construcción de Gran Bretaña habrían subido un escalón de la jerarquía. Por el contrario, Asad y Dainty (2005), en su exploración de la motivación de tres grupos ocupacionales en construcción (profesionales, trabajadores de oficios cualificados y trabajadores no cualificados), subrayan conclusiones opuestas al comparar sus resultados con los de Wilson (1979), Schrader (1972) y Hazeltine (1976): "employees' need for money has increased in recent years, as money rewards were not considered as the most important motivators in previous studies" (Asad y Dainty, 2005: 232). Según Asad y Dainty (2005), la seguridad del empleo parece tener también mayor importancia para los trabajadores de la construcción de Gran Bretaña en 2005 que en los años 70 (Wilson, Schrader y Hazeltine).

Estos resultados contradictorios llaman la atención y nos hacen pensar en algunas cuestiones: ¿qué es lo que ha ocurrido, no se había subido un escalón de la pirámide en 1989?, ¿se ha vuelto a dar marcha atrás?, ¿o bien resulta que, quizás, no deberían hacerse comparaciones entre resultados de trabajos de distintos años a menos que no repliquen exactamente el mismo método de investigación?. Esta última idea es, al parecer de la autora, la más viable. Al fin y al cabo los trabajos presentados en el cuadro 9 no utilizaron exactamente el mismo cuestionario con idénticos factores; de ahí la dificultad de unificar y comparar los resultados.

Asad y Dainty (2005), por el contrario, sí coinciden con Wilson (1979) al concluir que la necesidad de seguridad y salud en las obras es muy importante para los obreros cualificados y los no cualificados y que la satisfacción intrínseca y el sentimiento de logro por haber realizado un buen trabajo es un motivador importante para todos los grupos ocupacionales estudiados (trabajadores y profesionales). Al comparar resultados por grupos ocupacionales, concluyen que los empleados profesionales muestran un mayor deseo por recompensas intrínsecas (satisfacción por el trabajo realizado, tareas retadoras y sentimiento de logro), mientras que los trabajadores no cualificados prefieren las recompensas extrínsecas (dinero, seguridad del puesto y seguridad e higiene). Respecto a los trabajadores de los oficios cualificados, muestran preferencia por la combinación de recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Otro resultado interesante a destacar del trabajo de Olomolaiye y Price (1989a) es el descubrimiento de la fuerte relación e interdependencia existente entre todas las variables o factores motivadores. En consecuencia, sugieren que al diseñar una política de motivación para los operarios de la construcción, sería erróneo dar mayor importancia a las variables clasificadas en primeros lugares. Por el contrario, "la motivación de los operarios de la construcción debe ser concebida como un crisol de muchas variables interdependientes" (Olomolaiye y Price, 1989a: 120).

CUADRO 9.: Comparación internacional del ranking de factores de motivación.

Ranking teórico según Maslow	Ranking de factores de motivación de trabajadores de la construcción					
	Gran Bretaña 1979 ¹	Gran Bretaña 1989 ²	Nigeria 1988 ³	Tailandia 1998 ⁴	Indonesia 1998 ⁵	Gran Bretaña 2005 ⁶
Necesidades fisiológicas						
-Justicia en el pago			3º		1º	
-Pago de horas extra	3º		1º		3º	
-Relacionadas con la remuneración	1º	3º	6º	1º	4º	1º
Necesidades de seguridad						
-Condiciones de trabajo y seguridad	1º	5º	6º	3º	5º	3º
-Asistencia social	2º	6º	4º			
-Empleo estable	10º	4º	4º	4º	7º	4º
Necesidades sociales						
-Buena relación con compañeros	4º	1º	2º	2º	2º	2º
-Buenos programas de formación	4º		8º	6º		
-Buena supervisión	8º	2º	9º	5º	6º	11º
-Elegir compañeros de trabajo					10º	
Necesidades de autoestima						
-Más responsabilidad	7º	9º			9º	
-El trabajo en sí					11º	5º
-Buena descripción del trabajo a realizar					12º	
-Reconocimiento del trabajo bien hecho	7º	9º	5º	8º	13º	7º
Necesidades de autodesarrollo						
-Promoción					8º	10º
-Participación en la toma de decisiones	6º	8º	7º	7º	14º	18º
-Trabajo estimulante	9º	7º	3º	9º	15º	7º

¹ Wilson, 1979. ² Olomolaiye y Price, 1989a. ³ Olomolaiye y Ogunlana, 1988.

⁴ Ogunlana y Chang, 1998. ⁵ Kaming *et al.*, 1998. ⁶ Asad y Dainty, 2005.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ogunlana y Chang (1989: 80), Kaming et al. (1989: 140); Olomolaiye y Price (1989b: 282) y Asad y Dainty (2005)⁴⁶.

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

⁴⁶En el caso de Asad y Dainty (2005), para la elaboración del cuadro 10 sólo se han tomado los datos relativos a los trabajadores no cualificados.

les motivan y si, por tanto, actúan en consecuencia. En el caso de Olomolaiye y Ogunlana (1988), el nivel de acuerdo entre supervisores y trabajadores en cuanto a las necesidades es alto pero, sin embargo, las percepciones de los supervisores sobre los factores motivadores y desmotivadores de los obreros no son correctas. En el caso de Mackenzie y Harris (1984), comprueban que los incentivos financieros son el método motivacional más utilizado por las empresas para conseguir mayor productividad de sus trabajadores. Más importante resulta su "sorprendente" descubrimiento de que los superiores piensan que el dinero es el único factor disponible para motivar a los trabajadores y el más deseado por éstos:

"Surprisingly, 26 % of managers were positive that money was the only motivator of most construction workers, and that in the circumstances described there would tend to be a drift of labour to the rival site".

Mackenzie y Harris (1984: 27)

Price (1992) llega a las mismas conclusiones al comparar el ranking de necesidades de los directivos de Mackenzie y Harris (1984) con el ranking de necesidades de los trabajadores de Wilson (1979) y observar la confusión que tienen los directivos respecto a las necesidades de sus obreros. Como se puede ver en la primera columna del cuadro 9, para los trabajadores de la construcción, la necesidad fisiológica de aumentar sus ingresos (nº 3 en el ranking) tiene menor fuerza que la imperiosa necesidad de mejorar las condiciones de seguridad de la obra (nº 1) y la asistencia social (nº 2). También resultan importantes las buenas relaciones con los compañeros en la obra (nº 4). Por el contrario y de forma equivocada, los directivos piensan que el sueldo es el factor motivador nº 1 en importancia, en 2º lugar la buena organización de la obra, las buenas relaciones con los directivos nº 3 y la seguridad del trabajo nº 4.

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

Siguiendo el enfoque de Wilson (1979), otros autores estudian los factores causantes de satisfacción e insatisfacción laboral en algunos países en vías de desarrollo (Nigeria, Tailandia, Indonesia, Irán y Sri Lanka), establecen comparaciones internacionales y concluyen que el nivel de desarrollo económico existente en un país puede ser determinante del ranking de factores de motivación de los trabajadores de la construcción. Es el caso de Olomolaiye y Ogunlana (1988), quienes descubren que en los proyectos de construcción analizados en Nigeria, las necesidades prioritarias para los trabajadores son el aumento de sueldos, la regularidad en el pago de los mismos y mayor

reconocimiento al esfuerzo realizado en el proceso de construcción. Los factores motivadores con primeros puestos en el ranking son las retribuciones adicionales, la buena relación con los compañeros y la realización de tareas retadoras y desafiantes.

Además, Ogunlana y Chang (1998) estudian la motivación del trabajador en 7 proyectos de construcción en Tailandia; Kaming *et al.* (1998) en 27 obras de construcción en Indonesia y Zakeri *et al.* (1997) investigan a 335 obreros de 31 obras de construcción en Irán. Tras analizar los resultados de estos trabajos, podemos concluir que la necesidad de mejorar su situación económica a través de mayor nivel de sueldo o mayores incentivos figura en los primeros puestos del ranking de necesidades percibidas por los trabajadores. El dinero sigue siendo lo más importante en la mente de los obreros de Tailandia⁴⁷, Indonesia e Irán, al igual que lo es para los de Nigeria. En el caso de Tailandia, el deseo de mejor alojamiento (otra necesidad fisiológica según Maslow) figura en segundo lugar en el ranking de necesidades, puesto que la mayoría de los obreros tailandeses se alojan en casetas con techo de fibrocemento o en campamentos ofrecidos por la propia empresa constructora⁴⁸.

En resumen, los trabajadores de la construcción de Nigeria, Tailandia, Indonesia e Irán centran su atención principalmente en las necesidades de orden inferior de la pirámide de Maslow, sobre todo en las necesidades fisiológicas y, por ello, los factores de motivación que destacan como más importantes están centrados en las recompensas económicas. Esto es comprensible y natural, puesto que en estos países los obreros de la construcción obtienen salarios muy bajos, carecen de un sistema de seguridad social bien desarrollado que les cubra durante los períodos de desempleo y esto es motivo de descontento. De ahí que deseen un sueldo justo y equitativo, pagado a tiempo y con regularidad, que se les pague las horas extraordinarias y que se les ofrezcan incentivos financieros en el sistema de remuneración. En estos casos, por tanto, las técnicas de motivación relacionadas con el sueldo resultarán atractivas y conseguirán buenos resultados.

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

⁴⁷ Ogunlana y Chang (1998: 71-72) destacan que cuando pasaron la encuesta en Tailandia, el sueldo base de un obrero era de 125 Baht al día, cantidad insuficiente para satisfacer las necesidades de una familia media en Bangkok, donde el sueldo medio diario está por encima de 500 Baht. La mayor parte de la renta adicional que reciben procede de las horas extraordinarias, llegando a trabajar hasta veinte horas al día para complementar su renta.

⁴⁸ Se describe el alojamiento ofrecido por la empresa como lugares saturados, sucios, calurosos, húmedos y con pocas instalaciones (baños y lavabos en espacios abiertos). Hay que tener en cuenta que muchos trabajadores proceden del campo y que no pueden permitirse el alquiler de alojamiento en la ciudad. Ogunlana y Chang (1998: 72).

Dainty, 2005). Parece que otras necesidades un poco más elevadas dentro de la jerarquía debían ser las primeras en el ranking.

En cualquier caso, en relación a las necesidades de orden superior, hay que destacar la importancia que tienen para todos los trabajadores de la construcción, independientemente del país estudiado (ver cuadro 9). Esto podría sugerir que tanto los trabajadores de los países desarrollados como los de los países en vías de desarrollo valoran de forma parecida sus necesidades sociales, de autoestima y de autodesarrollo (Kaming *et al.*, 1998: 140).

El estudio detenido de los factores motivadores y desmotivadores de los obreros de estos países permite identificar y destacar los que figuran en el cuadro 10.

Del análisis del cuadro 9 de la página 75 podemos concluir lo siguiente:

- Prácticamente todos los trabajos y todos los países analizados destacan la importancia que los trabajadores dan al hecho de tener buenas relaciones con los compañeros. Esto es debido a que como en construcción se suele trabajar en cuadrillas y se está en contacto continuado con los compañeros, los obreros prefieren trabajar en un ambiente distendido, animado y con buenas relaciones humanas.
- Los trabajadores encuestados clasifican la remuneración o el dinero como uno de los factores de mayor importancia. Este resultado es contrario al principio de Herzberg (1959) de que el dinero es sólo un factor higiénico y que, por tanto, no motiva (Olomolaiye y Price 1989a: 117).

Respecto a los factores desmotivadores, el análisis de los trabajos realizados en Gran Bretaña, Nigeria, Tailandia, Indonesia y Sri Lanka (Jayawardane y Gunawardena, 1998) permite concluir que la falta de respeto por parte de los supervisores es el factor más subrayado por los trabajadores de la construcción y resulta algo común en todos los países estudiados. Quizá esto ocurra porque, como decía Ogunlana (1993) refiriéndose a los países en desarrollo y Warren (1989) a la situación de las obras en Gran Bretaña en los años 50, muchos supervisores de la construcción continúen dirigiendo al personal con una mentalidad tipo "X". La contrapartida de unas relaciones humanas negativas y el mal trato por parte de sus supervisores es la gran insatisfacción laboral manifestada por los trabajadores. A este respecto, nos gustaría añadir algunos comentarios representativos del sentir del obrero británico al referirse a factores que le desmotivan en su trabajo:

"Officials on the jobs who don't know anything but try to treat you like shit", "being regarded as no person", "take it or leave it attitude on staff...".

Olomolaiye y Price (1988: 19)

En relación a este aspecto, conviene señalar también el caso de los trabajadores de la construcción españoles a principios del siglo XX, quienes, según el historiador Byrne

(1993: 38), pidieron el despido de los encargados acusados de no tratar a los trabajadores con el debido respeto y exigir mucho trabajo o despedir injustificadamente a los obreros. Muy representativas de este sentir son las quejas de los peones que en 1921 fueron a la huelga en varias obras en protesta por “la indignidad que supone el aguantar los malos tratos, las palabras groseras y las amenazas de los que con una cobardía grande...”.

CUADRO 10.: Principales factores motivadores y desmotivadores señalados por los investigadores.

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

Fuente: Elaboración propia.

La falta de seguridad o peligrosidad percibida en las obras es también destacada como factor desmotivador en Gran Bretaña, Tailandia e Indonesia. La falta de cooperación entre compañeros se subraya en Gran Bretaña y en Indonesia. El no reconocimiento al esfuerzo realizado en Nigeria y en Tailandia. La climatología, cuando ésta es adversa y hace frío destaca como factor desmotivador en Gran Bretaña. La falta de estabilidad en el trabajo es subrayada en Sri Lanka y en Indonesia. Para terminar, señalaríamos el no poder cumplir con el trabajo asignado en Indonesia y las exhortaciones a aumentar la productividad sin acción por parte de la gerencia.

Si clasificamos las variables desmotivadoras en tres grandes grupos: las causadas por la dirección, por la relación con los compañeros o las derivadas de factores externos no controlables, vemos que las variables que más desmotivan son las que dependen de la dirección y gestión del proyecto de construcción con las implicaciones que esto tiene (Olomolaiye y Price, 1989a). Hague (1985: 169) también defiende esta afirmación al subrayar que los incentivos financieros no son primordiales para la motivación de la fuerza de trabajo, puesto que tienen un rol subordinado a la organización eficiente de la obra. De ahí su fuerte crítica a la utilización indiscriminada de incentivos financieros como método para aumentar la productividad:

“If productive organization breeds productivity, can it be possible that for the last 70 years the construction industry establishment has chased an elusive shadow of predictable, money induced, output levels whilst the solution was, simply more effective management?”.

Hague (1985: 169)

En este sentido, conviene destacar el trabajo de Ng *et al.* (2004), quienes identifican los factores causantes de mayor desmotivación en 120 trabajadores de la construcción de 7 obras civiles en Hong Kong y miden su efecto sobre la productividad. En este caso, la baja moral y desmotivación de los trabajadores proviene de una gestión ineficiente del proyecto de construcción y de una mala comunicación en obra causantes de: repetición de tareas, áreas de trabajo congestionadas, problemas de relación entre cuadrillas, problemas de disponibilidad de herramientas y materiales, etc. Factores de los que los trabajadores se quejan continuamente y que generan una pérdida de tiempo productivo que va de 5,1 a 13,6 horas semanales por trabajador (Ng *et al.* 2004: 145). El resumen detallado de sus resultados puede verse en el cuadro 11.

CUADRO 11.: Factores desmotivadores para los obreros de Hong Kong y efecto sobre la productividad.

Ranking de factores desmotivadores	Pérdida media de tiempo	
	Ranking	(horas/hombre semanales)
Repetición de tareas	3º	1,70
Areas de trabajo congestionadas	2º	1,82
Interacción de cuadrillas	5º	1,24
Disponibilidad de herramientas	4º	1,51
Retrasos de inspección	7º	0,85
Disponibilidad de materiales	1º	2,26
Incompetencia del jefe de obra	6º	0,90
Total		10,6

Fuente: Elaboración propia a partir de Ng *et al.* (2004: 141-142).

La conclusión de estos trabajos es que la jerarquía de necesidades no es algo tan universal como sugería Maslow y como Schrader y Hazeltine han querido mostrar en el campo de la construcción. Gracias a estos trabajos empíricos está claro que se puede obtener una visión más viva y real del obrero de la construcción a través del contacto con él, sin supuestos ni presunciones de partida sobre ninguna teoría en concreto.

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

Olomolaiye y Price (1989b: 282) recogen algunas de las debilidades encontradas a estos trabajos:

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

Ya avanzamos anteriormente que el segundo bloque de trabajos empíricos también basados en Maslow y/o Herzberg sigue un enfoque metodológico distinto al ser de tipo más cualitativo. En concreto, nos referimos a los trabajos de Davies (1948a y 1948b), Borcharding y Oglesby (1974 y 1975) y Hague (1985). Davies (1948a y 1948b) participó en una investigación llevada a cabo en Gran Bretaña por la "Building Research Unit" del "Medical Research Council". El objetivo de la misma era obtener información sobre las actitudes y las condiciones de trabajo de los trabajadores de la construcción, con el fin de identificar los factores motivadores. Entrevistó por separado y durante una media de treinta minutos a cuatrocientos obreros empleados en catorce obras de construcción. Los resultados de su estudio muestran una clara preocupación de los obreros por la estabilidad de su empleo, con un 59 % de ellos que afirmaban sentirse inseguros con su trabajo y lo expresaban con la siguiente claridad:

"There's always the fear of being out", "Nothing is secure in building", "The essential drawback is the stigma of casual labour even now. It's more so with the private builder. There is no security". "It doesn't take much imagination to know what it was like. Never knowing whether you would take a full week's wage home, never being able to plan, even wondering whether you should turn out to work in the morning. When you are young and not married you don't mind so much having to travel and live in lodgings. But when you're older you want to settle down and know that you won't have to go looking for work in 3 months' time".

Davies (1948b: 160)

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

Los trabajadores manifiestan quejas comunes y frecuentes sobre la insuficiencia del salario medio semanal que reciben, un salario que no les permite hacer frente al coste de la vida. De hecho, más de la mitad de los entrevistados dicen que "they just manage" y el 76 % afirman no poder ahorrar: "The wages aren't enough to live on. I have slaved for 50 years and now have only one suit. Is that enough out of life?" (Davies, 1948b: 112). Igualmente, su descontento con el nivel salarial se intensifica al compararlo con los mayores sueldos que reciben otros trabajadores como los técnicos medios o los que trabajan en fábricas.

Como respuesta a la pregunta directa de si les gusta su trabajo, el 75 % afirma que sí les gusta y aportan como razones principales la sensación de libertad y la vida al aire libre (34.5 %), el placer obtenido al realizar el propio trabajo (24.7 %) y la variedad de tareas realizadas (12 %): "I like using my hands. I like good tools. I get satisfaction out of seeing a good job that I have done", "I like the open air. I like laying bricks and the harmony among your mates" (Davies, 1948b: 111). Una de las características más marcadas y claras del obrero de la construcción es el orgullo que siente por su profesionalidad y la apreciación por la calidad de lo que hace, más que por la cantidad. De ahí que muestre cierta resistencia a cualquier intento de hacerle aumentar la producción a expensas de la calidad. Esto está ligado al resentimiento que siente por el bajo estatus social de la profesión:

"We all bring to work a brush for our boots and clothes. It makes you feel bad to sit in a bus in dirty clothes and have the person next to you give you a look and then move to another seat. The average person's idea of a building operative is a man in corduroys with a scarf round his neck. Why should it have to be that way?"

Davies (1948b: 60)

En cuanto a las razones por las que a los obreros no les gusta su trabajo destacan los bajos salarios, las malas condiciones de trabajo, la climatología por el frío en invierno y cuando realizan trabajos monótonos: "I've rued the day I came into building. I have often only averaged 1 pound a week in a year. It's always been a struggle, though it's better now – if it lasts" (Davies, 1948b: 112).

Al igual que otros investigadores (Asad y Dainty, 2005; Applebaum, 1999; Borcharding, 1974), Davies (1948a y 1948b) destaca la solidaridad de grupo y el gran compañerismo existente entre los obreros como fuente de satisfacción. La gran mayoría de los entrevistados afirmaron llevarse bien con sus compañeros. Los jóvenes y los mayores parecen ser tolerantes con las debilidades del otro, anticipando y recordando las suyas propias y se sienten más unidos por sus similitudes que divididos por sus diferencias.

Los resultados del trabajo de Davies (1948) fueron posteriormente utilizados por Hague (1985) para demostrar que los incentivos financieros no son primordiales en la motivación de la mano de obra de la construcción, sino que tienen un rol subordinado a la organización eficiente de la obra. Su trabajo consiste en la yuxtaposición de los supuestos de la teoría de Herzberg a los resultados de Davies. Las conclusiones de su investigación defienden que para los trabajadores de la construcción británicos no aparece el factor "realización", "responsabilidad" es un factor menor, "promoción" tiene un sesgo negativo para los peones, "bajos salarios" es un factor unipolar que indica grandes quejas y "monotonía" aparece como factor con bajo peso en la escala de insatisfacción.

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

Borcharding inicia sus investigaciones relacionadas con la motivación en la construcción al realizar su tesis doctoral en 1972⁴⁹, en el departamento de Ingeniería Civil

⁴⁹ Borcharding, J. D. (1972): "An Exploratory Study of Attitudes that Affect Human Resources in building and Industrial Construction". *Tesis Doctoral, Universidad de Stanford University, CA., Estados Unidos.*

de la Universidad norteamericana de Stanford. Posteriormente, publica las conclusiones de su tesis en Borcharding y Oglesby (1974 y 1975). Estos trabajos son un estudio pionero sobre la satisfacción e insatisfacción laboral de todos los profesionales participantes en la construcción de proyectos pequeños y medianos. Al igual que Davies (1948a y 1948b), también se diferencia de otras referencias bibliográficas porque aplica una metodología cualitativa a través de entrevistas en profundidad. En concreto, el autor evalúa la satisfacción e insatisfacción laboral de 65 participantes en proyectos de construcción, situados en distintos niveles jerárquicos – propietarios de constructoras, jefes de obra, encargados, capataces, oficiales de la construcción y aprendices de distintos oficios (carpinteros, electricistas, fontaneros, ferrallistas).

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

- "I get satisfaction when the job is over with and I can say that I had a part of it. This is especially true if the end result is good". (Un encargado de obra, Borcharding y Oglesby, 1974: 422).
- "It is enjoyable to see the completion of a building and know about all the preparation that went into the construction project". "Seeing the work going up and being able to observe the results of my work is satisfying" (Un aprendiz de carpintero).
- "Signing my name to a job that I did was very satisfying". (Un aprendiz de electricista).
- "The guys that I work with are fun; I enjoy kidding around on the job". (Un electricista).
- "I have high job satisfaction when the men are happy and congenial with one another". (Un representante sindical carpintero).

(Ibid, 425)

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

- "There is a challenge to my ingenuity – it is doing the impossible within schedule and below the estimate." (Encargado de obra).
- "Difficult and challenging work is the most satisfying". (Capataces de cuadrilla).

(Ibid, 423)

Por todo ello, Borcharding y Oglesby (1974) afirman que los factores causantes de la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción provienen de su desempeño y alto rendimiento. Gracias a su esfuerzo individual, cada trabajador contribuye a la producción de una estructura física única muy visible, el edificio, y esto da lugar a sentimientos de gran satisfacción. En consecuencia, si el trabajo está bien planificado y organizado de forma que todo el proceso constructivo transcurre bien se genera satisfacción, pero si la producción se frustra debido a una dirección ineficiente que da lugar a errores en la planificación, programación y suministro de equipos, herramientas o materiales, aparece la frustración y la insatisfacción. Esta idea es también subrayada por Baldry (1995: 650), quien en su encuesta sobre actitudes laborales a obreros de la construcción descubre que la gran mayoría de los encuestados se sienten mejor con ellos mismos tras un día de trabajo productivo y que sienten que trabajan más cuando la obra está bien organizada. Davies y Duff (1994) y Warren (1989) también defienden con los resultados de su trabajo la conclusión de Borcharding (1974) de que el tener algo que mostrar como resultado del trabajo es un factor de satisfacción importante para el obrero y que la productividad es en sí misma fuente de satisfacción.

En definitiva, parecería que en la construcción, la satisfacción es inherente al propio trabajo y por tanto, el enfoque del enriquecimiento del trabajo que tiene lugar en otras situaciones laborales, en las fábricas, por ejemplo, para generar satisfacciones que lleven a mayor productividad, no parece ser necesario en el caso de los obreros y aprendices de la construcción. El trabajo en construcción es un trabajo, por naturaleza, enriquecido y generador de satisfacción y por tanto no hace falta reestructurar tareas. Únicamente en el caso de los grandes proyectos de construcción, macroproyectos industriales y plantas de energía nuclear (Borcharding, 1976; Borcharding *et al.*, 1980; Borcharding y Garner, 1981; Samelson y Borcharding, 1980; Business Roundtable, 1982)⁵⁰, el autor defiende la aplicación del enriquecimiento del trabajo avanzado por Herzberg.

Dadas las características mencionadas sobre el trabajo en la construcción en general, las recomendaciones sugeridas para aumentar la satisfacción de los trabajadores de la obra son aumentar su rendimiento o productividad y, para ello, se sugiere que los directivos lleven a cabo sus funciones de planificar, programar, formar y supervisar los trabajos con eficiencia. Además, se subraya el efecto negativo que los cambios de órdenes y del proyecto tienen sobre la moral y la calidad del trabajo.

⁵⁰ En Estados Unidos, durante los años 60 y los 90 proliferó la construcción de plantas de energía nuclear. Los directivos se dieron cuenta de que la larga duración de los proyectos (plazos de 6 a 12 años frente a los 6 a 18 meses de los proyectos normales) hacía necesario rotar, después de un tiempo, tanto a los directivos como a los obreros. El motivo era el aburrimiento y la frustración que sentían después de un tiempo. El progreso físico era muy lento debido a la cantidad de controles de calidad y seguridad requeridos, así como a la magnitud de la tarea. Ambos perdían interés en el proyecto debido a que no podían ver el resultado de su trabajo tan rápido como estaban acostumbrados. Warren (1989: 97).

En cuanto a los factores de insatisfacción laboral, ante la pregunta "¿qué es lo que te genera mayor insatisfacción laboral?" un 80 % de las respuestas de oficiales y aprendices incluye aspectos referidos a deficientes relaciones interpersonales en la cuadrilla, falta de profesionalidad de los compañeros de cuadrilla o presencia de "chapuceros", injusticia en el reparto de tareas y el trabajo en sí, en caso de ser éste repetitivo y monótono. Las siguientes respuestas correspondientes a aprendices de electricista son ilustrativas de estas sensaciones:

- "I'm usually unhappy when there is a personal fight or disagreement. Seeing people on the job who do not carry their load is also dissatisfying".
- "Working with guys who don't care about their work is dissatisfying".
- "Repetitious work is very boring. I dread monotonous work that isn't challenging".
- "Contractors never allow us to finish a job from the beginning to the end, for we are continually jumping from job to job".

Borcherding y Oglesby, (1975: 426)

En el caso de los encargados de obra, su insatisfacción deriva de la falta de coordinación entre los oficiales para cumplir el programa de trabajo, de la existencia de proyectos deficientes, de la falta de cooperación de trabajadores sindicados, de errores personales y de críticas continuas provenientes de la dirección central. Los encargados se quejan de la falta de reconocimiento por parte de sus superiores cuando el proyecto cumple plazos y presupuestos:

"Management criticized superintendents regardless of how well the job was meeting the schedule or how far below the estimated costs. The aim of this criticism was to increase productivity". (Un jefe de obra).

(Ibid, 424)

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

- "Some of many men do not know what they are doing. If they mess up the work I have to do it over". (Capataz de ferralla).
- "Persons in the crew will not cooperate", "there is sloppy work", "I hate to see a lousy job take an unreasonable amount of time". "It is dissatisfying when you don't have the right equipment for a job", "I can't always get the crane or the material needed to continue an operation; it fouls up my plans, and I can't complete by the established deadline" (Capataz).

(Ibid, 424)

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

puede afectar a las relaciones personales y a la comunicación entre los participantes en los proyectos de construcción. Para evitarlo y, a la vez, reducir la insatisfacción laboral plantean diversas recomendaciones a todos los agentes involucrados.

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

Las investigaciones de Borcharding y sus colaboradores han sido criticadas por mostrar las siguientes debilidades (Davies y Duff, 1996; Olomolaiye, 1990; Olomolaiye y Price, 1989b; Bresnen *et al.*, 1984; Laufer y Jenkins, 1982; Maloney, 1981):

- Son poco convincentes conceptualmente, puesto que los autores no definen con claridad los términos estudiados (satisfacción laboral, insatisfacción laboral, productividad, moral y motivación) ni hacen referencia a las magnitudes de su medición. El hecho de no aportar definiciones precisas a nivel conceptual ni a nivel operativo genera ambigüedad y dificulta enormemente la posibilidad de replicar la investigación.
- No ofrecen ningún modelo conceptual que plasme con claridad las relaciones hipotéticas existentes entre las diferentes variables estudiadas, sobre todo la relación de causalidad entre satisfacción laboral y productividad. Los trabajos parecen estar basados en Herzberg, aunque no se hace ninguna mención especial al mismo, ni tampoco se sigue un plan metodológico concreto para confirmar o negar la validez de su teoría de los dos factores.
- Se ignoran importantes trabajos procedentes del área del comportamiento organizacional.
- No tienen en cuenta las diferencias individuales. De hecho, se propone el enriquecimiento del trabajo como estrategia universal para resolver los problemas de productividad, sin tener en cuenta que para que funcione, los trabajadores deben desear puestos enriquecidos y no hay evidencia empírica que documente la existencia de este deseo. Lo mismo ocurre respecto a la receta de toma de decisiones participativa: "While it is true that some workers want enriched jobs and want to participate in decision making, there is no data on the extent of this sentiment" (Maloney, 1981: 646).
- Muestran problemas metodológicos relacionados con el muestreo que impiden el poder generalizar los resultados de la investigación a toda la industria de la construcción. En concreto, se critica la no aleatoriedad de sus muestras puesto que los trabajadores seleccionados para las entrevistas eran los más productivos; la utilización de entrevistas grupales como método para obtener información relevante a

nivel individual y el reducido número de entrevistas en profundidad realizado a los oficiales⁵¹.

- Omiten variables situacionales importantes de sus análisis:

"In general, the extent to which particular factors contribute towards improved motivation, the extent to which this is translated into greater productivity, and the extent to which situational and individual differences play a part in moderating either or both relationships are empirical questions that are rarely asked, but whose absence critically weakens the basis for the generalizations made about the correlates of motivation and productivity".

Bresnen *et al.* (1984: 424)

Hewage y Ruwanpura (2005: 3) añaden que aunque los enfoques de Maslow y Herzberg tienen una lógica superficial, son fáciles de comprender y trasladables a la práctica, la evidencia de la investigación señala algunas limitaciones definitivas: "There is very little research support for the theoretical basis and predictability of either model".

Considerando las deficiencias observadas de la investigación empírica analizada en este apartado, Maloney (1981), Maloney y McFillen (1983), Laufer y Jenkins (1982 y 1983), defienden que hay una necesidad urgente de adoptar nuevas pautas teóricas para dirigir la motivación de los trabajadores de la construcción, pautas recogidas en el siguiente apartado.

III.2.2. TRABAJOS EMPÍRICOS BASADOS EN LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Maloney y McFillen (1985, 1986a, 1986b, 1987) y McFillen y Maloney (1988) llevaron a cabo una investigación a gran escala sobre la motivación del trabajador manual de la construcción en Estados Unidos. En lugar de realizar entrevistas en profundidad con preguntas abiertas, como Borcharding, utilizaron un cuestionario modificado de la versión del paquete informático del "Michigan Organization Assessment" de la Universidad de Michigan, de 32 páginas con 28 apartados, que enviaron a 2.800 trabajadores de la construcción pertenecientes a 10 sindicatos diferentes. Finalmente respondieron 703 trabajadores, obteniendo un ratio de respuesta aceptable para estudios de este tipo del 25 % (Maloney y McFillen, 1987). Con esta gran muestra, intentaron validar la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976) en la industria de la construcción. Algunos autores (Thomas *et al.*, 1990: 719) han llegado a afirmar que el modelo de la teoría de las expectativas es el primero realmente válido para las actividades de construcción puesto que todo lo anterior había

⁵¹ Davies y Duff (1994: 328) y (1996: 622) son muy críticos con este último aspecto: "Out of sixty, five, a limited number, were with construction journeymen".

sido incompleto en cuanto a la aplicación de modelos y no había habido aportación empírica para los mismos.

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

El análisis de las respuestas muestra un acuerdo general entre todos los oficios encuestados. Los factores percibidos más importantes son los relacionados con la naturaleza del propio trabajo como, por ejemplo, las recompensas intrínsecas obtenidas: realizar el trabajo de forma artesanal, llevar a cabo un trabajo retador, nivel de rendimiento y retroalimentación. Los menos importantes, sin embargo, parecen ser los relacionados con la oportunidad de promocionar (ver cuadro 12). En cuanto a los factores con los que los trabajadores están más satisfechos, cabe mencionar, por orden de puntuación: 1) Nivel de rendimiento, 2) Recompensas extrínsecas, 3) Recompensas interpersonales, 4) Recompensas intrínsecas, 5) Retroalimentación 6) Supervisión y 7) Oportunidad de promoción.

La comparación entre aquello que los trabajadores consideran importante y lo que les genera satisfacción permite identificar los factores sobre los que los directivos de las constructoras deberían actuar para aumentar su motivación y, en consecuencia, conseguir incrementos de la productividad. Este es el caso de las recompensas intrínsecas que, a pesar de figurar como el factor de mayor importancia, sin embargo, no parecen satisfacer a los trabajadores encuestados. De ahí la conclusión de Maloney y McFillen (1985: 64) de que las empresas constructoras deberían diseñar puestos más desafiantes y retadores, de forma que los trabajadores pudieran desarrollar y utilizar todas sus habilidades. Los resultados también muestran que los trabajadores desearían, al mismo tiempo, obtener mayor retroalimentación al realizar las tareas que les son encomendadas. Parece, por tanto, que no están satisfechos porque carecen de la oportunidad de realizar un trabajo completo de principio a fin y no pueden ver los resultados del propio trabajo (identidad). Es por esto que los autores se cuestionan el que la industria de la construcción esté optando por la especialización y división del trabajo en pequeñas tareas con poca amplitud y lo valoren negativamente, describiéndolo como un posible error de aplicación de los principios de la gestión científica del trabajo, el mismo error que se ha cometido en la industria manufacturera (Maloney y McFillen, 1985: 65).

En cuanto al nivel de satisfacción general con el trabajo, los trabajadores afirman estar bastante satisfechos con sus trabajos (puntuación de 0,73 sobre 1), más en general que con cada dimensión particular (Maloney y McFillen, 1985: 66).

CUADRO 12.: Ranking de factores motivadores de 703 trabajadores de la construcción norteamericanos.

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Maloney y McFillen (1985: 62).

En Maloney y McFillen (1986a) los autores se centran en el cálculo de la expectativa y la instrumentalidad. Observan que los trabajadores encuestados muestran un bajo nivel de instrumentalidad positiva extrínseca e intrínseca. Esto significa que no esperan que la realización de un buen trabajo o la obtención de buenos resultados sean recompensadas positivamente por la dirección. Por el contrario, perciben como más probable obtener consecuencias negativas de pobres resultados laborales que consecuencias positivas asociadas a buenos resultados. Así, siguiendo la teoría X de McGregor, parece que los constructores utilizan más el castigo y la disciplina que las recompensas positivas, de forma que no se fomenta la consecución de altos rendimientos y productividad (Maloney y McFillen, 1988).

Siguiendo el modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1976) presentado en el apartado II.1.4. (p. 24), en Maloney y McFillen (1986b: 145) los autores calculan el potencial motivador del puesto de los encuestados y obtienen un resultado muy bajo⁵² que les lleva a afirmar que el trabajo en la construcción parece tener poco potencial para motivar a los trabajadores a realizar su trabajo. Esta afirmación resulta sorprendente porque, contrariamente a lo defendido por otros autores (Borcherding y Oglesby, 1974; Hazeltine, 1976; Warren, 1989; Riemer, 1979), no parece que los trabajadores de la construcción perciban sus trabajos como muy enriquecidos. La misma idea es repetida en McFillen y Maloney (1988: 47), donde sugieren que se debe prestar especial atención al diseño del trabajo en sí. Por algún motivo, los trabajadores de una industria históricamente artesanal describen su trabajo de la misma forma que los trabajadores típicos de cualquier otra industria. La división especializada del trabajo característica de los grandes proyectos, tendrá que cambiar hacia el rediseño de los puestos para incrementar las recompensas intrínsecas inherentes al rendimiento. Los encuestados informan de los pocos incentivos que tienen para ser productivos en su trabajo.

⁵² La media del potencial motivador del puesto para los 650 encuestados es de 0,16 con una desviación típica de 0,03.

Las conclusiones de las investigaciones de Maloney y McFillen serían, por tanto, las siguientes:

- Los trabajadores de la construcción norteamericanos de los ochenta no están satisfechos con los resultados intrínsecos del trabajo de autonomía, variedad de tareas e identidad. Sin embargo, estos resultados son los que mayor influencia ejercen sobre el nivel total de satisfacción laboral del trabajador.
- El clima motivacional es negativo y pesimista, porque un buen rendimiento del trabajo no da lugar a recompensas intrínsecas ni está correlacionado con las muy valoradas, recompensas extrínsecas.
- Para mejorar el clima motivacional recomiendan mejorar los tres componentes motivacionales de la teoría de las expectativas – la expectativa esfuerzo-rendimiento, la instrumentalidad y la valencia.

Uwakweh es otro de los autores que ha aplicado empíricamente la teoría de las expectativas en la industria de la construcción, primero en Siria (Uwakweh, 2003) y después en Estados Unidos con aprendices de la construcción (Uwakweh, 2005 y 2006). Tomando como referencia el trabajo de Maloney y y McFillen (1986a) y con una muestra de 73 trabajadores de la construcción de una empresa constructora en la ciudad siria de Aleppo, el autor observa que, en general, los trabajadores conocen bien cuáles son sus necesidades pero consideran que no están satisfechas y por tanto, su nivel de satisfacción es muy bajo⁵³. Además, las expectativas dan un resultado positivo al ser altas, ya que piensan que un mayor esfuerzo irá asociado a mejores resultados y productividad. Y el potencial motivador del puesto es muy bajo lo que indica que hay mucho espacio para motivar a estos trabajadores. Respecto a su orientación interna o externa o "locus" de control, los trabajadores se muestran ligeramente orientados al exterior. Con todo ello, Uwakweh recomienda aprovechar su alto nivel de expectativas para desarrollar un sistema de recompensas externas que asocie el rendimiento a los resultados y obtener así alta valencia y alta instrumentalidad. Además, aumentar su sueldo permitirá que los trabajadores de la construcción sirios puedan satisfacer algunas de sus necesidades.

Uwakweh (2006), en su trabajo más reciente, obtiene conclusiones similares a las de Maloney y McFillen (1986b) al estudiar la motivación de 201 aprendices de la industria de la construcción en Estados Unidos, basándose en la misma teoría y utilizando el mismo cuestionario. En concreto, demuestra que la teoría de las expectativas de Vroom es aplicable a la industria de la construcción y que los resultados de su investigación apoyan sus predicciones. Al calcular el potencial motivador del puesto de los aprendices de la construcción basándose en sus niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia, obtienen también un bajo nivel de motivación del 0,47 (Uwakweh, 2006: 530). Para

⁵³ Por orden de importancia, las necesidades de los trabajadores sirios de la construcción son: 1) Comida suficiente para mí y mi familia, 2) Mejores condiciones de vida, 3) Seguridad, 4) Sinceridad con compañeros de trabajo, 5) Autoestima, 6) Aumentos frecuentes de sueldo. Uwakweh (2003: 150).

aumentar la motivación de los aprendices, el autor sugiere la aplicación de medidas sencillas: mayor reconocimiento por el trabajo bien hecho, fomentar su participación en la planificación y organización de tareas y proporcionarles equipos de trabajo adecuados.

Otra de las cuestiones analizadas por Maloney y McFillen (1987) en su estudio a gran escala es la influencia que el comportamiento de los capataces de cuadrilla tiene sobre la motivación y el rendimiento de sus trabajadores. Identifican cinco dimensiones del comportamiento del capataz: participación, apoyo, ayuda en el trabajo, orientación al logro e imparcialidad. Todas las dimensiones muestran relaciones lógicas con la motivación del trabajador, su rendimiento y su satisfacción y apoyan las relaciones previstas por la teoría de la expectativa. Por tanto, la investigación revela que una mejor supervisión conduce a mejores resultados desde el punto de vista del trabajador y por ello, para que la industria de la construcción pueda avanzar, subrayan la necesidad de priorizar la selección y formación de los capataces.

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

Olomolaiye (1990) combina estrategias de investigación subjetivas y objetivas para investigar las relaciones entre la motivación y la productividad de 157 albañiles en Gran Bretaña. A través de un cuestionario, recoge información para cuantificar y evaluar la motivación en base a la teoría de las expectativas. Además, observa a los albañiles en obra y mide tiempos para averiguar los porcentajes de tiempo productivo y tiempo no productivo en su jornada de trabajo. De entre sus conclusiones, destacamos las siguientes por resultar sorprendentes:

- La motivación no parece influir en el ritmo o velocidad del trabajo de los albañiles, sino en el porcentaje de tiempo de trabajo empleado productivamente.

- Existe una motivación básica para trabajar en cada albañil, confirmando a McGregor y su teoría Y, que afirma que a los humanos les gusta el trabajo: "Every bricklayer has a little amount of motivation in him regardless of site" (Olomolaiye 1990: 308).
- La variable más importante que influye en el porcentaje de tiempo de trabajo productivo es la buena supervisión. Las otras variables que contribuyen, aunque no significativamente, al porcentaje de la varianza del tiempo productivo explicado por variables motivadoras son: seguridad del trabajo, buena descripción del trabajo y tarea retadora. Por tanto, se puede concluir que las fluctuaciones en productividad son responsabilidad de los encargados de la gestión en obra, es decir, del jefe de obra.
- La motivación no es la única variable que influye en la proporción de tiempo productivo, pues ésta es responsable solamente del 25,3 % de su variación. Otros factores como los problemas de supervisión en obra, falta de materiales y equipos y otros, serían responsables del restante 74,7 %.

Almohawis (1986)⁵⁴ afirma que a pesar de que la teoría de las expectativas es bien aceptada en los círculos académicos y ha sido aplicada directamente a la construcción en trabajos previos, la realidad es que su capacidad de predicción nunca ha sido puesta a prueba explícitamente en el entorno de la construcción. De ahí su objetivo de investigación consistente en probar la capacidad predictiva de esta teoría sobre la motivación de los trabajadores extranjeros de la construcción en Arabia Saudita (koreanos, pakistanís, tailandeses y filipinos).

El autor compara la capacidad de predicción de la teoría de las expectativas con otros dos criterios: la puntuación en motivación basada en el índice de motivación Patchen y la puntuación del supervisor. En primer lugar, identifica los resultados del trabajo relevantes para los obreros de la industria de la construcción de Arabia Saudita. Después, basándose en la teoría de las expectativas diseña un cuestionario para medir la expectativa, instrumentalidad y valencias. Pasa el cuestionario, obtiene la valoración de los supervisores sobre la motivación de los trabajadores y la autoevaluación de la motivación. Finalmente, se comparan los valores de la motivación calculados siguiendo la teoría de las expectativas con los valores del índice de motivación Patchen y con la valoración del supervisor.

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

⁵⁴ Almohawis, S. (1986): "Motivation of Construction Workers in Saudi Arabia: An Expectancy Theory Approach". *Tesis Doctoral. Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos*. Citado en Zhou (2004: 58).

demográficas. De todas ellas, el autor considera que la nacionalidad es la única variable más significativa que afecta a las actitudes de los trabajadores hacia los resultados.

Hewage y Ruwanpura (2005) también desarrollan su modelo de motivación a partir de esta teoría, e identifican los factores motivadores relevantes para más de 50 obreros pertenecientes a dos empresas constructoras de la ciudad de Alberta en Canadá. Entre 23 factores de motivación seleccionados, los obreros manifiestan sentirse más motivados por el respeto que obtienen de sus compañeros y supervisores y por la posibilidad de aprender nuevas habilidades. Declaran también su preferencia por tener experiencias nuevas a través de la realización de un trabajo retador y desean trabajar con herramientas y equipos actualizados, innovadores y más seguros. Además, cerca del 80% de los entrevistados mencionan la falta de comunicación como factor que más afecta a su motivación en el trabajo. Los trabajadores no están al tanto de los objetivos empresariales, pues sólo se les informa de los objetivos diarios cuando, de hecho, desearían conocer el alcance global de las actividades de obra y del proyecto. Los comentarios sobre la falta de comunicación son tan sorprendentes que conviene incluir los dos siguientes:

"Some mentioned that they did not even know the type of work they would have to perform in the next working shift. Almost all the workers depended on the foremen's instructions, and this dependence usually caused extensive delays and idle time".

Hewage y Ruwanpura (2005: 6)

"Most interviews mentioned that they did not know the end product of the project. Some did not even know how many floors were to be in the building".

(Ibid, 9)

En general, los obreros achacan la baja productividad a la falta de comunicación existente en las obras y culpan de ello a sus supervisores. De ahí las sugerencias de los autores para mejorar la comunicación en obra. Finalmente, los consejos que proponen para motivar a los trabajadores de la construcción son (Ibid, 9):

- Implementar un proyecto de recompensas eficiente ligado al rendimiento. En el momento del estudio, todos los entrevistados recibían sueldos fijos, independientemente de su nivel de productividad.
- Retroalimentación positiva. Normalmente los supervisores desempeñan el rol del "watch-dog" y sólo identifican los defectos en la construcción. Esto desmotiva a los trabajadores a realizar trabajo productivo e impide la introducción de nuevas técnicas y prácticas de trabajo.
- Variar las tareas del trabajador ocasionalmente, para mejorar sus habilidades y reducir el aburrimiento.
- Reducir la congestión de las áreas de trabajo⁵⁵.

⁵⁵ Los autores mencionan que en el momento de la investigación las áreas de trabajo estaban congestionadas debido a la elevada subcontratación, destacando que en ocasiones había más de 15 personas trabajando en

Análisis crítico

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

“They concluded that intrinsic factors made the greatest contribution to general job satisfaction despite the fact that in the regression model they presented, the intrinsic factors only explained around 4 percent of the observed variance in general satisfaction. The same questionnaire also contained the various scales of the Job Diagnostic Survey and comparisons made to Job Diagnostic Survey scoring norms without reference to the likelihood of context bias and priming effects caused by the rest of their questionnaire”.

Davies y Duff (1996: 622)

Olomolaiye (1990: 302) y Olomolaiye y Price (1989b: 285) plantean alguna debilidad encontrada sobre la recogida de información; en concreto critican que Maloney y McFillen utilicen la autoevaluación de los encuestados para medir el impacto y las interrelaciones entre motivación, calidad, esfuerzo y rendimiento:

“It conforms to the norm because it was a self evaluating exercise. One of the variables should, in the least, have been independently measured, e.g. both the level and quality of performance could have been measured in output terms with quality assessed by supervisor rating. There is often an inherent bias for upward adjustment of performance in self assessment which would make it impossible to have less variance than would be found from objective measures. Maloney and McFillen’s work is invalidated and cannot be used as a basis for developing any sound theory of construction motivation”.

Olomolaiye y Price (1989b: 285)

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

Olomolaiye (1990) intenta obviar este problema a través de la observación y medición de tiempos de producción en las obras estudiadas, pero, a su vez, es criticado por Zhou (2004: 58), quien afirma que hay un problema teórico en su trabajo. El investigador, afirma Zhou refiriéndose a Olomolaiye, adopta la utilidad subjetiva esperada como indicador del nivel de motivación de los albañiles pero mide las variables equivocadas. La probabilidad subjetiva de que se produzca un resultado concreto es

un área de 15m². Este factor reduce la productividad del trabajador y puede ocasionar otros problemas como la falta de materiales y herramientas en una zona concreta, conflictos de personalidad y mayor socialización.

malinterpretada como la importancia subjetiva de un resultado concreto, y la utilidad o valencia, como el nivel subjetivo de gratificación por obtener un resultado concreto.

III.2.3. OTROS TRABAJOS EMPÍRICOS

A continuación se presentan una serie de trabajos empíricos que no toman como base de partida ninguna teoría de motivación concreta pero que tienen resultados importantes en el tema que nos ocupa. Es el caso de Baldry (1995), Rowings *et al.* (1996), Riemer (1979), Applebaum (1999), Srour *et al.* (2006), Hill (2001 y 2002), Davies y Duff (1994 y 1996), Chisty y Choudhry (1996), Cox *et al.* (2006), algunas investigaciones realizadas en Chile y el estudio sociológico de un caso español de Oliva y Díaz (2005).

Los trabajos de Baldry (1995) en Gran Bretaña y Rowings *et al.* (1996), Applebaum (1999) y Srour *et al.* (2006) en Estados Unidos, han sido publicados en un momento de gran preocupación por la escasez de mano de obra cualificada en construcción. Ante la visión del público en general, que identifica a los obreros del sector como un "unsophisticated body of exclusively males carrying out heavy, rough, and often dangerous and unsavory tasks using techniques and methods unchanged for many centuries" o la mitología popular, que va más allá al caricaturizarlos como "recalcitrant, of limited abilities, motivated exclusively by financial reward, and prepared to defraud their masters in pursuit of personal objectives at every opportunity" (Baldry, 1995: 645), los autores investigan a los protagonistas del proceso constructivo para conocer sus percepciones y actitudes hacia distintos aspectos del trabajo.

En el caso de Gran Bretaña Baldry (1995: 650) observa, una vez más, que muchos obreros se sienten mejor con ellos mismos tras un día de trabajo productivo; que poder demostrar su habilidad y pericia es importante para ellos; que sienten que trabajan más cuando la obra está bien organizada y que experimentan un alto nivel de satisfacción cuando su trabajo es apreciado por otros. En relación a sus ingresos manifiestan que deberían regularizarse y ser más estables; que desearían mayores diferencias salariales en función de su cualificación y que preferirían que los incentivos económicos representaran una menor proporción de sus ingresos. Cuando sus salarios están muy ligados a la producción, entonces son muy variables porque dependen de factores fuera de su control (climatología, escasez de recursos, ineficiencias de los directivos, repetición de tareas). Además, afirman que calidad y productividad suelen estar en conflicto y que priman la productividad cuando ésta es recompensada y que la calidad y eficiencia de los jefes de obra influyen directamente en su rendimiento. Los encuestados no piensan que el absentismo sea un tema importante, pero reconocen su efecto negativo sobre el rendimiento; al igual que la calidad del alojamiento o las instalaciones en obra. Baldry también descubre que los trabajadores autónomos y los obreros de mayor edad tienen

opiniones distintas al resto de encuestados sobre algunos temas⁵⁶.

Finalmente, su conclusión resulta pesimista puesto que encuentra un fuerte sentimiento de alienación de los operarios hacia la industria y hacia las empresas que los emplean. A su vez, los empleadores muestran un sentimiento de ansiedad sobre unas relaciones de trabajo que se tensan durante tiempos de escasez de trabajo y exceso de capacidad productiva.

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

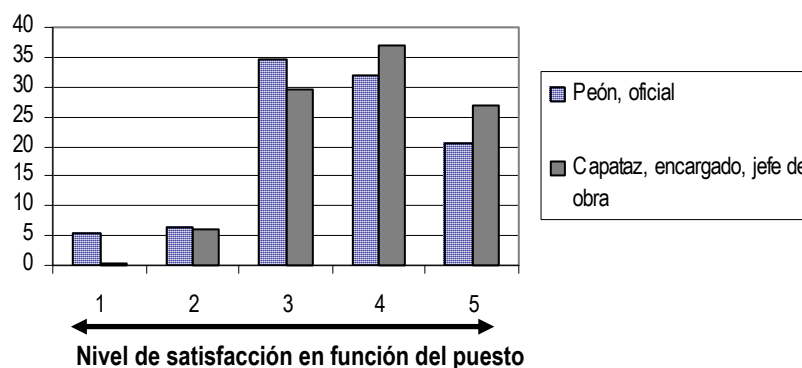
- En general, los niveles de satisfacción del trabajador medio de la construcción con su trabajo y con sus recompensas económicas son relativamente bajos⁵⁷. El trabajo más reciente de Srour *et al.* (2006) muestra resultados contrarios, pues el 64% de los 862 trabajadores entrevistados manifiestan estar satisfechos con sus salarios y la mayoría están satisfechos con su carrera profesional o se muestran neutrales (ver figura 10). En este sentido, Applebaum (1999: 100) y Riemer (1979: 159) afirman que los trabajadores de la construcción estadounidenses están entre los mejor pagados de todos los trabajadores manuales.
- Las mujeres dan cuenta de mayores niveles de satisfacción con su trabajo en construcción que los hombres.
- Coincidiendo con Srour *et al.* (2006: 1.055), encargados y capataces manifiestan mayor nivel de satisfacción que aprendices y oficiales (ver figura 10).
- Los solteros están mucho menos satisfechos que los casados, viudos o divorciados.
- El nivel de satisfacción laboral de los encuestados no parece depender del número de obras en las que han trabajado durante el último año ni del número de años contratados por la empresa actual.
- Aquellos que han participado en programas de formación en el puesto o como aprendices se muestran más satisfechos que aquellos que no han recibido ninguna formación.
- Los trabajadores hispanos están más satisfechos que otros grupos étnicos.

⁵⁶ Ambos grupos piensan que reciben un salario adecuado, tienen una visión más equilibrada sobre el conflicto calidad - productividad, apoyan el recibir recompensas basadas sólo en incentivos económicos (destajos), se muestran totalmente en desacuerdo sobre la posibilidad de recibir penalizaciones o castigos ante el absentismo, etc. Su punto de vista es coincidente porque, posiblemente, refleja una visión con amplia experiencia en la industria, cosechada a lo largo del tiempo o a través de variadas situaciones de empleo. Baldry (1995: 651).

⁵⁷ Teniendo en cuenta que un valor de 0 indica ninguna satisfacción y un valor de 1 indica satisfacción completa, su trabajo muestra los siguientes valores: 0,291 en satisfacción laboral general; 0,384 en satisfacción con recompensas económicas; 0,465 en consideración de la construcción como carrera y 0,799 en orgullo en construcción como vocación. Rowings *et al.* (1996: 88).

- Los de menor nivel educativo están bastante satisfechos con el trabajo en construcción.
- Los trabajadores menores de 18 y los mayores de 55 manifiestan mayor satisfacción con los aspectos económicos del trabajo en construcción que los que tienen entre 19 y 54 años.
- Muchos de los trabajadores del sector no piensan en esta ocupación como carrera, sólo como un lugar en que ganar un sueldo. La realidad es que estos trabajadores no están comprometidos con la industria.
- Los que han recibido formación en el oficio o de aprendiz consideran el sector como su carrera en mayor medida que el resto.
- Aquellos con menor nivel educativo tienden a considerar la construcción como carrera profesional frente a los que tienen mayores niveles educativos, que piensan en el sector como lugar de paso.
- Los aprendices y los peones se manifiestan más orgullosos de su trabajo que los capataces y los encargados.
- Las minorías también sienten más orgullo.

FIGURA 10.: N° de trabajadores de la construcción con distinto nivel de satisfacción con su carrera.



Fuente: *Srouf, et al. (2006: 1.055).*

Applebaum (1982 y 1999) y Riemer (1979), con un enfoque de tipo cualitativo, muestran una visión bastante optimista y positiva de los obreros de la construcción estadounidenses y de su satisfacción laboral, alejada de la imagen distorsionada que de ellos se tiene. Así, nos presentan a los trabajadores del sector, sobre todo a los operarios cualificados, como trabajadores que gozan de gran autonomía e independencia en su trabajo, con bajo nivel de supervisión estricta y que participan en la toma de decisiones relacionadas con el proceso productivo; elementos que, como vimos en el apartado II.1.4., son motivadores del contenido de trabajo. Riemer (1979: 160) se atreve incluso a afirmar que los trabajadores de la construcción “represent one of the freest of the blue collar

occupational groups in America today” y que es la autonomía la que los hace únicos. Respecto a los peones, el nivel más bajo de la jerarquía en obra, también se afirma que tienen gran control sobre su gestión del tiempo en comparación con otros trabajadores manuales: raramente se enfrentan a rutinas de trabajo consistentes, su jornada laboral es siempre variable y son nómadas que se desplazan de un proyecto de construcción a otro.

En este sentido, los obreros de la construcción han sido caracterizados como los “aristocrats of labor”⁵⁸ y como “professional construction workers”⁵⁹, puesto que se les da libertad en su trabajo para organizar y ejercitar sus habilidades al igual que a los profesionales. En otras palabras:

“The construction workers studied were intensely proud of their craft, showed strong social unity, and were independent and self-assertive. Their identification with their craft approximated that of a doctor or lawyer”.

Strauss (1958: 65)⁶⁰

Applebaum (1999: 68) considera que el orgullo que siente el trabajador por su oficio y la autonomía de la que goza están relacionados con la propiedad de sus herramientas, a través de las cuales, simbólicamente, es dueño de su trabajo y controla su destino. Destaca también su pertenencia a “grupos de trabajo integrados” que les permiten interactuar y relacionarse con otros, frente al trabajo en soledad en la línea de montaje de las fábricas, que no deja tiempo para socializar porque “the line tender must do all the work that the endless belt brings before him” (Applebaum, 1999: 97). El autor describe a los obreros como afortunados, puesto que la tecnología de su trabajo requiere que las tareas sean llevadas a cabo por equipos y cuadrillas. Asimismo subraya la satisfacción de pertenecer a una “comunidad ocupacional”⁶¹ de la que se sienten orgullosos y con la que se relacionan fuera de las horas de trabajo. Su satisfacción laboral también proviene del prestigio ocupacional, de la propia creencia de que sus puestos conllevan reputación y son importantes para la comunidad. Y es que, como han defendido otros autores, los obreros pueden señalar a la evidencia física de su trabajo y mostrar con orgullo los proyectos en los que han participado. A los hombres de la construcción les gusta hablar de hazañas de trabajo y de la peligrosidad y dificultad implícitas en su trabajo. Un trabajo peligroso conlleva prestigio porque los hombres que lo ejecutan son

⁵⁸ LeMasters, E.E. (1975): *Blue-Collar Aristocrats*. Madison, WI: University of Wisconsin Press. Citado en Applebaum (1999: 101).

⁵⁹ Stinchcombe, A.L. (1959): “Bureaucratic and craft administration of production: a comparative study”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, pp. 168-187. Citado en Applebaum (1999: 100) y Riemer (1979: 159).

⁶⁰ Strauss, G. (1958): “Unions in the Building Trades: A case study”. *The University of Buffalo Studies*, 24, n.º. 2, pp. 61-159. Citado en Applebaum (1999: 101).

⁶¹ El concepto de comunidad ocupacional se basa en la idea de que los hombres que trabajan en el mismo oficio u ocupación comparten experiencias y una forma de vida, de manera que como grupo tienen una cultura. La entrada en una comunidad ocupacional se produce a través de la pertenencia a un oficio basado en la adquisición de la habilidad requerida. La pertenencia al oficio implica que uno es miembro nato del grupo y esto le proporciona autoestima y prestigio compartidos con otros miembros de la comunidad. Applebaum (1999: 99).

considerados “especiales”. Parte de la cultura de la construcción es la satisfacción derivada de hacer algo considerado difícil, vencer a los elementos y mostrar persistencia frente a la adversidad (Applebaum, 1999: 107).

En resumen, para Riemer (1979) los obreros de la construcción:

“They are a unique category of workers who like their work in a time when many Americans do not. Skilled building tradesmen know their work and are generally free to perform it as they choose. They also find their work satisfying. They are inspired to be creative through their autonomy, a rarity in much of our labor force today”.

Riemer (1979: 161)

Como prueba objetiva de la elevada satisfacción laboral de los hombres de la construcción de Estados Unidos, Applebaum (1999: 91) destaca los bajos niveles de absentismo, rotación y reivindicaciones laborales; inferiores a los existentes en otros sectores. Los obreros se ausentan debido a enfermedades o lesiones, para atender asuntos personales o problemas familiares, pero el absentismo crónico, los retrasos en llegar al trabajo y el movimiento de trabajadores son raros o inexistentes.

Sin embargo, Applebaum (1999: 108) también reconoce que no todos los aspectos del trabajo en la construcción son satisfactorios. Al igual que otros autores presentados con anterioridad (Mason, 1978; Nave, 1968; Davies, 1948) destaca la inseguridad laboral y el desempleo como principal fuente de preocupación, puesto que reduce los ingresos anuales de aquellos que se dedican a la industria. Así, el alto salario por hora del sector es parcialmente compensado por el alto nivel de paro. Además, otra fuente de insatisfacción es el mal tiempo, que hace incómodo el trabajar y supone despidos temporales. En cuanto a la peligrosidad, según el autor no constituye fuente de insatisfacción porque los obreros lo aceptan como parte del trabajo (Applebaum, 1999: 192). En cualquier caso, estos elementos negativos no eclipsan al resto de factores positivos que generan satisfacción en el trabajo de los obreros de la construcción estadounidenses. En general, estos trabajadores disfrutaban de un alto nivel de satisfacción laboral que se refleja en sus actitudes, comportamiento y deseo de permanecer en la industria durante largos periodos de su vida laboral.

Davies y Duff (1994 y 1996), tras observar la introducción de la construcción industrializada en Gran Bretaña con el uso de componentes prefabricados, cuestionan que, como afirmaba Borcharding en 1975, el trabajo en construcción siga siendo inherentemente enriquecido debido a su carácter artesanal. A través de la técnica del repertorio de parrilla de Kelly (1955)⁶², investigan a cincuenta trabajadores de diez obras

⁶² Se trata de una forma de entrevista estructurada orientada a explicitar y analizar los constructos con los que la persona organiza su mundo. La versión original de esta técnica es de Kelly, G.A. (1955): *The psychology of personal constructs*. Nueva York: Norton. Detalles sobre su aplicación pueden encontrarse en Cassell y Walsh (2004).

de construcción en Gran Bretaña. Los autores pretenden descubrir el sistema de constructos personales utilizados por los obreros de la construcción para organizar su percepción de los elementos del trabajo intrínsecamente satisfactorios o insatisfactorios. Entre las categorías de constructo encontradas destacamos algunas similares a las de trabajos anteriores (Borcherding 1974): la variedad, la novedad; algo que mostrar del trabajo; la progresión, la velocidad; inteligencia, habilidad y experiencia requeridas; el trabajo retador, difícil, preciso; la responsabilidad; la autonomía, ver el resultado del trabajo; las buenas condiciones de trabajo; hacer dinero. Así, los autores concluyen que los aspectos del trabajo con implicaciones para la satisfacción intrínseca son sustancialmente similares para los obreros de Gran Bretaña y los operarios de investigaciones previas, aunque hay alguna variación en la comprensión y el énfasis. Las conclusiones tienden a apoyar a Borcherding al subrayar que el tener algo que mostrar como resultado del trabajo es un factor de satisfacción importante para el obrero y que la productividad también es, en sí misma, fuente de satisfacción. Un resultado cualitativo muy importante es que los obreros muy satisfechos y comprometidos tienden a describir su trabajo con entusiasmo y de forma elaborada. Esto vendría a confirmar la conclusión de Loher *et al.* (1985)⁶³ de que la satisfacción en sí lleva a los sujetos a percibir sus trabajos como enriquecidos.

Hill (2001, 2002) rechaza los modelos teóricos de motivación provenientes de los libros de gestión para explicar o comprender el proceso de motivación existente en las obras de construcción. De ahí que, con la idea de descubrir y describir qué es lo que los protagonistas de la construcción entienden por "motivación", opte por preguntarles directamente a través de entrevistas abiertas. Al analizar las entrevistas, Hill (2001) concluye que el término motivación se acepta, se utiliza en obra y además parece que hay una comprensión común del mismo por parte de todos los profesionales involucrados: el término tiende a denotar solamente aspectos relacionados con recompensa económica o sueldo, con énfasis en las tarifas de mercado. El término es utilizado frecuentemente, pero su significado se limita al sueldo (motivación extrínseca); un significado muy simplista comparado con la complejidad de los modelos teóricos existentes. Parece que solamente los supervisores y el staff profesional reconocen algunos aspectos de motivación intrínseca (naturaleza del trabajo, producto tangible...), pero sólo tras insistir y preguntar repetidamente; en definitiva, la respuesta no surge de manera natural y voluntaria. Por tanto, no hay clara indicación de que alguno de los modelos teóricos de motivación resulte apropiado para explicar o comprender el proceso existente en la obra de construcción. Cada modelo ofrece alguna explicación para cierta característica del fenómeno, pero ningún modelo es aplicable al cien por cien.

Chisty y Choudry (1996) aportan resultados interesantes sobre la relación existente entre la motivación de los trabajadores y la calidad de la construcción en Pakistán. En concreto, descubrieron que en la mayoría de proyectos analizados los

⁶³ Loher *et al.* (1985): "A meta analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, Nº. 2, pp. 280-289.

problemas de calidad encontrados eran debidos a factores con influencia en la moral y motivación de los obreros. El factor más obvio era la ausencia de un jefe de obra cualificado en el equipo de dirección de la obra. En general, la mayoría de empresas constructoras estudiadas tienen directivos sin formación, condiciones de seguridad extremadamente deficientes, ausencia de programas de motivación, despidos frecuentes, etc. Además, otras condiciones de las obras influyen negativamente en la moral de los trabajadores: interferencia entre cuadrillas, distribución inadecuada, falta de materiales necesarios, etc.

Lo novedoso de la investigación de Cox *et al.* (2006) es que mientras que la mayoría de estudios realizados se centran en programas de motivación a nivel de contratista principal, su modelo se expande a nivel de subcontratista para cubrir toda la cadena del proceso de construcción. Los autores diseñan una encuesta que distribuyen entre 70 capataces y supervisores de cuadrillas de subcontratados, obteniendo un elevado ratio de respuesta del 71%. Para conseguir motivar a los trabajadores de la construcción subcontratados, su modelo muestra que en primer lugar, el supervisor debe generar un clima de motivación positivo basado en la confianza del trabajador, confianza que se origina en base a su competencia y el uso de incentivos. A continuación, el supervisor debe fijar objetivos relacionados con la calidad del trabajo y la seguridad en la actuación. Finalmente, una vez los objetivos son alcanzados, el trabajador debe ser recompensado con un incentivo muy concreto: dinero. En cuanto a las necesidades del trabajador, es fundamental que éste sienta que forma parte del equipo o cuadrilla y, para ello, en primer lugar debe recibir elogios y reconocimiento. Sólo entonces empezará a sentirse seguro en el trabajo.

El artículo de Oliva y Díaz (2005) es el único trabajo de tipo empírico encontrado publicado en España. Los autores no tratan el tema de la motivación y satisfacción laboral en la construcción de forma directa y, además, adoptan un punto de vista sociológico, pero dado que es de reciente actualidad y que se refiere a nuestro país, de su análisis se pueden extraer conclusiones interesantes sobre las condiciones laborales de estos trabajadores. En concreto, se presentan los resultados de un caso que analiza la estrategia laboral desarrollada por los trabajadores de la construcción que se desplazan diariamente desde sus municipios de Castilla - La Mancha, hasta el área metropolitana madrileña, salvando distancias incluso de más de 130 kilómetros. Son los "commuters"⁶⁴, quienes han desarrollado una estrategia laboral y de arraigo local en lugares históricamente condenados al despoblamiento, una estrategia fomentada por la estructura empresarial del sector de la construcción que tiene, en su base, cientos de miles de trabajadores autónomos y de micro empresas, que se hallan encadenados mediante relaciones de subcontratación "en cascada" que trasladan hacia la base toda la incertidumbre del proceso productivo. En definitiva, la investigación muestra la importancia

⁶⁴ El término inglés "commuting" designa a los desplazamientos diarios de casa al trabajo. El "commuter" es la persona que realiza estos viajes.

que tiene el trabajo para aquellos obligados a vivirlo y buscarlo, forzados a asumir sus riesgos y a participar en el mercado bajo unas condiciones de vulnerabilidad crecientes.

La investigación describe, entre otras cosas, la intensificación del ritmo de trabajo y la generalización de los destajos que están en el origen de la creciente siniestralidad; el dramatismo de la eventualidad del empleo que obliga a aceptar los destajos y la desregulación de un mercado de trabajo que presiona de manera especial a los obreros mayores, a los inmigrantes y a aquellos que no pueden renunciar al riesgo de renovar sus contratos:

“... si es un trabajador de sesenta años, sesenta y tantos, en un andamio a veinte metros de altura pues es un riesgo añadido (...) Pero claro (...) la empresa, (...) usted, se pone a poner ladrillos que es para lo que le voy a pagar. Y se va a subir al andamio (...) si no quieres perder tu puesto de trabajo, y más a esas edades que estás jugando con los plazos de las cotizaciones para la jubilación, pues no se niega”.

(Entrevista a un sindicalista responsable provincial, Oliva y Díaz, 2005: 140)

Las propias voces de los entrevistados⁶⁵ describen con elocuencia las largas jornadas de trabajo y un desplazamiento incesante que conlleva, al menos parcialmente, la muerte social del commuter, quien con su esfuerzo dinamiza una vida local en la que solo puede concurrir como espectro, alguien que se evoca y que regresa al final de día completamente agotado:

“Uno que se levanta (...) a las cuatro y media o a las cinco menos cuarto, se sube al autocar y llega a un Madrid, que está trabajando a destajo y llega a su casa a las nueve de la noche. Ese hombre, como persona está muerto (...) ese hombre no podrá decir si su calle tiene farolas o no tiene farolas. Que más me da (...) si lo que uno quiere es llegar y dormir un poco para poder irme a trabajar”.

(Entrevista a trabajadores de Consuegra, *Ibid*, 148)

Se habla también del viaje, un viaje que llena buena parte del día del commuter: en el autobús vive una media de casi dos meses del año, “que configuran así un extenso tiempo vacío (no ganado para sí ni tampoco remunerado) en una carretera omnipresente y casi onírica donde solo el autobús ofrece una referencia estable” (*Ibid*, 156). Y luego se describen experiencias de tensión y soledad relacionadas con las prisas para llegar puntual, los atascos en la entrada a Madrid, las combinaciones con el metro, las esperas en las estaciones, la calle o los bares cercanos al punto de partida del autobús.

En el discurso de los viejos albañiles, su trabajo es presentado como un activo perecedero que administran y gestionan de forma estratégica a lo largo de su vida. La

⁶⁵ La investigación desarrolla un exhaustivo análisis documental y un trabajo de campo con 24 entrevistas en profundidad en varios municipios de Castilla-La Mancha (Daimiel, Consuegra, Villarubia de los Ojos, Tomelloso, etc.). En concreto, se entrevista a responsables locales de empleo, alcaldes, sindicatos, obreros cualificados, jubilados, técnicos de grandes constructoras, peones descualificados, ex-encargados de obra, esposas de obreros, etc.

madurez y las enfermedades profesionales solo permiten disponer al completo del mismo durante su juventud, y es entonces cuando el trabajador intentará acumular un pequeño capital para realizar una serie de inversiones clave (la casa, inmuebles, parcelas...). Durante esta etapa, los destajos proporcionan una ganancia excepcional. Por el contrario, la madurez, especialmente en los segmentos más descualificados, suele dar paso a la búsqueda de contratos formalizados, una regularización orientada a la jubilación con una menor remuneración. Esta programación ha naturalizado como inevitables las enfermedades profesionales, cuya manifestación también forzará la salida de las zonas más intensivas y mejor pagadas del mercado de trabajo: “de columnas y cosas de esas, mucha gente ya están tocados. Llegan a una edad en la que no pueden aguantar así... Llegan a los 50 años y no pueden hacer lo mismo que a los 20” (Entrevista a agente de seguros de Consuegra, *Ibid*, 157).

Estas fórmulas que los trabajadores presentan como estrategias son también una consecuencia de la lógica salvaje que impone la subcontratación, generalizando los destajos y relegando a los que pierden parte de su capacidad productiva fuera del mercado de trabajo.

“En Madrid, el 80 % de la gente que sale tiene que trabajar al destajo, pero no porque quieras, por norma (...) Te imponen trabajar a destajo (...) no te quieren a jornal”; “¿A qué estamos obligados? (...) A trabajar a destajo. Es que no te quieren, es que llegas a trabajar y dices: ‘a jornal’ y te dicen: ‘No, no. A tanto el metro. El enfoscado, a tanto el metro. Si lo quieres. Si no, no hay trabajo”.

(Entrevista a trabajadores de Consuegra, *Ibid*, 158)

Una especial ideología trata de legitimar el trabajo a destajo presentando al obrero como empresario de sí mismo, gestor de su propia transformación en factor trabajo, libre e independiente para competir con los demás en un mercado de trabajo abierto y desregulado. Pero estas circunstancias favorecen la “corrosión del carácter”, eso que Sennett (1998) ha identificado como la característica que define al nuevo capitalismo:

“... trabajando a destajo no se puede ser solidario”; “nos hacemos brutos, zafios, nos peleamos, porque me ha quitado un cubo, me ha quitado una pala (...). Nos hacemos brutos. Los principios humanos los perdemos”.

(Entrevista a trabajadores de Consuegra, *Ibid*, 159)

La investigación resulta interesante porque muestra varios perfiles generacionales que hoy viajan juntos en el mismo autobús. La generación más envejecida describe que “la gente se iba de lunes a sábado, (...) y dormíamos allí en los propios barracones, en la propia obra. Y ya desde ahí se hicieron comités de trabajadores y empezamos a negociar con los coches de línea, pues, la forma de locomoción de ir y de venir todos los días (Entrevista al alcalde de Villarubia, *Ibid*, 152).

De la segunda generación se incluye un resumen sociobiográfico que sintetiza una experiencia vital representativa y muestra unas condiciones de vida y de trabajo muy duras:

“Yo, a los diez años murió mi padre (...) nos quedamos prácticamente en la calle... en mi casa, no había patrimonio, ni había nada... (...) me fui a trillar... pues ya a los trece años ya me tuve que salir definitivamente de la escuela, empecé a trabajar en el campo y cuando tuve los 18 me fui a la construcción. Y en la construcción ya era otra cosa, ya tenías tu Seguridad Social, tenías en fin... los medios. (...). Y en Madrid, pues (...) unas condiciones adversas (...). Ibas y te llevabas una alpaca de paja, la tendías en el suelo y allí dormías. Comías de lata... y comiéndonos lo que no quería nadie. Y así, un día y otro y otro. Aquí, hacías un poco de matanza... (...) y llevabas apaño para toda la semana ... (...) yo en los años que he estado en Madrid, (...) yo no sé lo que es ir a un restaurante a comer. (...) Entonces, es que nos íbamos los lunes y veníamos o bien los sábados o bien los viernes. (...) Que inclusive, (...) hablábamos con los encargados de la obra y decían: ‘pues mira. Os quedáis aquí cuatro o cinco y vigiláis esto’. A nosotros nos venía bien. Y ya te digo, hacíamos con cuatro tablas un barracón, nos venía bien no tener que pagar nada de pensión y al mismo tiempo si te daban algo de extra, pues bueno, eso que nos encontrábamos. Luego, ya vino la moda de venirse por las noches. Que era bastante más duro (...), porque estábamos a 150 km. (...) No había autovía, tardabas dos horas y media (...) La paliza que te pegabas en la carretera. Eso era, o sea, que podía más el viaje que el trabajo en sí... (...) Que hace 25 ó 30 años, los autocares eran malísimos. Bueno, ahí ibas empaquetado, sabes (...) te tenías que arropar con una manta. Y empezamos a venirnos entonces (...) Yo, me acuerdo que fui de los primeros que... Y veníamos yo que sé, 14 ó 15 y lo mismo había 1500 obreros (...) Pero, conforme lo fue catando la gente: ‘Oye, pues prefiero descansar en mi casa 6 horas que no en un pensionuco de mala muerte, estar toda la noche’ (...) y ahora ya se viene todo el mundo. (...) Pero, con ese espíritu de sacrificio que tenemos y con esa ambición que siempre hemos tenido de: ‘Joder, a ver si puedo ahorrar unos dinerillos y me compro dos fanegas de parras’. ¡Fíjate lo que era!, entraban las dos fanegas de parra y ya no solamente el trabajo de allí, si no que es que venías el sábado y te tenías que ir a apañar las parras. Pero... ahora mismo, ya te digo hay infinidad de gente que ya están bien situados, por eso, porque lo han sudado y gente que tiene aquí casas enormes, muchas tierras. O sea, gente con patrimonio. A base de peseta a peseta y de quitárselo de su cuerpo, porque eso tampoco es vida (...) Pero que así es como la gente ha progresado”.

(Ibid, 153-54)

La generación más joven ya se integra en una forma de trabajo organizada (transportes locales, vehículos privados, etc) y una actividad revalorizada por la expansión del sector. Como generación, se enfrenta a unas relaciones laborales marcadas por la eventualidad, los destajos, la simplificación de tareas, etc., factores que retrasan o impiden el antiguo proceso de profesionalización como albañiles polivalentes. De esta manera, se integran en el mercado de trabajo mediante una laberíntica sucesión de contratos que los remiten una y otra vez a la ejecución de tareas repetitivas, favoreciendo una especialización tan específica, que sólo es rentable para las empresas que organizan procesos productivos de gran escala en edificación:

“Ahora mismo, en la construcción (...) es como una fábrica, todo en cadena. Entonces, (...) si te vas a dar yeso, solo vas a aprender a dar yeso. Y si te vas a poner ladrillo visto, vas y pones ladrillo visto”; “se está perdiendo el oficio (...), es el correr; el hacer mucha obra muy rápida a costa de lo que sea”.

(Entrevista a trabajadores de Consuegra, Ibid, 155)

En definitiva, podemos observar la gran contradicción existente entre el contenido del trabajo en construcción descrito por Applebaum (1999) y el presentado por Oliva y Díaz (2005). De todas formas, Riemer (1979: 164) ya avanzaba en su libro que las

presiones económicas y los cambios tecnológicos estaban llevando a la pérdida gradual de la profesionalidad en los oficios de la construcción, socavando los tradicionales altos estándares de calidad que mostraban estos trabajadores. Así, al igual que Nora Watson, la editora de 28 años de la cita de la página 7 de esta memoria doctoral, los nuevos obreros “desconectan” mentalmente de su trabajo porque los contratistas valoran más al empleado que trabaja más rápido y con menos errores. De esta forma, el orgullo por el propio trabajo es sustituido por conseguir los objetivos de producción del empleador (Riemer, 1979: 165). Como veremos en los resultados de esta investigación, los profesionales técnicos valencianos entrevistados relatan que algo parecido está pasando con la mano de obra de nuestro sector de la construcción: la pérdida de oficio generalizada y la falta de profesionalidad (ver página 228).

Investigación en Chile

Otros estudios que se han encontrado sobre el tema escritos en lengua castellana son los realizados en Chile (Farias y Alarcón, 1991; Peralta, 1993; Moraga y Winter, 2001; Aguirre *et al.*, 2005 y Aguirre y Andrade, 2005). En 1989, el Departamento de Ingeniería de Construcción de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en el marco de un programa financiado por la Corporación de Capacitación de la Construcción, inició una investigación con el fin de aportar conocimientos y técnicas para detectar y solucionar problemas relacionados con el bajo nivel de rendimiento y productividad de la industria de la construcción. Entre otras cosas, se encuestó a 60 trabajadores de cinco empresas constructoras nacionales para intentar caracterizar su comportamiento en el trabajo, detectar su grado de satisfacción y proponer acciones tendentes a disminuir su insatisfacción e incrementar la productividad (Farias y Alarcón, 1991). El estudio mostró marcadas tendencias negativas en cuanto al grado de satisfacción de los encuestados con su retribución económica, con las condiciones físicas de trabajo e incluso con los contenidos del mismo (excesiva cantidad de trabajo y esfuerzo físico). Las relaciones con la autoridad también presentaron cierta tendencia negativa, ya que manifestaban una actitud de desconfianza y falta de respeto, expresadas a través de un comportamiento coercitivo e impersonal. Al mismo tiempo, se detectó un alto nivel de compañerismo entre los trabajadores y, curiosamente, una percepción relativamente positiva hacia la empresa que los contrataba.

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

resuelta en Aguirre y Andrade (2005), pues utilizan un instrumento de medición de la satisfacción laboral de los obreros con validez y fiabilidad probados en Aguirre *et al.* (2005) con una muestra de 650 trabajadores.

Peralta (1993) concluye que los cuatro factores de mayor importancia para el trabajador en obra se jerarquizan de la siguiente forma: tener un trabajo estable, oportunidades de especialización, jefes abiertos que les apoyen y buenas condiciones de trabajo. Moraga y Winter (2001) también observan que las condiciones laborales tanto físicas como administrativas presentan un importante y marcado nivel de insatisfacción en los obreros, destacando la falta de limpieza en comedores, vestuarios y baños. En cuanto a las condiciones laborales administrativas, el sueldo justo y equitativo, la supervisión adecuada, el flujo de materiales y los programas y medidas de seguridad son las que el obrero prioriza en importancia.

Aguirre y Andrade (2005) concluyen que considerando su bajo nivel de ingresos, la inestabilidad y la movilidad entre un empleador y otro, el trabajador de la construcción no tiene seguridad laboral. Además, el trabajo que realizan requiere de buenas condiciones físicas, tienen familias que mantener (en algunos casos con más de cuatro hijos), no ganan lo necesario para vivir holgadamente y en algunos casos hasta su alimentación se ve limitada. Según Vroom la motivación depende de las expectativas y aquí resulta difícil que el trabajador se sienta seguro, motivado y con expectativas y planes dentro de una empresa. Si contemplamos lo anterior como base de la motivación y por ende de satisfacción laboral, ésta debiera ser escasa o muy poca en el sector.

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

III.3. TRABAJOS CONCEPTUALES SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN⁶⁶

Mientras que durante los años 70 y 80 la investigación se centró en mayor medida en la motivación y satisfacción laboral de los operarios y obreros de la construcción, posteriormente se ha explorado más el caso de los directivos y profesionales. De todas formas, como veremos a continuación, la investigación llevada a cabo sobre los profesionales es menos extensa que la realizada sobre los trabajadores

⁶⁶ En la literatura consultada escrita en inglés equivalen a los "white-collar workers".

manuales. Al igual que en el apartado anterior, en primer lugar presentaremos los trabajos de tipo conceptual y en segundo lugar los de tipo empírico.

CUADRO 13.: Estudios de tipo conceptual sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción.

Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra
Lam y Tang (2003)	Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, Ouchi, Gestión de la Calidad Total.	Hong Kong	Topógrafos en proyectos de construcción.
Lansley (1996)	-	Gran Bretaña	Directivos y profesionales de la industria de la construcción.
McQuillen (1986)	Maslow, Herzberg, McGregor	Estados Unidos	Ingenieros de caminos, canales y puertos.
Edwards y Eckbald (1984)	-	Gran Bretaña	-
Nave (1968)	Maslow y McGregor	Estados Unidos	Ingenieros.

Fuente: Elaboración propia.

Lam y Tang (2003), Lansley (1996), McQuillen (1986), Edwards y Eckbald (1984) y Nave (1968) son los trabajos de tipo conceptual encontrados en la revisión bibliográfica sobre los profesionales de este sector. En general, todos estos trabajos aportan sugerencias sobre cómo motivar a los profesionales del sector. El primero de ellos se basa en la propia experiencia del autor en varios proyectos grandes de construcción en el noroeste de Gran Bretaña, así como en una visita a Estados Unidos para asistir a un congreso sobre productividad en Texas. No menciona ninguna teoría general de motivación ni tampoco cita a los autores especializados del sector. Por el contrario, tanto McQuillen (1986) que analiza a los ingenieros de caminos, como Lam y Tang (2003) quienes se centran en los topógrafos de proyectos de construcción y Nave (1968), revisan las teorías generales de motivación de Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom y Lawler.

Finalmente, Lansley (1999) analiza indirectamente el tema de la satisfacción laboral al hacer un repaso histórico del nivel de moral laboral de los profesionales de la gestión de la construcción.

El trabajo de Nave (1968) ha sido presentado con anterioridad, en el apartado III.1.1., al referirnos a las investigaciones de tipo conceptual sobre los obreros de la construcción (ver cuadro 5, página 57). El autor también dedica unas palabras al análisis de la satisfacción de las necesidades de los supervisores profesionales del sector. En concreto, se refiere al caso de los ingenieros que prefieren la supervisión en obra al trabajo de oficina o a los universitarios recién titulados a quien se les asigna esta

responsabilidad. A diferencia de lo que ocurre con los obreros, Nave defiende que, en general, las necesidades insatisfechas de estos profesionales están en los niveles más altos de la jerarquía. Además, el salario no está considerado como un elemento principal en la satisfacción de sus necesidades. Hay, de hecho, otras formas de recompensas no monetarias muy valoradas por estos profesionales. Es el caso de tener mayor libertad para decidir sobre el siguiente traslado, la posibilidad de seleccionar a sus ayudantes y la oportunidad de asistir a programas de formación continua. Asimismo, Nave afirma que la construcción es muy gratificante para el supervisor en términos de las posibilidades que tiene para innovar (necesidad de autodesarrollo).

Interesante resulta también su análisis de la necesidad de autoestima del supervisor, relacionada con el hecho de colegiarse:

“When we consider the pronounced difference between workers and supervisors, we are struck by the words “professional engineer”. The current emphasis by all professional societies, and in proposed legislation regarding construction supervision, is the topic of registration. The writer feels that registration is a good idea as an outside method of satisfying the ego and self fulfilment needs of the engineer as well as protecting the public; but by requiring registration the event is reduced to a necessary level that must be endured before the engineer can begin working. This is strictly a Theory X approach because it implicitly assumes the engineer to be too lazy and indolent to achieve sufficient knowledge and ability on his own to competently practice his profession”.

Nave (1968: 101)

Edwards y Eckbald comparan el rendimiento de los proyectos de construcción en Estados Unidos y en Gran Bretaña y encuentran que los norteamericanos construyen la obra más rápido y que “USA is able to peak its manpower much higher than is posible in the UK for comparable jobs by overlapping different functional operations to a much greater extent” (Edwards y Eckbald, 1984: 153). En sus conclusiones, los autores afirman que en Gran Bretaña existen las habilidades y capacidades directivas para llevar a cabo grandes proyectos de construcción. Sin embargo, sugieren que promotores y constructores deben darse cuenta de que ambos son responsables de la motivación total de la obra a través de la participación del personal de construcción a todos los niveles y en todos los grupos, de forma que todas las partes entiendan, compartan y se comprometan con los objetivos del proyecto. Con estas indicaciones se hacen eco de Oxley⁶⁷ (1978), quien también sugiere que directivos y empleados compartan objetivos de proyecto y fomenten un espíritu de cooperación para aumentar la productividad. Para aumentar el rendimiento y moral de los jefes de obra recomiendan reconocer sus necesidades, alinearlas con los objetivos del proyecto, maximizar su satisfacción y el logro de los objetivos adoptando sistemas de proyecto, procedimientos y decisiones adecuadas.

McQuillen (1986) sugiere que dado que el rendimiento del trabajador es función,

⁶⁷Oxley, R. (1978): “Incentives in the Construction Industry – Effects on Earnings and Costs”. *Site management Information Service*, N.º. 74, Chartered Institute of Building. Citado en Smithers y Walker (2000: 834).

entre otras cosas, de su estado mental, el trabajo de los ingenieros de caminos, canales y puertos podría hacerse de forma más eficaz y productiva si éstos estuvieran más motivados. De ahí que aconseje prestar atención a sus necesidades individuales, puesto que ganarán en relación a la producción pero también en satisfacción y desarrollo. En concreto y a nivel práctico, plantea a sus superiores la necesidad de:

- Satisfacer su necesidad de logro asignándoles tareas apropiadas a su nivel de habilidad y que supongan cierto nivel de reto, así como tareas nuevas y “excitantes” que impliquen nuevas fronteras que explorar.
- Incrementar la responsabilidad sobre su rendimiento o el de su grupo de trabajo.
- Concederles mayor autonomía y libertad para aumentar su satisfacción.
- Propiciar el reconocimiento personal en artículos de prensa, conferencias, boletines, etc. Además, esto les llevará a producir con calidad y estándares altos de rendimiento, ya que su nombre irá asociado personalmente al proyecto.
- Evitar las preferencias personales a la hora de promocionarles.
- Aumentar su participación en la fijación de objetivos.
- Vigilar la falta de equidad del salario, puesto que al ser tangible y medible es un factor importante como medio de reconocimiento, estatus y poder del ingeniero de caminos.

Lam y Tang (2003) describen métodos para motivar a los topógrafos, agrimensores, cartógrafos y otros técnicos responsables del control geodésico de los proyectos de construcción, diferenciando entre las técnicas para motivar a corto y a largo plazo. Así, para el corto plazo sugieren satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad y de pertenencia) con un salario equitativo, un ambiente de trabajo seguro, un empleo estable y programas de introducción para los nuevos empleados.

Respecto al largo plazo, coinciden con las propuestas de Warren (1989), al plantear satisfacer sus necesidades de autoestima y autodesarrollo mediante la realización de un trabajo productivo y con significado. Para ello destacan la importancia de una buena planificación de recursos para que no falten materiales ni herramientas en obra y el trabajador pueda sentirse productivo, la formación como motivador intrínseco, puesto que ayuda a realizar las tareas con más eficacia y la comunicación de puertas abiertas. Además, aconsejan instaurar un sistema efectivo de recompensas que premie las competencias individuales a través de planes de incentivos, con programas de reconocimiento y estrategias de modificación del comportamiento. En relación al liderazgo, defienden un estilo contingente y flexible y la aplicación del “empowerment” a los empleados para que se sientan responsables de sus acciones y tengan autoridad para tomar decisiones sobre su propio trabajo.

Lansley (1996), con un enfoque diferente y adoptando una perspectiva histórica, analiza cómo ha cambiado la moral laboral del “staff” directivo y profesional de las empresas contratistas en Gran Bretaña desde principios de los años 70 hasta los 90. Así, el autor afirma que las causas del elevado nivel de satisfacción en la industria de los 70

estaban relacionadas con la naturaleza del trabajo en construcción, la disponibilidad de empleadores alternativos y las buenas perspectivas de carrera y de futuro de la época. La naturaleza del trabajo incluía la satisfacción derivada de ocupar un puesto creativo que permite observar con claridad los resultados, la amplia variedad de experiencias de trabajo provenientes del ciclo de vida de los proyectos, la elevada autonomía en la toma de decisiones y la variedad de responsabilidades, junto a la oportunidad de aplicar conocimientos y ejercitar una serie de habilidades técnicas y profesionales. Así, a principios de los 70 cerca del 86% de estos profesionales manifestaban que su trabajo les gustaba mucho, el 82% manifiestan estar muy satisfechos o bastante satisfechos con sus empleadores y además el 66% esperaban seguir trabajando en la misma empresa en los cinco años siguientes. Además, el "staff" de línea responsable de la supervisión de la producción en obra (jefes de obra) estaba más satisfechos que el "staff" de apoyo (expertos en costes, compras). En definitiva, la visión y valoración de las recompensas intrínsecas y extrínsecas derivadas del empleo en el sector de la construcción era muy positiva y superior a la de otras industrias tradicionales. La satisfacción laboral era mayor y las actitudes hacia el futuro de la profesión eran más optimistas (Lansley, 1996: 612) que en los 90.

Sin embargo, la moral laboral de los profesionales cambia con la llegada de la recesión de mediados de los 70 porque todos los factores de satisfacción laboral se vieron afectados negativamente: la naturaleza del trabajo cambia porque se les pide que realicen trabajos que les impiden ejercitar sus habilidades, desaparecen las oportunidades de empleo alternativo y el desarrollo de sus carreras ya no está garantizado. Las empresas constructoras británicas se ven obligadas a diversificar durante la crisis para ganar en flexibilidad, entran en nuevos tipos de negocio y, como resultado, los directivos y profesionales deben desarrollar más sus habilidades directivas, organizativas y de negocio. Esto, con la recuperación de los 80 hace subir el nivel de moral a los niveles anteriores a la crisis, pero aumentando el compromiso con el sector de la construcción en general, en perjuicio del compromiso con la empresa.

La crisis de los 90, con la dramática caída del mercado para la construcción, afecta de nuevo a la satisfacción laboral por falta de oportunidades de trabajo. Los profesionales no pueden hacer lo que consideran "trabajos adecuados" a su cualificación y se sienten inseguros sobre su futuro. La satisfacción con la empresa también cae por la incertidumbre relacionada con el empleo, la falta de posibilidades para los sujetos en sus puestos y la pérdida de autonomía por el deseo de los directivos "senior" de controlar las decisiones fundamentales. Al mismo tiempo, el "staff" trabaja muchas horas al día para mantener sus puestos, realizando tareas que antes eran consideradas el trabajo de los subordinados.

Como hemos visto, exceptuando a Lansley (1996), los trabajos conceptuales sobre los profesionales de la construcción se centran más en plantear y "recetar" propuestas para motivar que en detectar factores de satisfacción e insatisfacción laboral.

III.4. TRABAJOS EMPÍRICOS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN

En este apartado, al igual que en el III.2., la mayoría de autores ha utilizado el marco teórico genérico de Maslow, Herzberg y Vroom para justificar sus proposiciones sobre cómo mejorar la motivación y satisfacción laboral de estos profesionales. A lo largo de los siguientes apartados de este epígrafe revisaré las investigaciones de dichos autores que figuran en el cuadro 14.

CUADRO 14.: Estudios de tipo empírico sobre la motivación y la satisfacción laboral de los profesionales de la construcción.

Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra	Metodología
Sang <i>et al.</i> (2007b)	-	Gran Bretaña	110 arquitectos: 75 hombres y 35 mujeres.	Cuantitativa
Styhre y Josephson (2006)	-	Suecia	13 jefes de obra, 1 supervisor de línea y 6 encargados de 13 proyectos de construcción.	Cualitativa
Asad y Dainty (2005)	Maslow	Gran Bretaña	38 profesionales: 23 gerentes de constructoras, 7 arquitectos técnicos y 8 supervisores.	Cuantitativa
Ng. <i>et al.</i> (2005)	-	Hong Kong	97 participantes en proyectos de construcción de distintos niveles directivos.	Cualitativa y cuantitativa
Ruthankoon (2005)	Herzberg	Tailandia	344 profesionales de la construcción de 42 proyectos.	Cuantitativa
Haynes y Love (2004)	-	Australia	100 jefes de obra.	Cuantitativa
Lingard y Francis (2004)	-	Australia	281 empleados de una constructora: directivos "senior" y medios, administrativos, encargados, jefes de obra.	Cuantitativa
Zhou (2004)	Vroom	Canadá	57 profesionales técnicos de gestión de la construcción de 2 empresas constructoras.	Cuantitativa
Ruthankoon y Ogunlana (2003)	Herzberg	Tailandia	64 ingenieros de la construcción y 61 encargados de 29 proyectos de construcción a tiempo completo en obra.	Cuantitativa
Gilbert y Walker (2001)	Vroom	Australia	58 profesionales técnicos de la construcción con presencia en obra.	Cuantitativa
Smithers y Walker (2000)	Vroom	Australia	58 profesionales con presencia en obra (administrativos, ingenieros, aparejadores, jefes de obra).	Cuantitativa
Yisa <i>et al.</i> (2000)	-	Irán	57 jefes de obra.	Cuantitativa

Shoura y Singh (1999)	Maslow	Estados Unidos	39 ingenieros en edificación inspectores de obra de una gran empresa de gestión de proyectos de construcción.	Cuantitativa
Barrett (1993a, 1993b)	Maslow	Gran Bretaña	683 profesionales: arquitectos, arquitectos técnicos, calculistas de estructuras, ingenieros de la edificación...	Cuantitativa
Chan (1993)	Maslow, Herzberg y McClelland	Australia	23 jefes de obra.	Cuantitativa
Sutherland y Davidson (1993)	-	Gran Bretaña	561 trabajadores del sector en distintos niveles jerárquicos.	Cuantitativa
Young (1991)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	73 profesionales técnicos de la construcción de 3 empresas pequeñas, 6 medianas y 2 grandes.	Cuantitativa
Sutherland y Davidson (1989)	-	Gran Bretaña	36 jefes de obra.	Cualitativa y cuantitativa
Langford (1988)	-	Gran Bretaña	jefes de obra.	Cualitativa
Nicholls y Langford (1987)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	32 ingenieros de obras públicas.	Cuantitativa
Torrance y Cathcart (1986 y 1984)	Maslow	Gran Bretaña	63 directivos medios (de línea y de staff) de una gran empresa constructora.	Cuantitativa
Borcherding y Oglesby (1975, 1974)	Herzberg	Estados Unidos	65 trabajadores y profesionales de la construcción.	Cualitativa

Fuente: Elaboración propia.

III.4.1. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE MASLOW A LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN

Asad y Dainty (2005), Barrett (1993), Young (1991) y Torrance y Cathcart (1986 y 1984) en Gran Bretaña, y Shoura y Singh (1999) en Estados Unidos, son los trabajos que basándose en Maslow (1954) analizan la motivación y la satisfacción laboral de estos profesionales.

El trabajo de Asad y Dainty (2005) resulta innovador porque mientras que la mayoría de estudios previos se centran en una única ocupación, éste analiza la motivación del espectro completo de empleados que forman el equipo de construcción: el "staff" profesional, los trabajadores de oficios cualificados y los obreros no cualificados. La idea es la de determinar si grupos ocupacionales distintos son motivados por factores diferentes y, en su caso, diseñar programas de motivación a medida para cada grupo. Además son los primeros y únicos, hasta el momento, en comparar los factores

motivadores del puesto entre pequeñas y grandes empresas constructoras. Su conclusión al respecto es que el tamaño empresarial no juega un papel importante en el caso de la motivación laboral en la construcción.

Siguiendo a Maslow (1954), Asad y Dainty (2005) proporcionan evidencia de la existencia de distintos factores de motivación entre distintos grupos ocupacionales en la industria de la construcción. Las recompensas económicas, la seguridad del puesto y la satisfacción intrínseca generada por el trabajo en sí, figuran como los principales factores motivadores para todas las categorías ocupacionales. Sin embargo, parece que los profesionales técnicos de la construcción están más motivados que los trabajadores por factores intrínsecos como la satisfacción por el trabajo realizado, el desafío de las tareas encomendadas y el sentimiento de logro⁶⁸. Los trabajadores no cualificados, por el contrario, muestran un marcado deseo por obtener recompensas extrínsecas (dinero, seguridad y salud en la obra y seguridad del empleo) que satisfagan sus necesidades de orden inferior. Estas conclusiones son consecuentes con resultados encontrados en psicología industrial que señalan que para los directivos, los aspectos intrínsecos del trabajo son más importantes que los extrínsecos, al contrario de lo que ocurre con los operarios (Torrance y Cathcart, 1984: 302).

Según los autores, el factor “promoción” es también considerado más importante por los profesionales de la construcción que por los trabajadores cualificados y no cualificados. Parece que los empleados profesionales tienen un mayor deseo de progresar en su carrera y están dispuestos a aceptar posiciones con mayor responsabilidad que el resto de trabajadores. Este resultado coincide con Nicholls y Langford (1987), quienes afirman que la posibilidad de promocionar de los ingenieros de obra británicos investigados, genera lealtad hacia la empresa y un clima de motivación positivo. El comentario de Schrader (1972: 261) también sirve de apoyo a este resultado puesto que, como contrapartida, sugiere que la mayoría de obreros de la construcción no quieren ascender a capataces porque no desean tener responsabilidades adicionales. A su vez, Applebaum (1982: 232) refuerza esta idea al afirmar que el obrero medio no tiene aspiración de convertirse en oficial o encargado, sino que la mayoría se conforman con ganar el salario del convenio y evitarse las preocupaciones del encargado. En definitiva, prefieren abandonar la obra al terminar su jornada de trabajo. Por el contrario, según Applebaum (1982) los directivos siempre están buscando posiciones para ascender en la jerarquía.

Estos resultados llevan a Asad y Dainty (2005) a concluir que la educación y las habilidades desarrolladas entre los trabajadores del sector tienen un efecto significativo en la motivación. La inversión en educación estaría correlacionada positivamente con la

⁶⁸ Como se verá en el capítulo V de resultados, la satisfacción laboral experimentada por los profesionales técnicos valencianos investigados también proviene de factores intrínsecos como el trabajo realizado, el reto y el sentimiento de logro al ver la obra terminada (ver cuadro 21).

satisfacción intrínseca obtenida del trabajo. Por eso, a la hora de definir estrategias para mejorar la motivación de todos sus empleados, las empresas constructoras deberían tener en cuenta la clasificación ocupacional del empleado y diseñar programas específicos para cada grupo.

Torrance y Cathcart (1984 y 1986) también utilizan la teoría de las necesidades de Maslow para analizar la ordenación de cuatro factores motivadores por parte de 63 directivos medios de una única empresa constructora. En concreto, pretenden probar la hipótesis de que los directivos de línea y los directivos de staff ordenarán los factores motivadores de la misma forma. Hay que destacar que entre los directivos de línea encuestados figuran jefes de obra, ayudantes de ingenieros de obra, ingenieros de obra, arquitectos técnicos, etc. Los directivos de staff están más alejados de la acción y generan información que podría ser utilizada o no por los directivos de línea, mientras que los directivos de línea están en la obra, gestionando y construyendo el producto final de la empresa.

Como muestra el cuadro 15, la hipótesis de partida no se confirma: los directivos de línea y de staff no ordenan los factores motivadores igual. Para los directivos de línea parece que los factores intrínsecos son más motivadores que los extrínsecos; de ahí que el factor autodesarrollo figure en primer lugar y las recompensas económicas en último lugar. Por el contrario, los directivos de staff están más preocupados por factores extrínsecos como la seguridad del empleo.

Además es de destacar que, según los autores, este ranking para cada grupo de directivos medios no varía en función de la edad, ni de la formación, ni de la antigüedad en la empresa. Esto viene a indicar que a esta ordenación de factores motivadores no se llega a través del paso del tiempo, sino que son inherentes al tipo de persona que trabaja como directivo medio de línea o de servicio. Más adelante veremos que esta conclusión podría ser cuestionada por Chan (1993), quien a través de Herzberg, concluye que la edad y la experiencia laboral sí que influyen en la ordenación de los factores motivadores del jefe de obra. Young (1991), a su vez, tampoco respalda las conclusiones de Torrance y Cathcart puesto que, como veremos, afirma que la formación es determinante en la elaboración del ranking de factores de satisfacción.

CUADRO 15.: Ranking de los factores motivadores de los profesionales.

Ranking directivos de línea	Ranking directivos de staff
1. Autodesarrollo	1. Seguridad de empleo
2. Seguridad de empleo	2. Autodesarrollo
3. Estatus	3. Recompensas económicas
4. Recompensas económicas	4. Estatus

Fuente: Elaboración propia a partir de Torrance y Cathcart (1986: 41).

Young (1991) valora y analiza las necesidades y los impulsos que mueven a los directivos del sector de la construcción a lo largo de su carrera profesional, a través del estudio de las razones por las que cambian de puesto. Para ello encuesta a 73 profesionales de la edificación y de obras públicas pertenecientes a empresas pequeñas, medianas y grandes, con distinto nivel directivo (“senior”, “middle” y “junior”) y formación (ingeniería de la edificación; ingeniería de caminos, canales y puertos o larga experiencia en los oficios). En concreto, los encuestados deben clasificar por orden de importancia una serie de factores motivadores extrínsecos e intrínsecos. Sus conclusiones muestran que los factores que les incitan a cambiar de puesto dependen del momento de la carrera profesional en que se encuentren, del tamaño de la empresa en la que trabajan e incluso de la formación recibida con anterioridad. De esta forma, a medida que pasan los años y los profesionales van promocionando en su carrera profesional y pasan del nivel directivo inferior, al nivel medio y al nivel superior, los factores de motivación cambian.

Así, en los inicios de su carrera profesional la mayoría de los sujetos estudiados aceptan los primeros cargos de responsabilidad “junior” movidos por la motivación intrínseca del “autodesarrollo”. Sin embargo, la transición de directivo novel a directivo medio genera cambios en las expectativas y deseos de estos profesionales. En el caso de los ingenieros de edificación, la remuneración económica se convierte en el motivo principal para cambiar de puesto y los factores intrínsecos “trabajo retador”, “autonomía y responsabilidad” pasan a ser secundarios. Por el contrario, la autora considera que los ingenieros de caminos, canales y puertos siguen estando motivados por el autodesarrollo en este estadio y no parecen preocupados por el factor extrínseco de la remuneración, atreviéndose a afirmar que:

“... civil engineers are high in intellect and expect to become involved with projects that permit full use of, and extend their abilities. This urge to develop increases in strength, rather than fading in mid-career”.

Young (1991: 15)

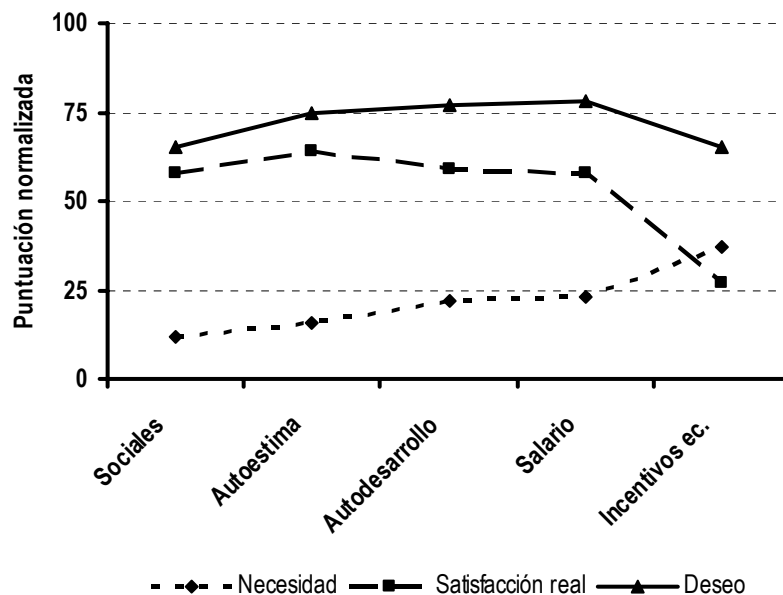
¿Quiere decir con esto que los ingenieros de edificación no necesitan desarrollar y ampliar también sus habilidades?, ¿implica esto que los ingenieros de edificación tienen menor agudeza intelectual que los de caminos?. En cuanto a los directivos procedentes de los oficios, parece que también conceden poca importancia al aspecto económico y que la mayor satisfacción al cambiar de puesto se deriva de la oportunidad de ampliar su experiencia con nuevos conocimientos y habilidades.

La transición de directivo de nivel medio a directivo de nivel superior revela de nuevo distintas necesidades y motivaciones. Para los profesionales que proceden de los oficios de la obra destaca la seguridad del puesto como factor de mayor importancia. Los ingenieros de edificación consideran que la posibilidad de ganar más es su principal preocupación, mientras que los ingenieros de caminos valoran en mayor medida la oportunidad de tener un trabajo retador, autonomía y responsabilidad porque así satisfacen sus necesidades intrínsecas.

En resumen, los ingenieros de caminos, canales y puertos aparecen menos motivados por el tema económico cuando cambian de puesto dentro de la misma empresa o entre empresas que los ingenieros de edificación (Young, 1991: 15). La autora sostiene que esto ocurre porque el dinero es un motivador sólo hasta cierto punto; a partir de ahí aumentos adicionales no motivarán más al ingeniero de caminos (personalmente, me pregunto si en el caso del ingeniero de edificación ocurre lo mismo). El crecimiento y el sentimiento de logro, aparte del trabajo retador, son motivadores fuertes cuando se cambia de puesto y de empresa.

Barrett (1993a), en su intento de describir los perfiles de motivación de los principales profesionales de la construcción de Gran Bretaña, parte del supuesto de que en los países occidentales tienen las necesidades básicas relativamente satisfechas y por eso investiga solamente las tres necesidades de orden superior de Maslow, el sueldo y los incentivos económicos, dejando de lado las necesidades físicas y las de seguridad. Los 683 profesionales investigados son, entre otros, arquitectos, arquitectos técnicos y calculistas de estructuras y se les pregunta por medio de cuestionario, por sus deseos y por su nivel de satisfacción real, obteniendo su nivel de necesidades.

FIGURA 11.: Deseos, satisfacción real y necesidades de los profesionales de la construcción.



Fuente: Elaboración propia a partir de Barrett (1993b: 107).

El análisis del perfil de necesidades de los profesionales de la construcción encuestados confirma los resultados de Maslow, puesto que tanto los deseos como su parte no satisfecha (necesidades) mejoran subiendo por la jerarquía de Maslow. Así, como se puede ver en la figura 11, el perfil de necesidades muestra una clara progresión que parte de una baja puntuación para las necesidades sociales, el doble para la autoestima y tres veces más para las de autodesarrollo. Los dos motivadores extrínsecos analizados (sueldo e incentivos económicos) también muestran una alta valencia para los encuestados en términos de necesidades, aunque en el caso de los incentivos es porque obtienen muy pocos (baja satisfacción real). De ahí que el incentivo económico sea el factor que muestra mayor diferencia entre deseos y satisfacción real obtenida.

El perfil de motivación por profesiones, niveles jerárquicos ocupados y pertenencia al sector público o privado, resulta bastante estable en general aunque hay algunas áreas de variabilidad significativa que interesa subrayar. Es el caso de las diferencias encontradas entre los deseos de los arquitectos y los arquitectos técnicos puesto que, a pesar de tener el mismo perfil motivacional, los arquitectos técnicos muestran mayores deseos de salario e incentivos económicos y los arquitectos mayor deseo de factores sociales. A nivel de necesidades por nivel jerárquico ocupado en la empresa, parece que a medida que los profesionales ascienden sus necesidades insatisfechas disminuyen, aunque incluso los profesionales de la construcción que ocupan los puestos de nivel más alto manifiestan que podrían obtener mayor satisfacción con su carrera profesional (Barret, 1993a: 647). Además, los profesionales de la construcción del sector público van por detrás de los profesionales del sector privado en su satisfacción de necesidades, siendo la diferencia mínima en lo social y máxima en incentivos económicos. Esto vendría a mostrar que hay menor motivación y peor estado de ánimo en lo público y que apenas existen incentivos ligados al rendimiento.

Shoura y Singh (1999) intentan medir los niveles de motivación del personal técnico de una empresa de ingeniería que gestiona proyectos de construcción. A través de una muestra de 39 ingenieros de edificación, los autores analizan la importancia que éstos dan a sus necesidades básicas y los niveles de gratificación o satisfacción obtenidos. A diferencia de Barrett (1993a y 1993b), quien, como hemos visto, supone que las necesidades básicas de los profesionales ya están cubiertas y las omite en su análisis, Shoura y Singh (1999) sí lo investigan empíricamente. Además, la originalidad de su aportación reside en que profundiza en el estudio de la necesidad de autodesarrollo de Maslow, descomponiéndola en una serie de once conceptos que sirven para medir el autodesarrollo total del hombre: el significado, la autosuficiencia, la creatividad, la autocomprensión, la independencia, la armonía con el universo, la individualidad y el sentido de misión, la integración con la civilización, la bondad...

Inicialmente, al igual que Barrett supuso en su trabajo, los autores pensaban que las necesidades básicas de los ingenieros de la edificación estarían cubiertas por completo pero, sorprendentemente, los resultados del trabajo muestran que la mayoría no lo

están. Es el caso de las necesidades físicas y las necesidades de seguridad, consideradas muy importantes por los ingenieros pero con bajos niveles de satisfacción. Nicholls y Langford (1987), cuyo trabajo será examinado más adelante, también afirman que los ingenieros de obra no tienen totalmente satisfechas sus necesidades fisiológicas.

Respecto a las necesidades sociales y de pertenencia, todos los encuestados reconocen también su relativa importancia pero se muestran insatisfechos, quizás debido al poco tiempo que tienen para afianzar su relación con los compañeros y organizar actividades juntos. Con la necesidad de autoestima ocurre lo mismo, y además se observa que los valores de su satisfacción y motivación decrecen a medida que el ingeniero alcanza mayor posición en el organigrama empresarial. Este hecho es de gran relevancia para la empresa estudiada puesto que la falta de autoestima por parte de los ingenieros responsables de proyectos de construcción puede llevar a problemas de liderazgo ineficaz, falta de respeto por parte de otros y baja capacidad de mando.

Al analizar las necesidades de autodesarrollo de los ingenieros de construcción de la empresa, los resultados son desalentadores puesto que ninguno de los once parámetros estudiados es considerado excepcional ni en términos de importancia ni de satisfacción. De ahí que los autores se atrevan a plantear la "medium intensity with which the technical groups live their lives. It could be they do not take life too seriously, or it could be they care less" (Shoura y Singh, 1999: 53). También, tras analizar las respuestas a la pregunta sobre si sienten que su trabajo está en armonía con el universo, afirman que este personal técnico tiene una visión poco romántica del mundo y son más prácticos y del tipo "manos a la obra". En definitiva, la investigación revela muchas áreas del desarrollo humano de estos técnicos profesionales que carecen del mínimo requerido para generar personas autodesarrolladas. En la empresa de ingeniería de construcción analizada, los directivos deberían centrarse en crear equipos muy fuertes tanto a nivel técnico como a nivel de autodesarrollo. En ciertos aspectos, en este trabajo podemos ver que los niveles de autodesarrollo no se consiguen.

Aunque este trabajo y el ya visto de Torrance y Cathcart (1984) utilicen metodologías diferentes y los resultados no puedan ser directamente comparables, resulta sorprendente que Torrance y Cathcart (1984) observen que el autodesarrollo figura en el primer puesto del ranking de factores motivadores de los directivos de línea y que, por el contrario, Shoura y Singh (1999) sostengan que ninguna de las once categorías del autodesarrollo de los ingenieros estudiados tenga importancia relevante para ellos. A su vez, Chan (1993) observa que los jefes de obra australianos tienen la necesidad de autodesarrollarse y que a medida que envejecen satisfacen esta necesidad en mayor medida, y Young (1991) concluye que los ingenieros de caminos, canales y puertos con puestos de responsabilidad cambian de puesto movidos por la necesidad de autodesarrollarse.

Aunque se planteará de forma detallada en el siguiente apartado, Nicholls y

Langford (1987: 6) concluyen que la jerarquía de necesidades de Maslow puede aplicarse a los ingenieros de obra y que la construcción ofrece más oportunidades que cualquier otra industria para satisfacer las necesidades de orden superior de Maslow.

III.4.2. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE HERZBERG A LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN

Las investigaciones empíricas encontradas que utilizan la teoría de Herzberg como base de su trabajo son Chan (1993), quien estudia a 23 jefes de obra o "construction project managers"⁶⁹ en Australia, Nicholls y Langford (1987), quienes investigan a 32 ingenieros de obra en Gran Bretaña y los trabajos sobre cuatro grupos de profesionales técnicos de la construcción (ingenieros de proyecto, ingenieros de obra, encargados experimentados y encargados noveles) en Tailandia de Ruthankoon y Ogunlana (2003) y Ruthankoon (2005). En este apartado también incluiremos a Borcharding y Oglesby (1974, 1975) porque, como ya vimos en la página 84, aunque no hagan mención del mismo ni sigan un plan metodológico concreto para confirmar o negar su teoría, sus trabajos parecen estar basados en Herzberg y estudian, entre otras, las opiniones de propietarios de constructoras y jefes de obra en Estados Unidos.

Los resultados de Chan (1993) y de Nicholls y Langford (1987) apoyan, en general, las conclusiones de la teoría de motivación de los dos factores de Herzberg pero con algunas excepciones (ver cuadro 16). Es el caso de algunos factores higiénicos como las condiciones de trabajo y la supervisión técnica que deberían ser considerados menos importantes por parte de estos profesionales de la construcción y, sin embargo, son valorados más de lo anticipado por Herzberg. Así, los resultados de la supervisión técnica contradicen a Herzberg en todos los trabajos: no es factor higiénico para los jefes de obra australianos, es factor motivador para los ingenieros de obra británicos y es también fuerte motivador para los ingenieros de obra y los encargados experimentados de Tailandia (Ruthankoon, 2005). El caso de las condiciones de trabajo es también contradictorio puesto que no es factor higiénico para los profesionales de Australia y Gran Bretaña y tiene carácter bipolar⁷⁰ para los ingenieros de proyecto de Tailandia.

Ruthankoon (2005) añade más contradicciones con los factores higiénicos de Herzberg al concluir que las relaciones interpersonales, el estatus y la vida personal son bipolares para los profesionales de la construcción de Tailandia y no higiénicos.

⁶⁹ Según Haynes y Love (2004: 139) "Construction Project Manager" es el término utilizado en Australia para designar al "site manager" (utilizado en Gran Bretaña) o al comúnmente llamado "jefe de obra" en nuestro país.

⁷⁰ Según Sergiovanni (1966), serían factores bipolares aquellos que contribuyen tanto a la satisfacción como a la insatisfacción. Ver referencia 22.

CUADRO 16.: Factores de Herzberg aplicados a los profesionales de la construcción.

Factores	Jefes de obra australianos ¹	Ingenieros de obra británicos ²	Ingenieros de obra, ingenieros de proyecto y encargados tailandeses ³
- Logro		Muy motivador.	Motivador para ingenieros de proyecto, ingenieros de obra y encargados experimentados. Bipolar para encargados noveles.
- Reconocimiento		No parece motivador.	Motivador para ingenieros de proyecto. Higiénico para ingenieros de obra. Bipolar para ambos tipos de capataces.
- Trabajo en sí	Motivador.	Muy motivador.	Motivador para ingenieros de proyecto. Bipolar para ingenieros de obra.
- Posibilidad de crecimiento			Motivador.
- Responsabilidad		Herzberg no lo introduce y parece ser motivador.	Motivador.
- Promoción		Muy motivador.	Motivador.
- Política empresarial			Bipolar. Higiénico para encargados noveles.
- Salario	No es higiénico.	Higiénico.	Bipolar para ingenieros de proyecto y encargados experimentados. Motivador para ingenieros de obra y encargados noveles.
- Supervisión técnica	No es higiénico.	Motivador.	Fuerte motivador para ingenieros de obra y encargados noveles.
- Condiciones de trabajo	No es higiénico.	No es higiénico.	Higiénico para ingenieros de obra y ambos tipos de encargados. Bipolar para ingenieros de proyecto.
- Relaciones interpersonales			Bipolar.
- Estatus			Bipolar.
- Vida personal			Bipolar.
- Seguridad del empleo	Higiénico.	Higiénico.	Higiénico. Bipolar para ingenieros de proyecto.
- Seguridad en la obra	Higiénico.	Higiénico.	Higiénico sobre todo para encargados.
- Relación con otras organizaciones			Higiénico.

¹ Chan, 1993² Nicholls y Langford, 1987³ Ruthankoon, 2005

Nota: se destacan en negrita las contradicciones encontradas con Herzberg.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del salario, encontramos contradicciones entre los trabajos de Chan y Ruthankoon (2005) y el de Nicholls y Langford (1987). Los dos primeros coinciden al plantear que los resultados de Herzberg en relación al salario deberían ser reexaminados puesto que en sus investigaciones no parece ser un factor simplemente higiénico. Por el contrario, el salario juega un papel muy importante en la motivación de los profesionales de la construcción: es factor motivador para los ingenieros de obra y los encargados noveles tailandeses, bipolar para los ingenieros de proyecto y los encargados experimentados tailandeses y es considerado muy importante por parte de los jefes de obra australianos, siempre, independientemente de su edad y de lo que ganen. Contrariamente a lo que Herzberg predice, factores higiénicos como el dinero continúan motivando a los jefes de obra aunque parezcan estar satisfechos. Por el contrario, Nicholls y Langford (1987) afirman que el salario es factor higiénico con toda seguridad, puesto que el ingeniero de obra británico no tiene totalmente satisfechas sus necesidades fisiológicas y por eso actúa como desmotivador. Los ingenieros clasifican el salario en un lugar muy alto porque este aspecto les genera insatisfacción, pero si tuvieran salarios más altos no le darían tanta importancia.

En relación con los factores higiénicos “seguridad del empleo” y “seguridad en la obra”, los resultados sí confirman a Herzberg en todos los trabajos. Además, en el caso de Chan (1993), se afirma que la seguridad del empleo ha podido adquirir mayor importancia por las dificultades vividas por la industria de la construcción en Gran Bretaña a finales de los 80.

El análisis de los factores motivadores plantea mayor grado de acuerdo con el modelo de Herzberg. Éste es el caso del factor “naturaleza del trabajo” o “trabajo en sí”; los resultados refuerzan los de Herzberg, quien afirma que en el ámbito laboral éste es el factor motivador más importante de todos. Igualmente, esto concuerda con los resultados de Borcharding (1974), de forma que se puede concluir que el ingeniero de obra británico considera su trabajo bastante satisfactorio, participativo y motivador y que valora el hecho de tener un trabajo, ya de por sí, enriquecido. Ruthankoon (2005) también considera que el trabajo en sí es factor motivador para los ingenieros de proyecto entrevistados pero, sin embargo, sería factor bipolar para los ingenieros de obra. Paralelamente, en el estudio de Herzberg *et al.* (1959: 101-102) el trabajo en sí resulta factor motivador para la muestra de ingenieros mecánicos, pero factor bipolar para los contables entrevistados. Herzberg lo explica diciendo que el trabajo cotidiano de los ingenieros es probablemente más fascinante que el de los contables. De la misma forma, en la tesis doctoral de Ruthankoon (2005: 55), el trabajo en sí aparece bipolar para los ingenieros de obra porque éstos mencionan una serie de tareas aburridas que les son asignadas como supervisar la albañilería y otros trabajos rutinarios.

Lo mismo ocurre con el segundo factor motivador de Herzberg: el logro o realización. Ya hemos visto en trabajos anteriores sobre los trabajadores (Davies y Duff, 1994 y 1996; Warren, 1989; Borcharding y Oglesby, 1974; Davies, 1948a y 1948b) que la

industria de la construcción proporciona muchas oportunidades para experimentar la sensación de logro, puesto que el personal puede ver y reconocer su contribución al éxito de la terminación del proyecto. Los ingenieros de obra británicos también consideran este factor muy motivador, al igual que los ingenieros de proyecto, ingenieros de obra y encargados experimentados tailandeses (Ruthankoon, 2005).

Herzberg no incluye el factor responsabilidad en su trabajo (Nicholls y Langford, 1987), pero sí encontró que la única vía para motivar al empleado era asignarle un trabajo retador. En este caso, los ingenieros de obra británicos investigados expresan un gran entusiasmo cuando se les permite asumir mayores responsabilidades, de ahí que se considere como factor motivador. A su vez, Ruthankoon (2005) también observa que la responsabilidad es factor motivador para las cuatro ocupaciones profesionales investigadas. Lo mismo ocurre con la posibilidad de crecimiento y la promoción: los resultados apoyan a Herzberg. El siguiente comentario de uno de los ingenieros tailandeses ilustra lo bien que se sienten los entrevistados cuando aprenden nuevas técnicas de construcción e incrementan su experiencia; en definitiva, cuando experimentan el crecimiento profesional (Ruthankoon, 2005: 55): "I was assigned to take control of a modified foundation micro pile, I learnt a new technique from there. It is a very good experience for me". Zhou (2004) también subraya que la oportunidad para aprender cosas nuevas es el tercer factor con mayor valencia para los profesionales de la gestión de la construcción en Canadá.

Siguiendo a Nicholls y Langford (1987), la única duda sobre los factores motivadores de Herzberg es el factor reconocimiento, puesto que parece menos importante para los ingenieros de obra británicos estudiados de lo estipulado por el autor. A esta conclusión se suma Ruthankoon (2005), al encontrar que en Tailandia el reconocimiento es higiénico para los ingenieros de obra y bipolar para ambos tipos de encargados (noveles y experimentados). Únicamente para los ingenieros de proyecto el reconocimiento resulta factor motivador y confirma a Herzberg.

Chan (1993) también agrupa resultados en función de la edad, experiencia, tamaño del proyecto y salario del encuestado. Contradiendo a Torrance y Cathcart (1984), el autor concluye que la edad y la experiencia laboral tienen un impacto significativo similar en las características motivacionales del jefe de obra. Así, los más jóvenes (menores de 35 años) y aquellos con menos experiencia tienen mayores necesidades de éxito, poder, promoción, supervisión y estatus; mientras que los mayores valoran en mayor medida factores como las condiciones de trabajo, la seguridad del empleo, el salario, el trabajo en sí y satisfacen en mayor medida la necesidad de autodesarrollo de Maslow. De nuevo aquí aparece un resultado contrario a Herzberg, puesto que el salario es menos importante para los jóvenes.

Por el contrario, el tamaño del proyecto no parece influir mucho en las características motivacionales de los jefes de obra. Tan solo tres factores difieren entre los

jefes de obra que dirigen proyectos grandes y pequeños. Así, los que dirigen proyectos pequeños están más preocupados por las condiciones de trabajo, la seguridad y la supervisión que los que dirigen proyectos grandes.

En relación al nivel salarial, parece que los jefes de obra que más ganan están más interesados en el éxito, poder, necesidad de control, responsabilidad, salario y estatus que los que menos ganan. El nivel salarial, sin embargo, no parece influir en el reconocimiento, autodesarrollo, trabajo en sí ni condiciones de trabajo.

En conclusión, a pesar de que puedan aparecer algunas preguntas en contra de la clasificación de algunos factores, tanto para Chan (1993) como para Nicholls y Langford (1987) la teoría de Herzberg (1959) ofrece un método sencillo para identificar los factores con influencia en la motivación de los ingenieros de obra. Además, según los autores, proporciona un medio para reconocer si la modificación de factores concretos llevará a aumentar la satisfacción o la insatisfacción en el entorno de trabajo.

Por el contrario, Young (1991) es tajante en cuanto a la invalidez de la teoría de Herzberg, puesto que "with the exception of later in a career, just like the civil engineer, for those individuals who followed the trade route into management, job dissatisfiers were also satisfiers – not as Herzberg predicted" (Young, 1991: 15). Ruthankoon y Ogunlana (2003) y Ruthankoon (2005) son también más críticos y duros con Herzberg que los autores anteriores al poner a prueba su teoría de los dos factores con ingenieros y supervisores de la industria de la construcción en Bangkok (Tailandia). En concreto, para probar la validez situacional de la teoría en Tailandia, los autores replican la metodología de los incidentes críticos de Flanagan (1954) y comparan los resultados de sus 125 entrevistas con los resultados de Herzberg. Los autores encuentran fuerte evidencia de que la teoría de Herzberg no mantiene sus resultados cuando el mismo proceso de investigación es replicado en el entorno de la construcción y, por tanto, carecería de validez situacional. Además, como hemos visto, obtienen resultados diferentes en función de la posición ocupada por los entrevistados y concluyen que la teoría tampoco puede ser generalizada cuando las muestras pertenecen al mismo sector pero ocupan diferentes posiciones jerárquicas. La teoría, pues, no resulta estable entre puestos.

Ruthankoon (2005), va más allá en su crítica a la teoría de Herzberg al probar que también carece de validez metodológica. Para ello compara los resultados de la réplica de sus entrevistas con los resultados de una encuesta con cuestionario a 344 profesionales de 42 obras de construcción y descubre que algunos de los factores del cuestionario no aparecen igual que en los resultados de la entrevista. De nuevo aquí vuelven a aparecer diferencias entre los encuestados en función del puesto ocupado.

Ruthankoon (2005) intenta explicar las diferencias encontradas en función del puesto afirmando que puestos distintos implican experiencias únicas, responsabilidades diversas, y diferentes niveles de educación y de ingresos. Así, por ejemplo, los ingenieros

de proyecto y de obra suelen tener niveles educativos más altos que los encargados, y sus puestos suelen ser de tipo más intelectual y de gestión. De hecho, Lee y Wilbur (1985)⁷¹ concluyeron que el trabajo es más significativo e intrínsecamente satisfactorio en posiciones más altas. En términos económicos, los ingenieros de proyecto tailandeses normalmente ganan más que el resto y gozan de mayor estatus y seguridad del empleo. De la misma forma, los más jóvenes requieren de más supervisión porque carecen de experiencia.

Ruthankoon también atribuye las contradicciones encontradas entre los resultados de su trabajo y el de Herzberg en Estados Unidos a las diferencias existentes en la naturaleza de los tailandeses y los norteamericanos. Así, por ejemplo, siguiendo a Hofstede (1984)⁷², parece ser que los tailandeses son menos individualistas y se preocupan más por las relaciones interpersonales que los norteamericanos.

Borcherding y Oglesby (1974) destacan los siguientes factores de satisfacción para los propietarios de empresas constructoras y jefes de obra norteamericanos: la rentabilidad del proyecto, la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los plazos de construcción del proyecto, la estructura física tangible, la profesionalidad de los participantes en el proyecto y las buenas relaciones de trabajo con el equipo. La mayoría de contratistas y jefes de obra se identifican con la construcción de una estructura y señalarán con orgullo en el catálogo de su empresa las fotografías y descripciones de los proyectos terminados. Además, aunque a lo largo de la historia de construcción del proyecto haya graves problemas que parezcan dividir e incluso destruir las relaciones de trabajo, el objetivo de construir la estructura parece mantener todo unido. A pesar de que gerencia y mano de obra estén insatisfechos unos con los otros, ambos dirán "I'll get this damn project built regardless of the cooperation of the other party", (Borcherding y Oglesby 1974: 427).

Las siguientes transcripciones son ilustrativas de los sentimientos de satisfacción laboral subrayados:

"I get satisfaction from a job well done if the company made money on it. We can take pride in the job as well as from satisfying the customer".

(Contratista de fontanería, Borcherding y Oglesby, 1974: 415)

"The construction business produces a tangible product where you can see the accomplishment", "Good workmanship; I built my business on it", "The job is finished – electrical/mechanical equipment operate properly; installation is good looking, the customer is happy; and the company made money".

(Jefe de obra de instalaciones eléctricas, Ibid, 422)

⁷¹ Lee, R. y Wilbur, E.R. (1985): "Age, education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis". *Human Relations*, Vol. 38, pp. 781-791. Citado en Ruthankoon (2005: 78).

⁷² Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences*. Newbury Park, Estados Unidos: Sage Publications. Citado en Smithers (1998: 127) y en Ruthankoon (2005: 78).

En cuanto a los factores de insatisfacción laboral de propietarios de constructoras, Borcharding y Oglesby (1975) señalan los problemas con los sindicatos⁷³, la comisión de errores personales o empresariales⁷⁴, la insatisfacción del cliente, el tener que cobrar deudas pendientes y el tener que tratar con individuos poco cualificados como inspectores de obra o miembros del Ayuntamiento. Respecto a los jefes de obra, los errores personales o empresariales, la incapacidad para cumplir el programa de trabajo, ingeniería o proyectos deficientes y una inadecuada supervisión de obra debido a la incapacidad para coordinar el trabajo de los encargados y capataces que intervienen en el proyecto. En definitiva, genera insatisfacción todo aquello que reduce la productividad de la obra.

Como conclusión a su trabajo, los autores rechazan la reestructuración de tareas o el enriquecimiento del trabajo como método para aumentar satisfacción laboral o motivar a los sujetos a ser más productivos. Por el contrario, para generar sentimientos de alta productividad, una planificación eficiente parece ser el factor importante para aumentar la satisfacción laboral en todos los niveles. Si un proyecto bien planificado genera y propicia el sentimiento de logro, entonces éste puede ser el principal motivador de todos los trabajadores de la construcción (Borcharding y Oblesby, 1975: 426). Parece, pues, claro que la gerencia debe prestar especial atención a la provisión de toda la información de ingeniería del proyecto, materiales, herramientas y mano de obra a su jefe de obra.

III.4.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM A LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN

Zhou (2004) considera que la relación entre motivación, productividad y rendimiento no ha sido estudiada en profundidad en la industria de la construcción. De hecho, el único trabajo que examina la relación entre la motivación de los albañiles y su productividad es el presentado anteriormente, en el apartado III.2.2., del autor Olomolaiye (1990) en Gran Bretaña. De ahí el interés de Zhou en analizar la relación entre la motivación de los profesionales de la gestión de la construcción de Canadá y su rendimiento, utilizando la teoría de las expectativas. Para ello investigó a 57 profesionales de dos empresas constructoras de Alberta (Canadá) entre los que se incluyen las siguientes profesiones: cinco directivos de empresas constructoras, cinco “estimators”, dos “field engineers”, doce coordinadores de proyectos, dos directores de proyecto, catorce jefes de obra, tres coordinadores de seguridad y salud, catorce encargados.

⁷³ Políticas dictatoriales sindicales que mantienen control absoluto de sus miembros, disputas jurisdiccionales, diferencias internas entre facciones del sindicato, ruptura en la negociación colectiva debido al aumento de costes del contratista y retrasos del proyecto.

⁷⁴ Errores como, por ejemplo, fallos en el cálculo de presupuestos que puedan reducir beneficios o en la provisión de información sobre el proyecto al equipo de obra.

A través de un método de triangulación secuencial para recoger información de tipo cuantitativo y cualitativo, el autor llega a las siguientes conclusiones:

1. Los cuatro factores con mayor valencia para los profesionales encuestados y, por tanto, considerados muy importantes para motivarles son: “seguridad en la obra”, “espíritu de equipo con la gente que trabajas”, “oportunidades para aprender cosas nuevas” y “ver el resultado del propio trabajo”.
2. Los factores que requieren atención debido a que su nivel de satisfacción es inferior al resto son: el salario, retroalimentación positiva por parte de la gerencia e incentivos económicos recibidos.
3. La motivación a solas no lleva a mejores rendimientos del trabajo ni a mayor eficiencia ni eficacia.
4. Ni la experiencia laboral, ni la educación mejoran individualmente el rendimiento del profesional de la gestión de la construcción. Sin embargo, la experiencia sí afecta positivamente a la eficiencia y la educación a la eficacia. Esto es, a mayor experiencia mayor será la eficiencia del profesional de la gestión de la construcción y a mayor educación mayor su eficacia.
5. La motivación, educación y experiencia laboral en conjunto sí tienen relación positiva con el rendimiento, eficacia y eficiencia del profesional analizado. Esto confirma los resultados de Vroom (1964) de que $\text{Rendimiento} = f(\text{motivación, habilidad})$. Sin embargo, la capacidad explicativa de este conjunto de variables es mínima. De ahí que el autor sugiera investigar el resto de variables explicativas del rendimiento.
6. Para mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de la gestión de la construcción habría que mejorar tres aspectos de su trabajo: el grado de libertad del puesto que ocupan, las oportunidades para utilizar sus talentos y habilidades en la realización del trabajo y el tipo de ambiente laboral. Estos tres aspectos explican el 39,4 % de la varianza de su satisfacción laboral.
7. No hay diferencias significativas en las actitudes de estos profesionales hacia distintos resultados del trabajo en función de la empresa en la que trabajan.
8. Los más jóvenes (de 20 a 39 años) están más deseosos de adquirir nuevos conocimientos y habilidades y de promocionar, y valoran menos los incentivos económicos que los de edad media y que los mayores. Este resultado coincide con Chan (1993) y es contrario a Torrance y Cathcart (1984).
9. A mayor nivel educativo más se valora el grado de libertad que se tiene al trabajar y más libertad y autonomía se desean. A mayor educación menor preocupación por la seguridad del empleo.
10. Siguiendo a Maloney y McFillen (1985) los factores “preocupantes”⁷⁵ de la matriz de valencia-satisfacción son “retroalimentación de la gerencia por terminar trabajos con éxito” e “incentivo recibido”. A partir de ahí Zhou sugiere algunas recomendaciones para mejorar la situación.

⁷⁵ Se denominan “preocupantes” porque son percibidos como muy importantes en la motivación de los profesionales (alta valencia) pero obtienen poca satisfacción.

III.4.4. OTROS TRABAJOS EMPÍRICOS

En este apartado revisaré una serie de investigaciones que, sin utilizar una teoría de motivación concreta, hacen aportaciones destacables en este campo de estudio. En concreto, los autores Smithers y Walker (2000), Gilbert y Walker (2001)⁷⁶ y Yisa *et al.* (2000) diseñan cuestionarios basándose en factores de motivación y desmotivación identificados por otros autores (Olomolaiye, 1988; Maloney y McFillen, 1988; Maloney, 1982 y Samelson y Borcharding, 1980) para analizar la motivación de los profesionales de la construcción de Australia y de los jefes de obra de Irán. En general, los encuestados valoran en escala de Likert la presencia y la importancia de variables con influencia en la motivación y desmotivación.

Además, otro grupo de autores investigan un elemento muy relacionado con la satisfacción laboral: el estrés experimentado por los profesionales de la construcción en su trabajo, sus causas, consecuencias y las estrategias desarrolladas para sobrellevarlo (Sang *et al.* 2007a y 2007b; Campbell, 2006; Love y Edwards, 2005; Lingard y Francis, 2004; Haynes y Love, 2004; Djebarni, 1996; Sommerville y Langford, 1994; Sutherland y Davidson, 1993 y 1989; Davidson y Sutherland, 1992; Langford, 1988), a la vez que las diferencias de género al respecto (Sang *et al.*, 2007b; Loosemore y Waters, 2004). A continuación revisaré las principales conclusiones de estos trabajos.

En Australia, algunos autores han investigado la posibilidad de que el ambiente vivido en las obras de construcción influya en los niveles motivacionales de los profesionales (Smithers y Walker, 2000) y en el posible conflicto experimentado entre trabajo y familia, "burnout" y satisfacción laboral (Lingard y Francis, 2006 y 2004; Lingard, 2003). Los resultados de estos trabajos ilustran bien el hecho de que aquellos que trabajan diariamente a pie de obra viven su experiencia laboral de forma diferente al resto de los profesionales. Así, Smithers y Walker (2000) concluyen que existen mayores niveles de desmotivación entre los que trabajan en obra a tiempo completo (5 ó 6 días por semana) frente a los que lo hacen a tiempo parcial (1 a 4 días por semana). Del total de diecinueve variables desmotivadoras analizadas conviene destacar las cinco siguientes por las diferencias y desacuerdos encontrados:

1. Los profesionales australianos que trabajan a tiempo completo en las obras consideran que "trabajar muchas horas" es un factor desmotivador mucho más importante que lo considerado por los que trabajan a tiempo parcial.

⁷⁶ Smithers y Walker (2000) y Gilbert y Walker (2001) son publicaciones científicas que sintetizan las conclusiones de la tesis de Smithers (1998): "An investigation into factors affecting motivation and demotivation of Australian site management personnel", *Master of Applied Science (Building)* by research, Department of Building and Construction Economics, RMIT.

2. El factor "falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho" es percibido como mayor desmotivador por los que están a tiempo completo en obra.
3. La "mala planificación como resultado de una injusta distribución de recursos" es considerado el quinto factor desmotivador por los de tiempo completo y el octavo por los de tiempo parcial. Está claro que este tipo de mala planificación de recursos para poder gestionar un proyecto, está más presente en la obra que en la oficina. De hecho, la demanda de recursos en la oficina es insignificante frente a la demanda en la obra; por tanto este problema se percibe presente donde la demanda excede a la oferta: en la obra. Otra posible explicación sería que los profesionales de la obra prefieren tener un plan detallado de distribución de recursos porque la experiencia les ha enseñado las consecuencias negativas de no tenerlo.
4. "El desorden y la improvisación", es decir, la confusión, es percibido como factor desmotivador más presente por los encuestados que están a tiempo completo en obra que los que están más en oficina. El motivo residiría en la diferencia existente entre la naturaleza del trabajo en la obra de construcción "as a focal point for a temporary organization which involves the coordination of multiple parties to construct a unique product; inherently chaotic perhaps" y el trabajo en la oficina, "a permanent collection of more defined tasks, is less proximate to the production centre" (Smithers y Walker, 2000: 839).
5. El factor "estilo agresivo de dirección de los compañeros" tiene mayor presencia para los profesionales a tiempo completo en obra que para el resto.

La conclusión de Smithers y Walker (2000) es que muchos de los factores identificados como desmotivadores en obra están relacionados con la forma en que el trabajo es gestionado y dirigido desde el punto de vista de las relaciones humanas. No hay que perder de vista que la naturaleza de los proyectos de construcción conlleva mucha responsabilidad económica, toma de decisiones a corto plazo con mínima información pero con muchas consecuencias y un ambiente muy competitivo, condiciones que pueden dificultar las relaciones humanas. Además, estos profesionales trabajan muchas horas al día, de forma que no pueden pasar tiempo con sus familias y llevar una vida plena fuera del trabajo. Las presiones que resisten los que están en obra durante periodos muy largos se ven incrementadas por la tendencia a la mala planificación, privación de medios, la improvisación y el desorden, el estilo agresivo de liderazgo y el aislamiento psicológico.

En el mismo sentido, Lingard y Francis (2006 y 2004) descubren que los profesionales australianos ubicados en obra trabajan un mayor número de horas a la

semana y tienen horarios más irregulares que los que están en la oficina principal⁷⁷ y, en consecuencia, sufren mayores niveles de interferencia y conflicto entre el trabajo y su vida familiar. Además, los que trabajan en obra en actividad directa de construcción muestran mayores niveles de “burnout” psicológico que el resto y están menos satisfechos con la remuneración económica que los ubicados en la oficina principal o regional. Un empleado recientemente trasladado de un puesto a pie de obra a la oficina principal describe bien estas diferencias y la mejora en su calidad de vida:

“I spent four years as a site engineer prior to joining the team in the head office. If this survey was sent out 18 months ago I would have certainly answered it differently. My quality of life has vastly improved now that I don't have to work weekends. My hours have dropped from over 60 hours per week to 50 hours. Twelve months ago I was burnt out, ready to resign and exhausted and angry. Now I get enough sleep, I'm not stressed out all the time. Although I terribly miss all the action, chaos, teamwork and instant gratification achieved on site, I feel my stress levels and resting periods are where they should be”.

Lingard y Francis (2004: 998)

La investigación ha dado a conocer que los jefes de obra de la construcción experimentan un nivel de estrés ocupacional creciente y superior al de los directivos de línea de otras industrias (Campbell, 2006; Haynes y Love, 2004; Djebarni, 1996; Sutherland y Davidson, 1993 y 1989; Davidson y Sutherland, 1992; Langford, 1988; Theorell, 1976⁷⁸). Esto es debido a la naturaleza y características de la industria en la que operan – un ambiente dominado por hombres que promueve la competitividad y el conflicto, la producción de prototipos que requiere altos niveles de coordinación y unas “malas” condiciones de trabajo en obra que pueden llevar a experimentar problemas de calidad y seguridad. Tener que terminar el proyecto en el plazo exigido, con la calidad deseada y dentro del presupuesto, junto al hecho de tener que satisfacer un amplio abanico de objetivos de todos los participantes, puede ocasionar una fuerte presión al jefe de obra que se manifiesta en forma de estrés laboral (Lingard, 2003). Por otra parte, esta problemática se ve agravada puesto que los proyectos de construcción son dinámicos y pueden modificarse en cualquier momento durante el periodo de diseño y construcción, mientras que el periodo de construcción es fijo, según el contrato y el programa del proyecto (Leung *et al.*, 2004: 40). De cualquier forma, el interés por relacionar el estrés con el tema objeto de investigación está en que algunos estudios (Theorell, 1976) han mostrado que la percepción de altos niveles de estrés laboral por parte de los jefes de obra está asociada con bajos niveles de satisfacción laboral y ligada a algunos resultados negativos sobre la salud como, por ejemplo, mayor ansiedad.

⁷⁷ Los profesionales australianos ubicados en obra trabajan una media semanal de 62,5 horas, frente a una media de 56,1 horas trabajadas por los ubicados en la oficina de obra y 49 horas por los destinados a oficina principal (Lingard y Francis, 2004: 995). Además, es normal que trabajen 6 días por semana e incluso los domingos.

⁷⁸ Theorell, T. (1976): “Selected illness – somatic factors in relation to tow psychological stress indices: a prospective study on middle-aged construction building workers”. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 20, pp. 7-20. Citado en Love y Edwards (2005: 88 y 92).

En la literatura también se han identificado los principales factores causantes del estrés destacando la sobrecarga de trabajo, muchas horas de trabajo al día, ambigüedad de rol y conflicto de rol, escasez de recursos, falta de tiempo con la familia, diverso tipo de personalidades encontradas en el ambiente del proyecto, comunicación deficiente, presiones ambientales y económicas. Como mostraré en el quinto capítulo de este trabajo (apartado V.8.), la situación de los profesionales de la construcción en España no parece diferenciarse mucho de esta realidad.

CUADRO 17.: Diez factores generadores de estrés entre directivos de la industria de la construcción en Gran Bretaña.

Puntuación	Media ^a	Desviación típica
1. Presiones de tiempo	3.46	1.12
2. Trabajar muchas horas	3.27	1.15
3. Falta de tiempo libre	3.26	1.22
4. Papeleo	3.25	1.21
5. Falta de tiempo para la familia	3.16	1.26
6. Desplazamiento diario al trabajo	2.96	1.37
7. Falta de apoyo por parte de los arquitectos	2.96	1.23
8. Problemas de comunicación	2.91	1.00
9. Escasez de personal	2.85	1.21
10. Responsabilidad de situaciones fuera del propio control	2.80	1.20

^aBasada en una escala del 1 al 5 siendo 1= sin presión; 5= mucha presión

Fuente: Davidson y Sutherland (1992: 30).

Davidson y Sutherland (1992), por ejemplo, analizaron la situación laboral de los jefes de obra en Gran Bretaña, con un enfoque psicosocial cualitativo (Sutherland y Davidson, 1989) y cuantitativo (Sutherland y Davidson, 1993), haciendo especial hincapié en sus mayores fuentes de estrés. El cuadro 17 recoge el ranking de los diez factores considerados más estresantes por parte de los 993 empleados de puestos directivos encuestados. Además, las autoras encuentran que los niveles de satisfacción laboral de estos directivos y supervisores son significativamente menores que los de empleados de la misma categoría en ingenierías y que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el nivel directivo. En cuanto al tiempo dedicado al trabajo, se señalan semanas de cincuenta horas como mínimo; los días de diez y once horas de trabajo parecen ser la norma y además hay que añadir el tiempo del viaje al lugar de trabajo. De ahí que sientan que no pasan suficiente tiempo en casa con la familia y que cuando están presentes no sean receptivos: "I don't bring problems from work at home - but I'm knackered at the end of the week, so you're just not receptive to the family and what they want to do", (Sutherland y Davidson, 1989: 227).

También en Gran Bretaña, el Chartered Institute of Building (Campbell, 2006) ha publicado recientemente los resultados de una encuesta realizada a través de internet a

un total de 847 profesionales de la construcción, de los cuales 534 jefes de obra, que revela que el estrés es un problema serio en la industria. En concreto, un 68,2% manifestaban haber sufrido estrés, ansiedad o depresión como resultado directo de trabajar en la industria. Las causas más comunes coinciden, en general, con las mencionadas anteriormente por otros autores: falta de retroalimentación, mala comunicación, dotación de personal inadecuada, exceso de trabajo, fechas límite muy ambiciosas, presión y demandas en conflicto. Además, los propios encuestados añadían factores como la falta de equilibrio familia-trabajo, largas distancias de desplazamiento, falta de personal cualificado, expectativas y demandas de los clientes.

Styhre y Josephson (2006), a través de un análisis cualitativo, exploran la forma en que los jefes de obra suecos conciben su vida laboral y señalan algunos de los retos a los que se enfrentan en su trabajo diario y cotidiano. Así, entre los aspectos positivos destacan el aprecio por su trabajo y por la naturaleza imprevisible de la construcción, la libertad que conlleva su puesto, la parte creativa de su trabajo y el hecho de contribuir a la construcción de un edificio real. En Suecia, los jefes de obra apuntan también a la necesidad de ser y sentirse el "centro de operaciones": "the site manager is the hub around which everything revolves" (Styhre y Josephson, 2006: 524). En definitiva, manifiestan sentirse orgullosos de su trabajo y destacan varios factores de motivación intrínseca.

Los jefes de obra suecos plantean, a su vez, algunos factores de insatisfacción: se quejan del elevado número de reuniones a las que han de asistir, piensan que su trabajo resulta estresante y agotador e incluso señalan la presión laboral en el límite de lo tolerable:

"It is stressful, and you get the feeling that you never get a fair chance to finish anything. You could have like 10 different jobs going at the same time and you never finish them. In many cases, you have to use the nighttime for shovelling off things so you can start on the next assignement".

Styhre y Josephson (2006: 525)

Para estos profesionales, la mayor fuente de estrés resulta de la necesidad de priorizar entre llevar adelante el trabajo de producción en obra y la realización de tareas administrativas. De hecho, también en otro trabajo, Styhre (2006) defiende y demuestra que el trabajo de los jefes de obra suecos se ha redefinido⁷⁹ y en la actualidad existe un nuevo rol que incluye la responsabilidad de cantidades importantes de "papeleo": una tarea en la que estos profesionales no están muy interesados. Como veremos en la parte empírica de esta investigación, los profesionales técnicos de la construcción españoles también se quejan de lo mismo. El excesivo volumen de papeleo ha sido también identificado por Sutherland y Davidson (1989) en los jefes de obra británicos, Haynes y

⁷⁹ Según los entrevistados, la causa de esta redefinición del trabajo podría estar en la descentralización de la estructura organizativa y en las nuevas estrategias de gestión relacionadas con la protección medioambiental y con la calidad total que imponen nuevas demandas sobre la confección de documentos y protocolos.

Love (2004) en los jefes de obra australianos y por Ng. *et al.* (2005) en los participantes de proyectos de construcción en Hong Kong, quienes manifiestan dificultades para gestionar la creciente burocracia⁸⁰. Ante la falta de tiempo, los jefes de obra normalmente dan prioridad al trabajo de construcción, pero no les gusta que se les acumule el trabajo administrativo porque, como hemos visto anteriormente, ya trabajan demasiadas horas. Así, el trabajo administrativo es visto como una carga adicional que les roba tiempo y energía de los temas de producción y de las responsabilidades sociales del liderazgo:

"You are always split between production and administration. I think, in spite of everything, that I enjoy a bit of both, but what's demeaning is that you are always split in half. Often, you do not have time to engage thoroughly with either activity, instead you make both equally mediocre".

Styhre (2006: 274)

Esta descentralización del trabajo administrativo que supone una carga sustancial de trabajo para el jefe de obra, lleva asociados otros problemas como, por ejemplo, que los espacios disponibles para oficina en las típicas "casetas de obra" no ofrecen las condiciones adecuadas para llevar a cabo este trabajo (factores de insatisfacción extrínsecos). En palabras de un jefe de obra:

"In a place like this, it is really hard to close the door and say you need to be on your own for a while because you have a protocol or some other things to take care of so you need a bit of space. Then the phone rings, people come in to see you all the time. But after four o'clock, things calm down and you can gather your thoughts".

Styhre y Josephson (2006: 526)

En resumen, los jefes de obra suecos de esta investigación expresan entusiasmo y agrado por su trabajo y no parecen estar desmotivados ni insatisfechos, aunque reconocen los problemas generados por la descentralización del trabajo administrativo.

Sang *et al.* (2007b) en Gran Bretaña, y Loosemore y Waters (2004) y Gilbert y Walker (2001⁸¹) en Australia, abarcan otro tema de gran actualidad en el sector: el papel de la mujer profesional de la construcción. Ante la preocupación por la baja retención de mujeres profesionales cualificadas y los intentos de aumentar su número en el sector, el interés de los dos primeros se centra en descubrir diferencias de género en la salud y el bienestar ocupacional de los profesionales, mientras que Gilbert y Walker (2001) intentan averiguar si existe relación entre la motivación, la desmotivación y el género y, a su vez, analizar si los hombres y mujeres profesionales de la construcción están motivados y desmotivados por variables diferentes.

Los resultados del trabajo de Sang *et al.* (2007b: 1315) no son muy alentadores dado que revelan que, como resultado del estrés ocupacional, las mujeres arquitectos

⁸⁰ Hay que tener en cuenta que muchos de los proyectos de construcción en Hong Kong están financiados directamente por el Gobierno o por empresas cuasipúblicas y que, en consecuencia, están sujetos a numerosos procedimientos administrativos como, por ejemplo, valoraciones de impacto ambiental y de tráfico.

⁸¹ Este trabajo resume el de Smithers (1998).

británicas gozan de peor salud física y bienestar laboral que los hombres. En concreto, parecen experimentar menor satisfacción laboral general que sus colegas varones, expresando menor satisfacción con respecto al factor promoción y perspectivas de carrera. Por otra parte, las arquitectas británicas dan cuenta de mayor frecuencia de insomnio y estreñimiento, mayor conflicto trabajo-vida personal y mayores intenciones de abandono.

Por el contrario, Loosemore y Waters (2004) identifican que, en Australia, los profesionales varones experimentan niveles superiores de estrés que las mujeres, para cada categoría estudiada, excepto en el caso de carrera y logro en el que se igualan. Los únicos factores que parecen ser mayor causa de estrés para las mujeres son oportunidades para el desarrollo personal, nivel salarial, viajes de negocios, efecto acumulado de pequeñas tareas, mantenerse actualizado con nuevas ideas y factores que no están bajo su control. Además, encuentran que, sorprendentemente, el factor discriminación no representa mayor fuente de estrés para las mujeres que para los hombres. Con esto, los autores defienden que la industria está cambiando y que "los bastiones tradicionales del poder masculino se están erosionando". Curiosamente, como hemos visto en el párrafo anterior, el reciente trabajo de Sang *et al.* (2007b) desmiente estas esperanzas.

En cuanto al trabajo de Gilbert y Walter (2001), los resultados de su investigación muestran puntuaciones en motivación y desmotivación similares para hombres y mujeres; no respaldan la proposición de que las mujeres profesionales de la construcción en Australia experimentan distintos niveles de motivación y desmotivación que sus compañeros varones. Sin embargo, sí que encuentran distintos componentes en los resultados, es decir, las mujeres parecen estar motivadas por algunas variables diferentes aunque el resultado final no difiera.

En concreto, algunos factores de motivación y desmotivación valorados por un sexo no son valorados por el otro. Así, de los veintidós factores motivadores analizados, hay dos con diferencias significativas en el ranking entre hombres y mujeres:

- Presencia de "exposición al prestigio del proyecto". Figura en el puesto 16º para los hombres y en el 21º para las mujeres. Es, por tanto, un factor motivador valorado muy bajo por todos los encuestados, pero las mujeres lo colocan cinco puestos por debajo de la valoración del hombre.
- Importancia de "buena relación con supervisor". Las mujeres conceden mayor importancia a este aspecto motivador, con una diferencia de 8 puestos en el ranking (2º puesto para mujeres y 8º para hombres). Podemos concluir que las mujeres profesionales de la construcción perciben que una buena relación con su supervisor es más importante que para los hombres.

Para el caso de la desmotivación, se estudian 16 factores de los cuales dos también se clasifican de forma diferente en función del género:

- La variable "sentirse aislado por el sexo contrario" figura en último lugar de importancia para los hombres, pero en sexto lugar para las mujeres. Esto implica que si la presencia llegara a ser alta, sería una fuente de desmotivación muy grande para las mujeres. Por el contrario, en el momento en que se realizó el estudio, la presencia del factor era baja para ambos sexos (posición 18 y 16).
- La presencia de "opinión ignorada por el sexo contrario" es ordenada en último lugar por los hombres y en 11º lugar por las mujeres (diferencia de 8 puestos). El ranking de los hombres es el esperado puesto que hay muy pocas mujeres en la industria de la construcción. Una explicación para la gran diferencia en el ranking está en el desequilibrio de género existente en la industria; las mujeres perciben que, al ser menos, hay más probabilidades de que su opinión no sea tenida en cuenta.

La implicación de estos resultados para la industria de la construcción australiana es que, dado que los componentes de la motivación y desmotivación parecen diferir entre hombres y mujeres, los jefes de obra y directivos de constructoras deberían tratar a los miembros de sus equipos de forma diferente en lugar de adoptar una actitud que obvia la diferencia de género. Los jefes de obra deben comprender que las mujeres tienen distintas percepciones y están motivadas y desmotivadas por factores diferentes. Su necesidad de ser incluidas en el equipo del proyecto puede no ser mayor que la de los hombres, pero si son ignoradas su desmotivación puede ser mayor. Además, Smithers (1998), siguiendo a Hofstede (1984)⁸² plantea extrapolar estas conclusiones a otros países de origen anglosajón como Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.

Yisa *et al.* (2000) analizan el ranking de los factores de motivación y desmotivación de 57 jefes de obra en Irán y descubren que los cinco factores motivadores más importantes son: un salario justo, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento del trabajo, las posibilidades de promoción y la buena supervisión. Sin embargo, hay que destacar que la satisfacción o gratificación de los mismos no es mucha: buen salario aparece en el lugar diecisiete de satisfacción, participación en la toma de decisiones en tercer lugar y posibilidad de promoción en el puesto catorce. De aquí se deriva que estos factores pueden ser fuente de frustración e insatisfacción de los jefes de obra.

Respecto a los factores de desmotivación, por orden de importancia figura la falta de respeto por parte de los supervisores, falta de cooperación, incompetencia entre colegas, mala supervisión y falta de supervisión. Finalmente, la recomendación a las

⁸² Hofstede (1984) hace una agrupación de países en función de su tendencia a evitar la incertidumbre y la masculinidad y propone que los resultados de un país de origen anglosajón deberían trasladarse bien a otros países del mismo origen. Referenciado en nota al pie nº 72.

empresas constructoras es la de intentar satisfacer los factores motivadores encontrados y eliminar los desmotivadores. Además, se sugiere rectificar los defectos de gestión, sobre todo los relacionados con el proceso de toma de decisiones y el nivel de autoridad de los jefes de obra y su libertad para tomar decisiones sin retrasos.

III.5. CONCLUSIONES

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

- Conclusiones relacionadas con la investigación y metodología sobre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores y profesionales del sector de la construcción.
- Conclusiones sobre los factores motivadores de los trabajadores manuales y de los profesionales de la construcción.

A) CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA SOBRE EL TEMA

1. Existe una notable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a los trabajadores de la construcción y su satisfacción laboral: la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la Sociología del Trabajo, la Historia y la Gestión y Dirección de la construcción. De hecho, los autores de las distintas áreas de conocimiento apenas se citan, mostrando ser compartimentos estancos, de forma que no se puede hablar de interdisciplinariedad.
2. Se detectan algunas diferencias entre los trabajos publicados referentes a los obreros de la construcción y los referentes a los profesionales. En este sentido, las publicaciones centradas en el obrero son bastante más numerosas y se retrotraen antes en el tiempo, a finales de la década de los 60 (Nave, 1968) y la década de los 70, encontrando incluso un trabajo publicado en 1948 (Davies, 1948a y 1948b). Además, en los estudios sobre los obreros hay mayor diversidad de zonas geográficas o países analizados; incluyendo tanto a los países más desarrollados como a otros en vías de desarrollo: Arabia Saudita, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Gran Bretaña, Hong Kong, Indonesia, Irán, Nigeria, Pakistán, Siria, Sri Lanka y Tailandia. Por el contrario, los trabajos centrados en el profesional de la construcción son menos numerosos, de más reciente publicación y con muestras procedentes de menor número de países que, en general, están más desarrollados: Australia, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Irán, Suecia y Tailandia. En cualquier caso, Gran Bretaña y Estados Unidos son los países más prolíficos en cuanto a publicación de investigaciones sobre el tema que nos ocupa se refiere.

3. La mayoría de las investigaciones realizadas, tanto las centradas en el estudio del trabajador, como las centradas en el profesional de la gestión de la construcción, son de tipo empírico. De todas formas, algunos autores han intentado explicar la motivación en la industria de la construcción a través de un enfoque conceptual que ha sido duramente criticado.
4. En cuanto a la **metodología utilizada** en el estudio empírico de ambos tipos de trabajadores, los “blue-collar” y los “white-collar”, ésta es predominantemente cuantitativa, aunque en el caso de los profesionales el predominio de lo cuantitativo frente a lo cualitativo es mayor. Así, la mayoría de trabajos utilizan cuestionarios diseñados específicamente para el sector de la construcción, con listas de necesidades, variables motivadoras y desmotivadoras, a valorar en escala de Likert, distinguiendo entre la importancia y la satisfacción percibidas. No obstante, existe también una minoría de trabajos que utilizan un enfoque de tipo cualitativo. Éste es el caso de Oliva y Díaz (2005), Applebaum (1999), Byrne (1993 y 1997), Riemer (1979), Borchering y Oglesby (1974 y 1975) y Davies (1948a y 1948b), quienes se centran en el estudio de los trabajadores manuales de la construcción, y de Styhre y Josephson (2006), Sutherland y Davidson (1989) y Langford (1988), quienes estudian a los profesionales de la gestión de la construcción.
5. Respecto al enfoque o **modelo teórico** seguido por todos los trabajos analizados, los tres modelos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), combinada con el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1980). Ésta última parece estar siendo la más utilizada en la actualidad, tanto en el caso de los obreros (Uwakweh, 2005 y 2006; Hewage y Ruwanpura, 2005) como de los profesionales técnicos de la construcción (Zhou, 2004; Gilbert y Walker, 2001; Smithers y Walker, 2000). Sin embargo, hay que destacar también la existencia de algunos trabajos empíricos que prescinden del marco teórico habitual (Davies y Duff, 1994 y 1996) o incluso lo rechazan (Hill, 2001, 2002). De cualquier forma, independientemente de las teorías de motivación aplicadas y del tipo de metodología utilizada en las investigaciones, prácticamente la totalidad de los trabajos llegan a las mismas conclusiones sobre los aspectos motivadores y los factores de satisfacción laboral del trabajador manual en la construcción.
6. Los trabajos que aplican las teorías generales de motivación a la industria de la construcción han sido muy criticados, sobre todo los basados en la teoría de Maslow y en la de Herzberg. En el primer caso, la jerarquía de necesidades parece no ser algo tan universal como sugería Maslow, puesto que el ranking de factores de motivación de los trabajadores investigados depende del país analizado y del momento histórico seleccionado (ver cuadro 9 de la página 75). Además, en el caso

de los profesionales, los resultados tampoco parecen ser concluyentes, puesto que la jerarquía de necesidades depende incluso de la titulación del profesional investigado (ingeniero de caminos canales y puertos versus ingeniero de edificación según Young (1991), o arquitecto versus arquitecto técnico según Barrett (1993a) o del puesto ocupado en la empresa (directivos de línea versus directivos de staff siguiendo a Torrance y Cathcart, 1986). En el segundo caso, la aplicación de Herzberg, algunos defienden su uso para identificar factores con influencia en la motivación (Chan, 1993; Nicholls y Langford, 1987), mientras que otros centran sus críticas (Young, 1991; Ruthankoon, 2005; Ruthankoon y Ogunlana, 2003) en la falta de validez metodológica y situacional y en que la teoría no resulta estable entre diferentes posiciones jerárquicas.

7. Se percibe cierta contradicción entre los **resultados** de algunos trabajos de carácter cualitativo basados en entrevistas en profundidad (Borcherding, 1974 y 1975; Davies, 1948a y 1948b) y en la etnografía (Warren, 1989), que describen el trabajo en construcción de forma muy positiva y confirman que es un trabajo por naturaleza “ya enriquecido”, y las conclusiones de las investigaciones de Maloney y McFillen (1985, 1986a, 1986b, 1987), quienes describen el clima motivacional en la construcción de forma negativa y pesimista y afirman que los trabajadores no están satisfechos con los resultados intrínsecos del trabajo de autonomía, variedad de tareas e identidad.
8. Gran parte de las investigaciones sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del sector de la construcción no definen con precisión los conceptos clave, utilizando indistintamente los términos “motivación”, “satisfacción” y “moral” laboral. Este hecho genera ambigüedad y dificulta la posibilidad de replicar la investigación.

B) CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES MOTIVADORES DE LOS TRABAJADORES MANUALES Y DE LOS PROFESIONALES DE LA CONSTRUCCIÓN

En relación a los factores motivadores de los trabajadores manuales u obreros de la construcción destacamos que:

1. La mayor parte de las publicaciones que analizan a los obreros de la construcción, identifican aspectos negativos o deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores extrínsecos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar y condiciones de trabajo), frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores intrínsecos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). El ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo, es el único factor de motivación extrínseco que los obreros describen de forma positiva.

2. Entre los factores del entorno laboral, en general, la mayoría de investigadores identifican una insatisfacción de los obreros de la construcción con la **retribución económica** (Aguirre y Andrade, 2005; Hewage y Ruwanpura, 2005; Uwakweh, 2003; Jayawardane y Gunawardena, 1998; Ogunlana y Chang, 1998; Byrne, 1997 y 1993; Zakeri *et al.*, 1997; Peralta, 1993; Farias y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Ogunlana, 1988; Hague, 1985; Mason, 1978; Davies, 1948). En su mayor parte, la insatisfacción es debida a la baja cuantía de sus ingresos económicos, a su inestabilidad (Baldry, 1995; Davies, 1948) o a que el sistema de remuneración no está ligado al rendimiento de su trabajo (Hewage y Ruwanpura, 2005). Otros autores, en lugar de insatisfacción matizan que el nivel de satisfacción con el dinero es “relativamente bajo” (Rowings *et al.*, 1996), que puede ser factor de satisfacción o insatisfacción (Olomolaiye y Price, 1988) e incluso muestran resultados contrarios cuando la mayoría de los trabajadores investigados manifiestan satisfacción con sus salarios (Srour *et al.*, 2006). Asad y Dainty (2005) también afirman que los trabajadores no cualificados muestran un marcado deseo por recompensas extrínsecas como el dinero y que por eso resulta ser un factor motivador.
3. La **estabilidad del empleo** es otro elemento extrínseco citado por casi todos los trabajos, con connotaciones negativas para la satisfacción laboral del obrero debido a la inseguridad laboral y la falta de seguridad del puesto que ocupan (Aguirre y Andrade, 2005; Asad y Dainty, 2005; Oliva y Díaz, 2005; Uwakweh, 2003; Serpell, 2002; Applebaum, 1999; Jayawardane y Gunawardena, 1998; Kaming *et al.*, 1998; Byrne, 1993; Peralta, 1993; Mansfield y Odeh, 1991; Mason, 1978; Nave, 1968; Samuel, 1971; Davies, 1948). En este sentido, se puede afirmar que la concesión de mayor estabilidad en el empleo de los obreros de la construcción resultaría ser un factor muy motivador.
4. La **posibilidad de ascender y promocionar** no suele ser mencionada por los obreros como factor de satisfacción; más bien al contrario, la mayoría de obreros no quiere ascender a oficial o encargado porque no desean responsabilidades adicionales (Applebaum, 1982; Schrader, 1972). La promoción también figura en los últimos puestos del ranking de factores de motivación de trabajadores de la construcción no cualificados (Asad y Dainty, 2005; Maloney y McFillen, 1985).
5. En las investigaciones analizadas sobre satisfacción laboral en la construcción, el factor extrínseco **condiciones de trabajo** engloba tres elementos: la calidad de las instalaciones existentes en las obras de construcción, la influencia negativa de la climatología y las condiciones de seguridad en las obras. En primer lugar, se subrayan las inadecuadas condiciones físicas que presentan las instalaciones existentes en obra, sobre todo los vestuarios, comedores y cuartos de baño. En general, éstas son motivo de clara insatisfacción (Moraga y Winter 2001; Ogunlana y Chang, 1998; Zakeri *et al.*, 1997; Mingo y Lorite, 1993; Peralta, 1993; Farias y Alarcón, 1991; Riemer, 1979; Samuel, 1971; Davies, 1948). En segundo lugar, las

condiciones de trabajo de un proyecto de construcción están siempre sujetas a la influencia de la climatología: la lluvia, la nieve, el calor o el viento pueden ralentizar o incluso parar el trabajo. Así, muchos autores destacan lo insatisfactorias que resultan estas condiciones climatológicas adversas que pueden tener efectos psicológicos y físicos que perjudican el rendimiento y la productividad (Applebaum, 1999; Mansfield y Odeh, 1991; Olomolaiye y Price, 1989a; Olomolaiye y Price, 1988; Riemer, 1979; Davies, 1948). En tercer lugar, se identifica también la peligrosidad percibida en obra como factor desmotivador y, además, se percibe con gran insatisfacción (Chishty y Choudhry, 1996; Olomolaiye y Price, 1989a).

6. El **ambiente social del trabajo** hace referencia a la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social e incluye tanto la relación con los compañeros como la relación con los superiores y subordinados. Pues bien, prácticamente todos los trabajos destacan la importancia que las buenas relaciones con los compañeros de cuadrilla y la camaradería tienen para los obreros de la construcción y se muestran satisfechos con las mismas (Serpell, 2002; Zakeri *et al.*, 1997; Farias y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Price, 1989a; Applebaum, 1982; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Borcharding y Oglesby, 1974; Schrader, 1972; Nave, 1968; Davies, 1948), llegando incluso a afirmar que los obreros de la construcción trabajan en “grupos de trabajo integrados” y pertenecen a una “comunidad ocupacional” (Applebaum, 1999). Sin embargo, respecto a la relación con los superiores existe un problema con la falta de respeto de los supervisores hacia los trabajadores generadora de gran insatisfacción laboral (Uwakweh, 2003; Ogunlana, 1993; Byrne, 1993; Farias y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Price, 1989a; Warren, 1989). Esto, quizás, pueda deberse a la existencia de un estilo directivo en construcción propio de la mentalidad tipo “X” descrita por McGregor (1960) que da lugar a una gran desmotivación del obrero. Se sugiere cambiar siguiendo la teoría “Y”, dando mayor importancia a las necesidades de orden superior para conseguir mayor satisfacción intrínseca.
7. Entre los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, todos los autores concluyen que las recompensas intrínsecas relacionadas con la **naturaleza del propio trabajo** son muy importantes para el obrero de la construcción. Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción intrínseca derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutan realizando sus tareas (Applebaum, 1999; Zakeri *et al.*, 1997; Olomolaiye y Price, 1988 y 1989a; Riemer, 1979; Davies, 1948). En concreto, algunas de las características positivas a destacar sobre las tareas que realizan los hombres de la construcción que contribuirían a experimentar “plenitud” en el puesto son: la creatividad y el reto que suponen (Zakeri *et al.*, 1997; Olomolaiye y Price, 1988; Mason, 1978), la gran variedad de tareas a realizar (Applebaum, 1999; Davies y Duff, 1994 y 1996; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Davies, 1948), su significatividad (Applebaum, 1999; Samuel, 1971) y su alto nivel de identidad, puesto que supone la participación en la

construcción de una estructura física tangible claramente visible (Davies y Duff, 1996 y 1994; Applebaum, 1982 y 1999; Olomolaiye y Price, 1989b; Hazeltine, 1976, Borcharding y Oglesby, 1974).

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

8. En relación con la dimensión de **autonomía**, es bien sabido que el uso discrecional del propio tiempo es algo muy valorado por aquellos que lo pueden tener. Pues bien, en este aspecto la mayoría de los autores coinciden en destacar que el trabajo manual en construcción, a diferencia de la industria manufacturera, se caracteriza por disponer de un elevado grado de autonomía y un bajo nivel de supervisión estricta, propiedades características del trabajo artesanal (Applebaum, 1982 y 1999; Davies y Duff, 1994 y 1996; Olomolaiye y Price, 1988 y 1989b; Neale, 1979; Riemer, 1979; Mason, 1978; Hazeltine, 1976). Además, esto ocurre, sobre todo, en el caso de los oficios que requieren de más destrezas que el resto, como la carpintería, la albañilería, la fontanería o la electricidad; oficios que normalmente permiten a los obreros programar su propio trabajo y organizar su tiempo (Finkel, 1997: 108-110)⁸³:

"Management tells the tradesman what, where, and when to produce, and allows the tradesman and tradeswoman to figure out how to do the work. Engineers and architects rely on the craftman to interpret their plans and carry out their intent. This is in sharp contrast with factory work, where management and the industrial engineer aim to "tell every worker in the corporation exactly how to do his job down to the last detail".

Walker (1962: 136)⁸⁴

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

⁸³ Finkel, G. (1997): *The Economics of the Construction Industry*. Nueva York: M.E.Sharpe. Citado en Applebaum (1999: 43).

⁸⁴ Walker, C. (1962): *Modern Technology and Civilization*. Nueva York: McGraw-Hill. Citado en Applebaum (1999: 115).

10. En relación a la **retroalimentación** o “feedback” procedente de los supervisores, en la que podemos incluir el reconocimiento, se detecta cierto grado de insatisfacción, puesto que los obreros se quejan de que sólo les dicen lo negativo (Uwakweh, 2006; Hewage y Ruwanpura, 2005; Maloney y McFillen, 1985; Business Roundtable, 1982; Borcharding y Oglesby, 1975) y que el reconocimiento es insuficiente y desean más (Ogunlana y Chang, 1998; Olomolaiye y Ogunlana, 1988). En cuanto al “feedback” que proporciona el propio trabajo, éste es elevado, resultando en gran satisfacción (Baldry, 1995; Borcharding y Oglesby, 1974). De hecho, muchos autores detectan que la **productividad del propio trabajo** es una gran fuente de satisfacción laboral (Ng. *et al.*, 2004; Serpell, 2002; Davies y Duff, 1996 y 1994; Baldry, 1995; Warren, 1989; Olomolaiye y Price, 1988, Borcharding y Oglesby, 1974).
11. Respecto al **grado de satisfacción general con el trabajo** tampoco se encuentran resultados concluyentes, puesto que van desde lo negativo a lo positivo: algunos afirman que los obreros de la construcción están insatisfechos (Rowings *et al.*, 1996), otros que su satisfacción es relativamente baja (Jayawardane y Gunawardena, 1998), que están bastante satisfechos (Maloney y McFillen, 1985) o incluso que están satisfechos (Applebaum, 1999 y 1982; Riemer, 1979).
12. La mayoría de las publicaciones identifican la **importancia de la buena gestión de la obra** como fuente de satisfacción laboral y, en consecuencia, de productividad (Uwakweh, 2006; Ng. *et al.*, 2004; Serpell, 2002; Chishty y Choudhry, 1996; Baldry, 1995; Mansfield y Odeh, 1991; Olomolaiye, 1990; Warren, 1989; Olomolaiye y Price, 1988; Hague, 1985; Borcharding y Oglesby, 1974).
13. A menor cualificación en el trabajo menor satisfacción laboral con el mismo (Srouf *et al.*, 2006; Rowings *et al.*, 1996; Farias y Alarcón, 1991). Así, los peones, aprendices y oficiales parecen estar menos satisfechos que los encargados y jefes de obra.

En relación a los factores motivadores de los profesionales técnicos de la construcción destacamos que:

14. Según los autores analizados, **el dinero** (sueldo e incentivos económicos) también resulta ser un factor extrínseco de notable importancia para los profesionales de la construcción de distintos países (Gran Bretaña, Australia, Tailandia, Irán, Canadá) y parece jugar un papel fundamental en su motivación laboral (Asad y Dainty, 2005; Ruthankoon, 2005; Yisa *et al.*, 2000; Barrett, 1993a; Chan, 1993), puesto que se perciben unos bajos niveles de satisfacción con el mismo (Zhou, 2004; Shoura y Singh, 1999; Nicholls y Langford, 1987). Otros autores subrayan aspectos negativos y desmotivadores relacionados con la desigualdad percibida de sus ingresos (Zhou, 2004; Lam y Tang, 2003; Nicholls y Langford, 1987; McQuillen, 1986). Asimismo, se presentan algunos resultados comparativos entre distintos grupos ocupacionales y profesiones de la industria de la construcción en Gran Bretaña:

- las recompensas económicas son más valoradas por los directivos de “staff” que por los de línea (Torrance y Cathcart, 1984 y 1986),
 - los ingenieros de edificación están más preocupados por el tema económico que los ingenieros de caminos, canales y puertos cuando ascienden o cambian de puesto, y la posibilidad de ganar más es su motivación fundamental (Young, 1991),
 - los arquitectos técnicos muestran mayores deseos de salario e incentivos económicos que el resto de profesionales de la construcción (Barret, 1993),
 - la satisfacción con el factor económico es menor entre los profesionales del sector público que del privado (Barret, 1993).
15. La **estabilidad y seguridad del empleo** es factor motivador principal para los profesionales de la construcción (Asad y Dainty, 2005; Lansley, 1996; Torrance y Cathcart, 1984 y 1987) y presenta un bajo nivel de satisfacción para los ingenieros de edificación británicos (Shoura y Singh, 1999). Además, en Gran Bretaña y desde una perspectiva histórica, la seguridad del empleo ha podido adquirir más importancia por las dificultades vividas por la industria de la construcción del país a finales de los años 80 (Lansley, 1996; Chan, 1993). A su vez, otros investigadores (Ruthankoon, 2005; Lam y Tang, 2003; Nicholls y Langford, 1987) defienden que aunque no motive, la seguridad del empleo es un factor básico que debería garantizarse para que los profesionales no experimenten insatisfacción (factor higiénico siguiendo la terminología de Herzberg). Al mismo tiempo, se presentan algunos resultados comparativos de interés:
- la seguridad del empleo es más motivadora para los directivos de “staff” que para los de línea (Torrance y Cathcart, 1984 y 1987),
 - a mayor nivel educativo menor preocupación con la seguridad del empleo (Zhou, 2004).
16. A diferencia del caso de los trabajadores manuales de la construcción, para quienes el factor **posibilidad de ascender y promocionar** figura en los últimos puestos del ranking de factores motivadores, en el caso de los profesionales, las buenas perspectivas de carrera profesional es uno de los factores de motivación fundamentales puesto que les permite crecer profesionalmente (Asad y Dainty, 2005; Ruthankoon, 2005; Yisa *et al.*, 2000; Lansley, 1996; Nicholls y Langford, 1987). También se menciona en este caso la importancia que el sentimiento de justicia y equidad tiene para el profesional de la construcción (McQuillen, 1986).
17. Dentro del apartado de las **condiciones de trabajo**, es el aspecto relacionado con la falta de seguridad en las obras el que más destacan los profesionales de la gestión de la construcción investigados. En concreto, la seguridad en obra es uno de los factores de mayor valencia para los profesionales de la gestión de la construcción de Canadá (Zhou, 2004), los jefes de obra en Irán están muy insatisfechos con este

aspecto (Yisa *et al.*, 2000) y el conseguir un ambiente de trabajo seguro es fundamental para satisfacer las necesidades básicas (Lam y Tang, 2003).

18. La **participación en la toma de decisiones** está entre los factores de mayor motivación de estos profesionales (Yisa *et al.*, 2000; McQuillen, 1986).
19. En relación al **ambiente social del trabajo**, algunos profesionales de la construcción manifiestan estar satisfechos (Barrett, 1993a; Borcharding y Oglesby, 1974) y otros insatisfechos debido al poco tiempo que tienen para afianzar su relación con los compañeros (Shoura y Singh, 1999). Además, para otros el “espíritu de equipo con la gente que trabajas” es uno de los factores con mayor valencia (Zhou, 2004) y, finalmente, otros defienden que las relaciones interpersonales son factor “bipolar”, puesto que contribuyen tanto a la satisfacción como a la insatisfacción (Ruthankoon, 2005). Destacable resulta la particularidad de que los arquitectos en Gran Bretaña parecen mostrar mayor deseo de factores sociales que otros profesionales de la construcción investigados (Barret, 1993a).

Respecto a las relaciones con los superiores, para las mujeres profesionales investigadas en Australia, tener una buena relación con el supervisor resulta ser más importante que para los hombres (Gilbert y Walker, 2001) y en Irán es el factor que más satisfacción genera en los jefes de obra analizados (Yisa *et al.*, 2000).

20. Al igual que en el caso del trabajador manual de la construcción, gran parte de los investigadores confirman la idea de que la satisfacción intrínseca generada por la **propia naturaleza del trabajo en construcción** y el trabajo en sí es un factor motivador fundamental para el profesional (Styhre y Josephson, 2006; Asad y Dainty, 2005; Ruthankoon, 2005; Chan, 1993, Nicholls y Langford, 1987). Así, los autores identifican algunas de las características motivadoras positivas de sus puestos como, por ejemplo, la parte creativa del trabajo (Styhre y Josephson, 2006; Lansley, 1996), el desafío y el reto al que se enfrentan (Asad y Dainty, 2005; Young, 1991; McQuillen, 1986); la amplia variedad de experiencias provenientes del ciclo de vida de los proyectos (Styhre y Josephson, 2006; Lansley, 1996), su significatividad (Lam y Tang, 2003) y la elevada identidad derivada del hecho de contribuir a la construcción de un edificio real (Styhre y Josephson, 2006; Zhou, 2004; Borcharding y Oglesby, 1974).
21. En la revisión bibliográfica sobre el profesional de la construcción, la **autonomía** aparece como un factor muy valorado por todos los profesionales, quienes manifiestan que a mayor autonomía y libertad para tomar decisiones sobre su propio trabajo, mayor satisfacción laboral (Styhre y Josephson, 2006; Zhou, 2004; Lam y Tang, 2003; Lansley, 1996; Young, 1991; McQuillen, 1968; Nave, 1968). En general, los profesionales parecen estar bastante satisfechos con este aspecto. Otro resultado de interés es que parece ser que a mayor nivel educativo más se valora la libertad en el trabajo y más autonomía se desea (Zhou, 2004).

22. Al igual que en el caso de los trabajadores, los profesionales se muestran satisfechos cuando tienen la **posibilidad de aplicar conocimientos adquiridos** y ejercitar sus habilidades técnicas y profesionales; de ahí que sea también éste un importante factor de motivación (Zhou, 2004; Lansley, 1996; McQuillen, 1986).
23. En cuanto a la **retroalimentación** proveniente de los superiores en forma de reconocimiento, los resultados de la investigación analizada no son convergentes. Así, mientras que para algunos autores la retroalimentación positiva tiene niveles de satisfacción inferiores al resto de variables (Zhou, 2004), para otros el reconocimiento no sería factor motivador y tiene menos importancia de la tradicionalmente acordada (Ruthankoon, 2005; Nicholls y Langford, 1987). Además, la falta de reconocimiento por el trabajo bien hecho es más desmotivador para los profesionales que trabajan a tiempo completo en obra que para los que permanecen más tiempo en la oficina principal (Smithers y Walker, 2000). El “feedback” derivado del propio trabajo es también otro factor que proporciona mucha satisfacción, puesto que los profesionales pueden observar con claridad los resultados de su trabajo (Zhou, 2004; Lansley, 1996). Igualmente, para los profesionales técnicos de la construcción, la productividad del propio trabajo medida a través de la rentabilidad del proyecto, el cumplimiento de plazos o la minimización de errores personales, es también fuente de satisfacción laboral (Lam y Tang, 2003; Borcharding y Oglesby, 1974).
24. En relación con el grado de **satisfacción general con el trabajo**, las investigaciones aportan algunos resultados comparativos de interés:
 - los niveles de satisfacción de los directivos y supervisores del sector de la construcción son significativamente inferiores a los de los empleados de la misma categoría en ingenierías (Davidson y Sutherland, 1992),
 - la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el nivel directivo ocupado (Davidson y Sutherland, 1992),
 - los directivos de línea británicos responsables de la producción en obra, parecen estar más satisfechos que el “staff de apoyo”, sobre todo con los aspectos intrínsecos del trabajo (Lansley, 1996; Torrance y Cathcart, 1984 y 1986),
 - las mujeres arquitecto británicas dan cuenta de menor satisfacción laboral general que sus colegas varones (Sang *et al.*, 2007b),
 - para el profesional de la construcción, los aspectos intrínsecos del trabajo son más importantes que los extrínsecos (Asad y Dainty, 2005).
25. Al igual que en el caso de los trabajadores manuales de la construcción, también los profesionales señalan la importancia de la **buena gestión de obra** para aumentar la

satisfacción laboral y motivar a los profesionales que pasan mucho tiempo a pie de obra (Lam y Tang, 2003; Smithers y Walker, 2000; Applebaum, 1982; Borcharding y Oglesby, 1973 y 1974) – la mala planificación desmotiva a los profesionales técnicos que están a tiempo completo en obra.

Capítulo IV

Reflexiones sobre el método.

The future development of construction management will depend in part, upon a willingness to see quantitative and qualitative research as complementary rather than competitive and mutually exclusive. It will also depend upon future researches showing a courageous willingness to challenge historical values which discourage researches leaving the security and scientific rigour of quantitative methodologies, to exploit the depth and excitement of qualitative method.

Loosemore *et al.* (1996: 418)

Defender que en investigación deba utilizarse un método concreto como el método único y correcto carece de sentido. Toda investigación se debe planificar metodológicamente y debe estar basada en principios y reflexión. Además, en la investigación cualitativa las decisiones en cuanto a la teoría y el método se deben tomar de forma racional, basándose en el conocimiento y no en la mera intuición.

Ya se ha avanzado antes que la metodología a utilizar en esta investigación iba a ser de carácter cualitativo. Aunque debo confesar que, desde siempre, he sentido mayor predilección por este tipo de métodos que por los cuantitativos, su elección no ha sido fruto de un simple capricho personal, sino el resultado de una profunda reflexión sobre la metodología que resultaría más apropiada para analizar el objeto de estudio. Precisamente, fruto de esa reflexión surge el cuarto capítulo de esta memoria doctoral. En concreto, constituye un sondeo del proceso investigador llevado a cabo que, a lo largo de siete apartados, intenta responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué razones me han llevado a la investigación cualitativa?
- ¿Cuáles eran los recursos disponibles para el estudio?
- ¿Qué atajos han sido necesarios para que los propósitos de la investigación fueran realistas?
- ¿Cuáles son los casos estudiados, qué representan?

- ¿Por qué he seleccionado la entrevista en profundidad como método de recogida de datos?
- ¿Cómo se han preparado, realizado y documentado las entrevistas en profundidad?
- ¿Cómo demostrar la calidad de la investigación realizada?

IV.1. FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO

En este primer epígrafe del capítulo IV intento justificar el porqué de la elección del método cualitativo para abordar las preguntas de investigación, describo algunos de los obstáculos encontrados y presento el debate metodológico surgido en el campo de estudio de gestión de la construcción en la segunda mitad de los años noventa del último siglo.

Para justificar la preferencia por la metodología cualitativa en la elaboración de la parte empírica de esta investigación, en primer lugar conviene recordar, siguiendo lo planteado en el primer capítulo, el carácter exploratorio de la misma. La revisión bibliográfica ha revelado que el objeto de investigación ha sido poco estudiado con anterioridad en otros países y, desde luego, no ha sido abordado en el contexto español. Esto implica que los profesionales técnicos de la construcción a analizar se desenvuelven en un contexto social diferente y que, por tanto, sus actitudes hacia el trabajo en el sector de la construcción español son únicas e irrepetibles. Estas actitudes y sentimientos hacia el propio trabajo son las que pretendo investigar de forma exploratoria. Así, utilizo la metodología cualitativa como un recurso de primer nivel de acercamiento a la realidad, como vía de descubrimiento de la misma para, en futuros trabajos, en un segundo nivel, llevar a cabo una investigación cuantitativa que aporte resultados más generalizables⁸⁵.

Como primera aproximación, no pretendo predecir ni universalizar extendiendo hacia el futuro o hacia otros casos lo averiguado para los cuarenta profesionales de la construcción investigados, sino diagnosticar y profundizar al máximo cada caso concreto. Es más, si atendemos a los defensores del postmodernismo (Lyotard, 1994), existe una incredulidad con respecto a los metarrelatos y parece que todo lo grande carece de sentido y se descompone: “el gran héroe, los grandes peligros, los grandes periplos y el gran propósito”, mientras que el “pequeño relato se mantiene como la forma por excelencia que toma la invención imaginativa, y, desde luego, la ciencia” (Ibid, 10, 109). En palabras de Flick (2004: 15) “la era de las grandes narraciones y teorías ha pasado: en la actualidad se requieren narraciones limitadas local, temporal y situacionalmente” debido al hecho de la pluralización de los “mundos vitales” (diversidad de medios, subculturas, estilos de vida y maneras de vivir). En consecuencia, como vía de avance para las

⁸⁵ Cassell *et al.* (2006: 301); Hernández *et al.* (1998: 59); Naoum (1998: 40-41); Ruiz e Ispizua (1989: 19) hablan del uso de métodos cualitativos para investigaciones de carácter exploratorio.

ciencias en general Toulmin (1990) ve tendencias de vuelta a lo oral, a lo particular, a lo local y a lo oportuno. La investigación cualitativa, precisamente, se enfoca al análisis de casos concretos en su particularidad temporal y local, y a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos particulares. De este modo, concretando las tendencias mencionadas por Toulmin, en esta tesis doctoral se estudian casos concretos: cuarenta profesionales técnicos de la construcción que viven y trabajan en la ciudad de Valencia y en municipios próximos, y se profundiza en un aspecto concreto de sus vidas: su trabajo y su profesión tal como son sentidos por ellos en la primavera de 2.006. En este sentido, la siguiente afirmación de Herbert Blumer vuelve a ser oportuna:

“La posición inicial del científico social (...) es, prácticamente siempre, una falta de familiaridad con lo que está teniendo lugar realmente en la esfera de vida escogida para estudio”.

(Blumer, 1969: 33)⁸⁶

En segundo lugar, considero que estas técnicas son las más apropiadas en mi intento de aproximación a la realidad laboral de los profesionales técnicos de la construcción, puesto que permiten describir y comprender con mayor profundidad la visión que tienen de su experiencia laboral y de su práctica profesional. Además, la metodología cualitativa en general y la entrevista en profundidad en particular, permiten explorar los significados de los sujetos estudiados, descubrir sus definiciones y captar innumerables detalles y matices expresados con su propio lenguaje, haciendo primar los aspectos subjetivos de su conducta sobre las características objetivas.

“... quite recently, increasing recognition of the value and appropriateness of qualitative studies has emerged. This may perhaps be in acknowledgement of the potential of such methodologies to get beneath the manifestations of problems and issues which are the subject of quantitative studies, and thereby, to facilitate appreciation and understanding of basic causes and principles, notably, behaviours”.

(Fellows y Liu, 2003: 91)

Al fin y al cabo, comprender resulta imposible si nos separamos del objeto al que pretendemos comprender. De acuerdo con Max-Neef “la separación sólo puede generar conocimiento, pero no comprensión”, y como se ha dicho antes, en este trabajo, se persigue también la comprensión. La consecuencia de esta intención es, por tanto, que como investigador “debo aprender a integrarme al objeto de mi investigación” (Max-Neef, 1993: 133, 136).

En tercer lugar, el modo más adecuado para obtener conocimiento de su realidad laboral (supuesto metodológico) es el cualitativo porque es consonante con los supuestos o principios epistemológicos y ontológicos⁸⁷ que mantengo como investigadora, más

⁸⁶ Blumer, H. (1969): *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley y Los Angeles: Universidad de California. Citado en Flick (2004: 16).

⁸⁷ Según Guba y Lincoln (1994: 105), los supuestos epistemológicos son las creencias básicas que se tienen sobre el modelo de relación entre el investigador y lo investigado y los ontológicos sobre la naturaleza de la realidad investigada.

próxima al paradigma “emergente”, “alternativo”, “naturalista” o “interpretativo” que al paradigma “prevaliente”, “clásico”, “racionalista” o “positivista” (Vallés, 1997: 52). De esta forma, parto del supuesto básico de que el mundo social no constituye un sistema de regularidades empíricas y objetivas observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente, sino un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados (Ruiz e Ispizua, 1989: 29-30).

En el proceso de selección de esta metodología, ha habido varios obstáculos que me han hecho dudar. De una parte, estaban las declaraciones de aquellos investigadores que afirman que llevar a cabo un proyecto de investigación con estas técnicas puede ser intelectualmente más agotador que si se hubieran empleado métodos cuantitativos (Fellows y Liu, 2003: 9). Así, por ejemplo, Miles (1979: 590), quien describe los datos cualitativos como una “molestia atractiva”, afirma que aunque éstos son “rich, full, earthy, holistic, real”, su recogida y análisis resulta una operación intensiva en trabajo, a menudo generadora de mucho estrés incluso para los investigadores expertos. Podemos imaginar, entonces, la sensación experimentada por una investigadora que se enfrenta por primera vez y en soledad a esta tarea. Blismas y Dainty (2003: 456) y King (2004: 21) también se refieren a las grandes cantidades de datos no estructurados que generan estos métodos, difíciles de analizar en tiempo razonable. Pues bien, a pesar de todo, decidí seguir adelante y tengo que confirmar lo avanzado por los autores: si no se cuenta con ayuda, el proceso de investigación cualitativa resulta excesivamente largo, sobre todo lo referente a la transcripción literal de las entrevistas y su análisis.

De otra parte, la constatación de que los métodos cualitativos se han utilizado y continúan utilizándose relativamente poco en la investigación sobre gestión en general (Cassell *et al.*, 2006: 291), y en la disciplina de gestión de la construcción en particular. De hecho, algunas revisiones metodológicas de artículos de investigación en gestión de la construcción muestran un fuerte sesgo hacia los métodos cuantitativos tanto en los métodos de recogida de datos como en su análisis⁸⁸. Es más, se puede afirmar que la mayoría de la investigación publicada en esta disciplina sigue la tradición positivista y racionalista (Blismas y Dainty, 2003: 456; Raftery *et al.*, 1997: 294; Loosemore *et al.*, 1996: 418; Edum-Fotwe *et al.*, 1996⁸⁹). De todas formas, en la segunda mitad de los 90 ha

⁸⁸ Según la tipología de Bryman (1992) se consideran métodos de recogida de datos cuantitativos los que utilizan la experimentación, encuestas, entrevistas y cuestionarios estructurados, y cualitativos los basados en observaciones, entrevistas no estructuradas o semi-estructuradas, diarios, técnicas proyectivas, protocolos verbales, cuestionarios no estructurados y los estudios de caso. En cuanto al análisis de datos, se consideran cualitativos los artículos que utilizan medios descriptivos y cuantitativos los que utilizan la cuantificación, simulaciones, etc. (Loosemore *et al.*, 1996: 422).

⁸⁹ Edum-Fotwe, F.T., Price, A.D.F. y Thorpe, A. (1996): “Research method versus research methodology: achieving quality in scholarly research for construction management”. *Proceedings of the 12th Annual ARCOM Conference*, Universidad Sheffield-Hallam, pp. 428-438. Citado en Root *et al.* (1997: 36).

habido un debate considerable en la literatura de gestión de la construcción sobre la metodología más apropiada para la investigación, claro indicativo de que incluso dentro de esta comunidad de investigadores no hay consenso firme sobre el papel desempeñado por las distintas metodologías.

Los primeros en introducir el debate metodológico en el campo de estudio de la gestión de la construcción fueron Seymour y Rooke (1995), Seymour *et al.* (1997) y Rooke *et al.* (1997), quienes crearon polémica al cuestionar los supuestos del paradigma racionalista en el estudio de las ciencias sociales y defender el enfoque interpretativo. Este enfoque interpretativo se ha desarrollado y extendido mucho gracias al estudio de la etnometodología iniciado por Garfinkel (1967), quien abandona cualquier intento de utilizar métodos científicos de investigación o construcción de teorías concentrándose, por el contrario, en el estudio de los métodos cotidianos y corrientes utilizados por los miembros de la sociedad para descubrir, establecer y comunicar los hechos de la vida social. Este enfoque genera una investigación que está principalmente interesada por el significado en lugar de la causalidad, y produce resultados que reconocen e incluyen los puntos de vista de los profesionales que participan en el proceso (Seymour *et al.*, 1997: 118). Las siguientes palabras son ilustrativas de su opinión acerca de lo que necesita la investigación en este campo:

“What is needed, we argue, is not so much the creation of new and better causal models, but a logical analysis of the concepts that have been used to build these models”.

(Seymour *et al.*, 1997: 119)

La propuesta de paradigmas en competición (racionalista frente al interpretativo) generó consternación entre la comunidad científica de la disciplina de gestión de la construcción y provocó algunas respuestas. Éste es el caso de Rafferty *et al.* (1997), quienes para evitar la polarización proponen un enfoque multi-paradigma que combine ambos métodos en las circunstancias apropiadas. En definitiva, su propuesta se asemeja a la de Onwuegbuzie y Leech (2005) de evitar la existencia de “uni-researchers” a favor del desarrollo de “bi-researchers” o investigadores pragmáticos, capaces de llevar a cabo investigaciones bilingües⁹⁰. Otros autores del campo de la gestión en construcción que han defendido el pluralismo metodológico son Wing *et al.* (1998), Holt y Faniran (2000), Love *et al.* (2002) y Barret y Barret (2003). Estos autores afirman que no es posible decir, aisladamente, que un paradigma sea bueno y otro malo, sino que depende del tipo de problema que se esté analizando, del porqué, para quién y por parte de quién (Barret y Barret, 2003: 764).

Runeson (1997) y Harris (1998) responden a Seymour *et al.* (1997) defendiendo la importancia de probar y generar teorías en la investigación científica y criticando el paradigma interpretativo considerándolo no científico. Estos autores, por tanto, se

⁹⁰ Término para referirse a la capacidad de los investigadores para utilizar indistintamente ambos métodos.

englobarían en la clásica corriente positivista. Sus trabajos son respondidos por Seymour *et al.* (1998), quienes critican, una vez más, la aplicación de los principios positivistas a la investigación sobre gestión en la industria de la construcción.

En cualquier caso, la existencia de este debate es indicativo de que las cosas están cambiando y de que, a pesar de la indiferencia histórica existente hacia los métodos cualitativos, en la actualidad hay un creciente reconocimiento de su valor en la investigación en gestión de la construcción, sobre todo para el estudio de temas sociológicos y del comportamiento humano. De hecho, se ha llegado a afirmar que la comprensión de estos temas ha resultado ser simplista debido a la aplicación del paradigma racionalista (Loosemore *et al.*, 1996: 425). Este argumento resulta fundamental para una comunidad de investigación que sirve a una industria intensiva en el factor trabajo, una industria, por tanto, en la que algunos de los temas más importantes son los relacionados con los recursos humanos y su comportamiento.

Parece que desde que Loosemore *et al.* (1996) animaron a los investigadores de esta disciplina a realizar un cambio en los valores y a adoptar un enfoque metodológico más equilibrado, está emergiendo un paradigma de investigación pluralista en el que los métodos cualitativos están siendo cada vez más aceptados (Blismas y Dainty, 2003: 456; Fellows y Liu, 2003: 91; Dainty *et al.*, 2000: 232). Así, relacionados con el tema de la cultura imperante en la industria de la construcción, se han publicado algunos trabajos de carácter etnográfico que conviene destacar: Rooke y Clark (2005), Rooke *et al.* (2004) y Rooke y Seymour (2002).

Además, como se ha mostrado en el capítulo III, también existen otros estudios relacionados con el trabajo en el sector de la construcción basados en una metodología cualitativa como, por ejemplo, los de Applebaum (1999), Warren (1989) y Riemer (1979), quienes investigan a los obreros de la construcción a través de la observación participante, o los de Davies (1948a, 1948b), Davies y Duff (1994 y 1996), Hill (2001, 2002) y Borcharding y Oglesby (1974, 1975), que utilizan entrevistas en profundidad para recoger información.

Por otra parte, en la disciplina de Psicología del trabajo y de las organizaciones, tradicionalmente dominada por procesos de investigación basados en las ciencias naturales y por mediciones mediante encuestas y análisis estadísticos (Symon y Cassell, 2006: 307), también parece que hay indicios de cambio, de forma que la aceptación y la credibilidad de alternativas a los estudios normativos y a la epistemología positivista van en aumento⁹¹.

⁹¹ En este sentido, Symon y Cassell (2006: 310) destacan que las revistas *Organizational Research Methods* (2002), *Academy of Management Review* (2004) y *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2006) han editado números especialmente dedicados a perspectivas metodológicas de investigación anteriormente "descuidadas".

Asimismo, aunque la publicación de trabajos cualitativos en la disciplina de gestión parece ser un proceso que exige grandes esfuerzos y que puede generar frustración en el investigador cualitativo (Cassell *et al.*, 2006: 297), es evidente que, a veces, ejemplos de buena investigación cualitativa se publican en revistas punteras y de alto impacto como por ejemplo *Journal of Management Studies*, *Organization and Organization Studies*. Además, recientemente, se ha creado la revista *Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal* (Cassell y Symon, 2006: 5). Refiriéndose a esta revista, Yiannis Gabriel, catedrático de teoría organizacional en Royal Holloway (Universidad de Londres), ilustra la evolución del enfoque cualitativo en la investigación en gestión:

“We need the journal as a forum where scholars can show what great can be done without having to justify using such methods or stage shadow boxing confrontations with advocates of quantitative methods”.

Cassell y Symon (2006: 5)

IV.2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los dos tipos extremos de diseños cualitativos entre los que se encuentra la mayor parte de la investigación cualitativa (el emergente y el proyectado)⁹², este trabajo se acerca más al diseño emergente, un diseño sencillo y reducido a pocos casos, pero prolongado en el tiempo, un diseño muy flexible que ha ido emergiendo al tiempo que se recogían los datos.

La secuencia de fases y tareas desempeñadas en la elaboración de este estudio cualitativo es la siguiente:

- La primera etapa del estudio fue de reflexión y preparación del proyecto y conllevó la formulación, a grandes rasgos, del problema (satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción), la selección de la estrategia metodológica (entrevista en profundidad), el diseño del guión de las entrevistas y una preselección de casos a estudiar (listado de participantes potenciales en el estudio).
- La segunda etapa constituyó la entrada y la realización del estudio del campo⁹³, lo que supuso distintas tareas: trámites administrativos para planificar el calendario de entrevistas (gestión de cartas y correos electrónicos de presentación, llamadas telefónicas para confirmar fecha y hora, etc.), ajuste en las técnicas de recogida, ejecución de las entrevistas, archivo y análisis preliminar.

⁹² Vallés (1997: 77).

⁹³ En la investigación cualitativa, el término general “campo” puede significar una cierta institución, una subcultura, una familia, un grupo específico de “portadores de biografía”; en este caso los profesionales técnicos de la construcción (Flick, 2004: 68).

- La tercera y última etapa supuso la salida del campo, análisis final y escritura de los resultados de la tesis doctoral incluyendo las siguientes tareas específicas: finalización del campo, análisis intenso final y redacción del informe.

A continuación explicaré con detalle algunos de los elementos del diseño de la investigación: quiénes son los sujetos investigados, por qué, por qué cuarenta y no más o menos y el método de recogida de datos seleccionado.

IV.2.1. DECISIONES MUESTRALES

En esta investigación he seguido una estrategia gradual de muestreo basada en el “muestreo teórico” desarrollado por Glaser y Strauss (1967)⁹⁴ que, según algunos investigadores, es la forma genuina y típica de seleccionar el material en la investigación cualitativa (Flick, 2004: 81). Esto significa que las decisiones sobre la elección y reunión del material empírico se toman en el proceso de recoger e interpretar los datos y no de antemano. Así, la muestra no estaba preespecificada sino que evolucionó una vez comenzado el trabajo de campo. Como describen los propios autores:

“El muestreo teórico es el proceso de recogida de datos para generar teoría por medio del cual el analista recoge, codifica y analiza sus datos conjuntamente y decide qué datos recoger después y dónde encontrarlos, para desarrollar su teoría a medida que surge. Este proceso de recogida de datos está controlado por la teoría emergente”.

Glaser y Strauss (1967: 45)

De este modo, en la selección muestral no hubo procedimiento probabilístico en ninguna de las etapas. Por el contrario, en este muestreo deliberado se hicieron consideraciones pragmáticas relacionadas con la accesibilidad y los recursos disponibles y se barajó el criterio de la heterogeneidad pero sin hacer uso de la estratificación ni de las cuotas. A continuación se detallan estos criterios.

Criterios pragmáticos y de conveniencia

El objetivo del trabajo era explorar las experiencias laborales de los profesionales técnicos de la construcción, pero en este sector existen muchos y variados profesionales técnicos. Precisamente por eso, había que elegir qué profesionales concretos investigar, ¿arquitectos, arquitectos técnicos, ingenieros?. De hecho, no he entrevistado a ningún ingeniero de titulación y, como sabemos, los ingenieros también pueden desempeñar importantes funciones en algunos proyectos de construcción. Pues bien, elegí arquitectos técnicos y arquitectos para cumplir con el criterio básico de la accesibilidad, es decir, que

⁹⁴ Glaser, B.G. y Strauss, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine. Citado en Flick (2004: 78).

me resultara relativamente fácil llegar a ellos, en términos de que estuvieran disponibles, que dieran su consentimiento para ser entrevistados y grabados con pocas reservas y que no estuvieran muy alejados, para minimizar el tiempo invertido en desplazamientos⁹⁵.

Así, mi puesto como profesora titular en la Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación (ETSGE) en la Universidad Politécnica de Valencia, desde el año 1996, me permitía el acceso directo a una serie de profesionales técnicos vinculados a la ETSGE en calidad de profesores asociados que podían ser participantes⁹⁶ en la investigación por su contacto profesional directo en proyectos de construcción. En este sentido, dado que como investigadora me he aprovechado de circunstancias que han facilitado mi trabajo de investigación, puedo afirmar al igual que lo hace Riemer (1979) que ha sido una investigación, en cierto modo, oportunista. Del investigador oportunista afirma que:

“he will seemingly be better able to discount any misinformation he may receive, he will probably be more welcomed into the members’ world, and would offer less chance of contaminating the research setting. In essence, the researcher who takes advantage of his circumstances or his special abilities or knowledge not only helps himself – he also helps his scholarly community through the reliable and valid information he can provide”.

(Riemer, 1979: 178)

No obstante, lo que buscaba, sobre todo, es que estos participantes potenciales fueran “buenos informantes”, es decir, que tuvieran a su disposición el conocimiento y la experiencia necesarios para responder a las preguntas de la entrevista, la capacidad para reflexionar y que estuvieran dispuestos a participar en el estudio (Flick, 2004: 83). No niego que, al principio, surgieron muchas dudas sobre el posible sesgo que la vinculación a la docencia de estos profesionales técnicos podría suponer en los resultados finales del trabajo, pero al comparar sus respuestas con profesionales que nada tienen que ver con la Universidad me di cuenta de que este hecho no constituía un problema.

Criterio de heterogeneidad

Para profundizar en experiencias diversas, intenté contactar con profesionales de distinto sexo, edad, experiencia profesional y laboral tratando de abrir al máximo el abanico de formas de sentir y vivir el trabajo en el sector de la construcción (ver apartado V.1). Uno de los dispositivos pensados para generar esta diversidad fue seleccionar dos contextos o marcos “aparentemente” diferentes: el del asalariado que trabaja para la empresa constructora o promotora y el del profesional liberal. Y dentro de estos dos ámbitos, en la dispersión añadida proveniente de los contactos conseguidos a través de

⁹⁵ Patton (1990) se refiere a este criterio como de conveniencia: selección de aquellos casos que son los de más fácil acceso en determinadas condiciones. En ocasiones, constituye la única manera de hacer una investigación con recursos limitados de tiempo y personas. Patton (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Londres: Sage. Citado en Flick (2004: 83).

⁹⁶ “Participantes” se refiere aquí a las personas a las que se va a entrevistar.

redes personales. De hecho, algunos entrevistados me pusieron en contacto con otros siguiendo la “técnica de la bola de nieve”⁹⁷. Es, en definitiva, un muestreo intencional que busca comprender el máximo de algunos casos sin pretender generalizar los resultados a todo el colectivo.

Tamaño muestral

“Pronto abandoné la obsesión de primerizo: querer ‘representar’ el mayor número posible de casos. Lo importante en este tipo de investigaciones no es la dudosa ‘representación’ como la ‘expresión’”.
(Vallés, 1989: 427-430)⁹⁸

Mientras que en la investigación de tipo cuantitativo parece existir acuerdo inequívoco sobre el importante papel desempeñado por la muestra, no se puede afirmar lo mismo en el caso de la investigación cualitativa. De hecho, según Onwuegbuzie y Leech (2007: 106) en muchos trabajos de carácter cualitativo, el tamaño muestral es elegido arbitrariamente y no se fundamentan suficientemente las decisiones muestrales, sobre todo las referentes a la duración y al número de entrevistas realizadas. Pues bien, para evitar esta crítica y para permitir que el lector valore el rigor de los métodos utilizados y la fiabilidad de los resultados y las interpretaciones, a continuación intentaré justificar el porqué de mis decisiones muestrales, dejando un “audit trail” que las documente para su inspección pública (Onwuegbuzie y Leech, 2007: 118).

Para el cálculo del tamaño muestral no utilicé fórmulas matemáticas habituales para universos grandes o pequeños, niveles de confianza, error muestral o supuestos de varianza propios de la investigación cuantitativa. Por el contrario, seguí el criterio de “saturación teórica”⁹⁹ o redundancia y decidí dejar de entrevistar y de integrar nuevos casos al detectar que el contenido de las entrevistas era bastante repetitivo y los entrevistados apenas aportaban nada insólito. En efecto, a partir de la entrevista número cuarenta percibí que ya no emergía nada nuevo. Así, fui seleccionando individuos según su nivel esperado de nuevas ideas para la teoría en desarrollo pero sin perseguir la representación estadística, sino haciendo una selección estratégica de casos en función de la información que iba obteniendo.

De todas formas, no niego que, acostumbrada a ver las grandes muestras de los estudios cuantitativos, me resultaba “incómodo” hablar de un tamaño muestral de

⁹⁷ Procedimiento muestral consistente en solicitar a personas pertenecientes a una comunidad de interés que faciliten el contacto con otras de su círculo de familiares, amigos o conocidos (Vallés, 1997: 215).

⁹⁸ Vallés, M. S. (1989): *Abrirse camino en la vida. Proyectos vitales de los jóvenes madrileños*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, colección Tesis Doctorales, N° 12/89, edición facsímil. Citado en Vallés (1997: 91).

⁹⁹ Criterio propuesto por Glaser y Strauss para juzgar cuándo dejar de muestrear. “Saturación significa que no se encuentran datos adicionales por medio de los cuales el sociólogo pueda desarrollar las propiedades de la categoría” (1967: 61). Citado en Flick (2004: 79).

cuarenta individuos o incluso menos. Es más, he sido consciente de que el tamaño muestral no debía ser demasiado “pequeño” porque eso hubiera dificultado la saturación, pero tampoco tan “grande” que dificultara el análisis de casos posterior, pero sin saber exactamente cuánto era “pequeño” y cuánto “grande”. La pauta orientadora que ha resultado de ayuda en la determinación del tamaño muestral proviene de Onwuegbuzie y Leech (2007: 116), quienes ofrecen las siguientes referencias:

- Morse (1994) sugiere que se utilicen por lo menos 6 participantes en investigaciones con el objetivo de comprender la esencia de la experiencia, recomienda 30-50 entrevistas o/y observaciones para etnografías e investigación de “grounded theory” y 100-200 unidades de observación en estudios etnográficos,
- Creswell (1998) recomienda entrevistar de 20 a 30 personas para estudios basados en la teoría fundamentada,
- Creswell (2002), sin embargo, propone de 15 a 20 personas.

Igualmente, para fundamentar el tamaño muestral Onwuegbuzie y Leech (2007: 108 y 2005: 284) proponen el llevar a cabo un “qualitative power analysis” a través de metasíntesis¹⁰⁰ y metaresúmenes cualitativos. Así que, siguiendo la sugerencia de dichos metodólogos, se ha identificado un corpus de estudios interpretativos que utilizaron la misma técnica de las entrevistas en profundidad y obtuvieron la saturación de datos. En la página siguiente se presenta un metaresumen que compara estudios cualitativos de fenómenos relacionados con nuestro objeto de estudio respecto a la duración y al número de entrevistas realizadas y resulta muy útil para ver si el tamaño muestral de 40, utilizado en esta investigación, está dentro del rango empleado en los trabajos.

Como se puede observar en el cuadro 18, el rango del tamaño muestral es muy amplio, existiendo trabajos como el de Styhre (2006) y Styhre y Josephson (2006) con una muestra de 20 profesionales técnicos hasta otros con muestras de hasta 400 individuos. Por tanto, parece que 40 entraría dentro del rango más utilizado. Obsérvese también que algunos trabajos ni siquiera especifican el tamaño muestral ni, desde luego, la duración media de las entrevistas.

En cuanto al tiempo empleado en las entrevistas en profundidad realizadas, éste va desde un mínimo de 50 minutos a un máximo de 105 minutos, con una duración media de 66 minutos. Como muestra el cuadro 18, es una duración razonable respecto a la de otros trabajos que, se supone, obtuvieron la saturación.

¹⁰⁰ Según Sandelowski y Barroso (2003: 227) una metasíntesis cualitativa, también llamada meta-análisis cualitativo o meta-etnografía, es una revisión sistemática de resultados de investigación cualitativa en un campo concreto que son, a su vez, síntesis interpretativas de datos, incluyendo etnografías, teorías fundamentadas y otras explicaciones de fenómenos, hechos o casos.

CUADRO 18.: Metaresumen de trabajos relacionados que utilizan la entrevista en profundidad.

Autor	Tema	Muestra	Duración entrevistas	Tamaño muestral
Styhre (2006)	Actitudes hacia el trabajo	Profesionales técnicos de la construcción	75 minutos	20
Styhre y Josephson (2006)	Actitudes hacia el trabajo	Profesionales técnicos de la construcción	75 minutos	20
Dainty <i>et al.</i> (2005)	Apego emocional a los proyectos de construcción	Obreros de la construcción	-	128
Oliva y Díaz (2005)	Estrategias laborales	Expertos e informantes clave	-	24
Agapiou (2002)	Percepción del rol de género	3 empleadores, 4 supervisores, 21 aprendices de obrero	60 minutos	28
Hill (2001)	Motivación	Operarios, supervisores, staff profesional y otros	-	-
Davies y Duff (1996)	Satisfacción laboral	Operarios de la construcción	-	50
Davies y Duff (1994)	Satisfacción laboral	Operarios de la construcción	-	21
Sutherland y Davidson (1989)	Fuentes de estrés laboral	Jefes de obra	60 minutos	36
Langford (1988)	Satisfacción laboral y estrés	Jefes de obra	-	-
Borcherding y Oglesby (1975)	Actitudes hacia el trabajo	Obreros y profesionales técnicos de la construcción	1 a 5 horas	65
Borcherding y Oglesby (1974)	Actitudes hacia el trabajo	Obreros y profesionales técnicos de la construcción	1 a 5 horas	65
Davies (1948a y 1948b)	Actitudes hacia el trabajo	Operarios de la construcción	30 minutos	400

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, dado que los recursos de tiempo y dinero han sido limitados, existe un “tradeoff” entre el número de personas a entrevistar y el tiempo dedicado a cada individuo (Borcherding, 1972: 13). En este trabajo la prioridad ha sido la de pasar más tiempo con cada participante, de forma que pudiera contribuir con el máximo número de ideas sin restricciones de tiempo. Así que, aunque en la carta de presentación se proponían entrevistas en torno a una hora de duración, la realidad fue que siempre que quisieron y pudieron, los entrevistados sobrepasaron los 60 minutos. Además, en general, parece que cuanto más tiempo han durado las entrevistas, mayor ha sido el valor de la información en el sentido de que se ha conseguido mayor profundidad.

IV.2.2. ESTRATEGIA DE OBTENCIÓN DE DATOS: LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

"Job satisfaction researchers have relied too much on rating scales to measure job satisfaction and too little on interviews. Research in this area has also relied too heavily on correlation studies and could benefit from more case studies and in-depth interview studies. Future research should benefit from examining individual differences in the mental operations which characterise the satisfied and dissatisfied worker".

Locke (1976)¹⁰¹

Siguiendo a Loosemore (1999: 553), el proceso de comunicación lineal, unidireccional, que produce un flujo de información de "one-way and one-off" y que apenas permite retroalimentación, es el que ha dominado el proceso de recogida de datos en la investigación en gestión de la construcción. Esto ocurre, por ejemplo, con los cuestionarios postales. EdumFotwe *et al.* (1996)¹⁰², Loosemore *et al.* (1996) y Simister (1995)¹⁰³ también subrayan la falta de variedad en los métodos de recogida de datos y las presiones existentes para utilizar métodos lineales automáticamente. En su opinión, parece que el predominio del proceso lineal frente al proceso no-lineal, convergente e iterativo ha estado motivado por el hecho de que los métodos de doble vía como la entrevista en profundidad, resultan caros y llevan mucho tiempo y, por tanto, no encajan bien con las restricciones de tiempo y dinero de los programas de investigación de doctorado y con el ritmo rápido y cambiante de los negocios, que demandan resultados rápidos y prescriptivos.

Además, la investigación de tipo lineal tiende a centrarse en la transferencia de información y no en la transferencia de significados, que es lo que, precisamente, estamos buscando (Rogers y Kincaid, 1981)¹⁰⁴. De modo que, si como otros autores (Rooke y Kagioglou, 2007; Root *et al.* 1997; Seymour *et al.*, 1997; Seymour y Rooke, 1995), en mi investigación exploratoria intento describir el mundo desde la perspectiva de las personas bajo estudio, entonces la cercanía y proximidad de las interacciones entre el investigador y el investigado son fundamentales y debo optar por los procesos de comunicación no lineales o de doble vía.

De entre las técnicas de investigación cualitativa existentes para la recogida de datos he optado por las de conversación-narración en general y la entrevista en profundidad en particular. En relación a la entrevista de investigación cualitativa, King

¹⁰¹ Citado en Davies y Duff (1994: 329).

¹⁰² Ver nota al pie 89.

¹⁰³ Simister, S. (1995): "Case study methodology for construction management research". En *Proceedings of the 11th Annual ARCOM Conference*, Universidad de York, pp. 21-33. Citado en Loosemore (1999: 555).

¹⁰⁴ Rogers, E.M. y Kincaid, D.L. (1981): *Communication networks: towards a new paradigm for research*. Londres: The Free Press. Citado en Loosemore (1999: 555).

(2004) alerta del problema existente con la terminología, puesto que se utilizan términos diferentes para referirse a ella como, por ejemplo, “en profundidad”, “exploratoria”, “semi-estructurada” o “no estructurada”. Pues bien, para aclarar esta confusión, Kvale (1983: 174) la define como “una entrevista cuyo propósito es recoger descripciones del mundo vital del entrevistado con respecto a la interpretación del significado del fenómeno descrito”. En este sentido, el objetivo de la entrevista de investigación cualitativa debe ser considerar el objeto de estudio desde la perspectiva del entrevistado, y comprender el cómo y el porqué ha llegado a esta perspectiva.

La elección de la entrevista en profundidad como método de recogida de datos se fundamenta en las ventajas que supone frente a otras técnicas. En concreto, para esta tesis doctoral destacaría las siguientes (Vallés, 1997: 196):

- Su estilo especialmente abierto me ha permitido obtener una gran riqueza informativa en las palabras y enfoques de los entrevistados. Así, la valoro positivamente por su capacidad para transmitir significados (mayor convergencia según Loosemore, 1999: 557).
- Me ha brindado la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas, incluso por derroteros no planificados, en un marco de interacción más directo, personalizado y flexible que la entrevista estructurada o de encuesta.
- Frente a las técnicas cualitativas de observación, ha resultado ser muy eficaz en el acceso a información difícil de obtener sin la mediación del entrevistador.
- Frente al grupo de discusión, la he preferido por su mayor grado de intimidad y comodidad, además de que ha favorecido la transmisión de información no superficial.
- Teniendo en cuenta el carácter exploratorio de este trabajo, ha resultado ser muy útil para generar puntos de vista y enfoques con los que orientar y preparar futuros instrumentos técnicos cuantitativos. En este uso, por tanto, ha cumplido un papel estratégico de previsión de errores que pueden resultar costosos en tiempo, medios y calidad de la información obtenida.

En cuanto a sus limitaciones, considero, desde luego, que el mayor inconveniente ha sido el factor tiempo puesto que, comparado con el ritmo característico de la encuesta o del grupo de discusión, la entrevista en profundidad ha consumido muchísimo tiempo por entrevistado, tanto en su realización como en el tratamiento (transcripción). De hecho, la duración media de cada entrevista ha sido de 66 minutos contando, por tanto, con unas 44 horas de grabación. Si tenemos en cuenta que la transcripción literal ha supuesto más de cinco veces la duración de la grabación, podemos

hacernos una idea de las horas de trabajo invertidas sólo en la fase de preparación del material en formato texto. Lógicamente, obvia decir que al hablar de tiempo, a su vez estoy considerando el factor coste¹⁰⁵.

Asimismo, soy consciente de que al igual que otras técnicas basadas en la comunicación, la entrevista en profundidad comparte con ellas los problemas potenciales de reactividad, fiabilidad y validez. Esto es, la información que se produce en la relación dual entrevistador-entrevistado depende de la situación de entrevista, así como de las características y actuación tanto del entrevistador como del entrevistado influyendo, por tanto, a la validez de los datos obtenidos (Vallés, 1997: 197). Así, por ejemplo, la falta o exceso de compenetración o sintonía, el excesivo direccionismo del entrevistador o el exceso de suspicacia de ambas partes. Estos aspectos serán analizados con mayor profundidad en el apartado IV.3.3.

En cuanto a la posibilidad de haber utilizado otras estrategias cualitativas, tampoco hubiera podido utilizar la técnica de la observación participante, por ejemplo, porque el fenómeno de la satisfacción laboral no es observable directamente sino que está latente en niveles demasiado profundos, de forma que sólo una entrevista en profundidad posibilita el aproximarse a su conocimiento. El grupo de discusión también hubiera sido interesante para estudiar el fenómeno, de hecho uno de los participantes en el estudio lo sugirió, pero las limitaciones de tiempo y la falta de recursos lo hicieron inviable.

IV.3. PREPARACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Para facilitar la exposición, este apartado se compone de tres subsecciones, aunque en la práctica de la investigación no ha habido una separación tan tajante, sino que tanto el guión de entrevista como la selección de entrevistados se han ido haciendo de manera simultánea.

IV.3.1. EL GUIÓN DE ENTREVISTA

El guión de entrevista es a las entrevistas en profundidad lo que el cuestionario a las encuestas. Para la elaboración del mismo he utilizado a modo de consulta los cuestionarios de Farias y Alarcón (1991) y de Borchering (1972), pero la realidad es que, básicamente, ha sido fruto de la revisión bibliográfica en general y lo he ido redactando de forma gradual.

¹⁰⁵ King (2004: 16) indica que resulta poco probable que incluso un experto en transcripción pueda transcribir más de dos entrevistas de una hora de duración en un día de trabajo. Por otra parte, analizar dicha transcripción requiere, con frecuencia, más del equivalente a tres días completos de trabajo.

A diferencia del cuestionario de encuesta, el guión de las entrevistas en profundidad contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos de la investigación, pero no proporciona las formulaciones textuales de preguntas ni sugiere las opciones de respuestas. Se trata, más bien, de un esquema con los puntos a tratar, pero no se ha considerado cerrado y en ocasiones, no se ha seguido su orden necesariamente puesto que ha interesado más recoger el flujo de información particular de cada entrevistado, además de captar aspectos no previstos en el guión. En palabras de Alonso (1994):

“La situación de interacción conversacional está siempre regulada por un marco (...) El mínimo marco pautado de la entrevista es un guión temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción, pero tal guión no está organizado, estructurado secuencialmente. Se trata de que durante la entrevista la persona entrevistada produzca información sobre todos los temas que nos interesan, pero no de ir inquiriendo sobre cada uno de los temas en un orden prefijado. El objetivo es crear una relación dinámica en que, por su propia lógica comunicativa, se vayan generando los temas de acuerdo con el tipo de sujeto que entrevistamos, arbitrando un primer estímulo verbal de apertura que verosíblemente sea el comienzo de esa dinámica que prevemos”.

(Alonso, 1994: 233-234)

El guión utilizado en las cuarenta entrevistas se incluye en el volumen de Anexos adjunto y, como se puede observar, la mayor parte de las preguntas son de carácter abierto y no estructurado, destacando sobre todo las preguntas en forma de “por qué”, “cómo”, “qué” y “cuál o cuáles”, además de preguntas semi-estructuradas. El guión está dividido en los diez apartados siguientes:

- A) Factores personales y demográficos
- B) Ocupación actual, trayectoria profesional y motivos de entrada
- C) Características del puesto
- D) Satisfacción / insatisfacción laboral
- E) Rendimiento en el trabajo
- F) Absentismo, retrasos y abandono del puesto
- G) El estrés en el sector de la construcción
- H) Compatibilidad vida laboral en construcción y vida personal
- I) Papel de la mujer en construcción
- J) Descriptores del propio trabajo

El objetivo principal de esta investigación está relacionado con el apartado D) Satisfacción / insatisfacción laboral, pero también se han sondeado como estudio preliminar otros aspectos, sin pretender extraer resultados concluyentes en cuanto a su relación con la satisfacción laboral. Este es el caso de los apartados de la compatibilidad vida laboral y personal (H), y el del papel de la mujer en el sector (I). Al examinar el formato de las preguntas a posteriori, y tras haber analizado las transcripciones, descubro cierta imprecisión en la utilización de algunos términos como, por ejemplo, “conciliar”, “compaginar” o “compatibilizar”. Como comentaré más adelante de forma autocrítica,

quizás, esta falta de precisión en los conceptos haya podido influir en los resultados. Ahora, revisando las entrevistas y volviendo la vista atrás, creo que entrevistadora y entrevistado no compartíamos, probablemente, el mismo referente al considerar el tema de la conciliación.

IV.3.2. LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Ya he planteado antes que la idea era entrevistar a profesionales técnicos vinculados a la ETSGE de la Universidad Politécnica de Valencia. A priori, esta muestra objetivo no tenía por qué diferenciarse de otros profesionales ajenos a la docencia y desde luego, su análisis suponía un menor coste. Así que elaboré una base de datos con los nombres, titulación, dirección de correo electrónico, teléfono de contacto y horario de atención al público de todos los profesores arquitectos y arquitectos técnicos de la Escuela. A continuación, seleccioné aquellos que, por conocimiento personal, me constaba trabajaban en el sector de la construcción o habían tenido experiencia previa en empresas constructoras como jefes de obra y les envié un “e-mail” y una carta de presentación explicando los objetivos y el interés de mi trabajo. Después, algunos de ellos contestaron al “e-mail” de presentación mostrando interés por participar en la investigación y pude concertar fecha y hora para llevar a cabo la entrevista en profundidad.

Empecé a realizar las primeras entrevistas en Marzo del 2006 y el proceso de obtención de datos se prolongó aproximadamente tres meses. A la vez que hacía entrevistas, continuaba negociando con otros participantes potenciales por teléfono y por correo electrónico con el fin de planificar el calendario y concertar otras entrevistas. En general, como máximo intentaba programar hasta dos entrevistas al día porque el llevar a cabo más de dos suponía una gran saturación mental y afectaba a mi concentración y a la calidad de la entrevista. Así, lo ideal era planificar una entrevista al día¹⁰⁶.

Los primeros profesionales entrevistados iban sugiriendo a quién más de la Escuela podía entrevistar en base a su experiencia profesional en proyectos de construcción. Además, al finalizar cada entrevista solicitaba nombres y datos de contacto de profesionales ajenos a la Universidad que pudieran participar en el trabajo y así obtuve nombres e incluso teléfono móvil de encargados, jefes de obra y jefes de grupo de empresas constructoras. Estas referencias resultaron ser de gran utilidad porque facilitaron mucho el acceso a los profesionales asalariados que, de otra forma, hubiera resultado muy difícil contactar.

En este proceso de selección y contacto a los participantes potenciales me topé con algunas barreras o “inhibidores” que rebajaban su disposición a ser entrevistados

¹⁰⁶ Debido a la concentración requerida por parte del entrevistador, King (2004: 21) recomienda realizar un máximo de tres entrevistas cualitativas al día, aunque sugiere que sería preferible realizar sólo dos.

(Vallés, 1998: 214). De hecho, me resultó imposible contactar con tres arquitectos técnicos del listado inicial, a pesar de las cartas y correos electrónicos enviados y de las llamadas telefónicas realizadas. Otros cuatro pospusieron la cita continuamente alegando imprevistos y falta de tiempo y otro simplemente no apareció el día y a la hora fijada. En general, pienso que las barreras estaban más relacionadas con la falta de tiempo puesto que se trataba de personas muy ocupadas con agendas completas a diario y, quizás, con la amenaza al ego, es decir, el temor a que la información trascendiera volviéndose en su contra (Vallés, 1998: 214).

IV.3.3. OTROS PREPARATIVOS

Bajo este epígrafe genérico incluyo algunos elementos que resultaron decisivos para la realización con éxito de las entrevistas en profundidad. Primero, alguna consideración sobre la figura del entrevistador; segundo sobre el tiempo y el lugar y para terminar, sobre el contacto y la presentación.

Sobre el entrevistador

Dos entrevistadoras realizamos las cuarenta entrevistas: yo misma, entrevistando al 73% de los participantes (entrevistas del N° 1 al N° 29 del Anexo II) y una colaboradora titulada en Arquitectura Técnica, al 27% restante (participantes del N° 30 al N° 40). Ninguna de las dos habíamos recibido formación detallada en entrevista como recomienda Flick (2004: 107) y tal vez esto haya influido en la comisión de algunos errores por nuestra parte. Sin embargo, sí que acordamos, a grandes líneas, la forma de enfocar y llevar a cabo la entrevista.

Respecto a los errores cometidos, en mi caso y sobre todo en las primeras entrevistas, quizá haya habido carencia de flexibilidad en el sentido de que he tendido a dominar la situación evitando los silencios y dirigiendo en exceso al entrevistado contradiciendo, por tanto, el principio de “ausencia de dirección” (Flick, 2004: 90). Sin embargo, a medida que he ido adquiriendo experiencia he logrado dar al entrevistado la mayor libertad posible para presentar sus opiniones. También reconozco que al afrontar determinados temas, sobre todo el de la conciliación entre la vida laboral y familiar, con algunos entrevistados, tal vez haya habido una excesiva implicación personal que ha dejado traslucir las propias vivencias al respecto.

En el caso de la entrevistadora de los participantes N° 30 a N° 40, tal vez haya adoptado un rol extremadamente pasivo en el “proceso de sonsacamiento” de experiencias y significados (Ruiz e Ispizua, 1989: 135). De hecho, la duración media de todas sus entrevistas es inferior a la de las realizadas por mí misma, no llegando en muchos casos a los sesenta minutos. En cualquier caso, si como afirma Flick (2004: 92),

“la ejecución con éxito de las entrevistas depende esencialmente de la competencia situacional de quien las realiza”, es cierto que esta competencia ha ido aumentando gracias a la experiencia práctica que íbamos acumulando al realizar las entrevistas.

Mi condición de entrevistadora como “extraña” al grupo al que pertenecen los entrevistados, en el sentido de no ser arquitecto ni arquitecto técnico y carecer de vínculos laborales con la industria de la construcción, ha sido puesta de manifiesto en todo momento en el transcurso de las entrevistas. Esta condición, en lugar de representar un obstáculo, ha resultado ser beneficiosa puesto que ha facilitado el flujo de ciertos tipos de información que, en caso de haber sido “miembro”, los entrevistados hubieran dado por supuesto y evidente. Además, también he detectado que en los casos en que ha habido mayor correspondencia entre mis características o roles auxiliares como entrevistadora y las características del entrevistado, la conversación y el diálogo se producían con mayor fluidez. Éste es el caso de las entrevistas a técnicos del sexo femenino con hijos (Vallés, 1998: 217).

Otro detalle digno de mención es que, al igual que relata la investigadora Vicky Langford (1988: 31) en su estudio exploratorio sobre las fuentes de estrés y satisfacción laboral de los jefes de obra, por el hecho de ser mujer, los jefes de obra estaban más dispuestos a admitir sentir estrés y presión y a hablar con mayor libertad acerca del conflicto entre su vida laboral y familiar a una mujer “extraña” al grupo que a un entrevistador hombre. Al igual que ella, yo también me pregunto si hubiera obtenido la misma profundidad en las respuestas en caso de haber sido un entrevistador en lugar de entrevistadora...

Sobre las condiciones de tiempo y lugar

El lugar y el momento elegidos para realizar la entrevista fueron negociados con los entrevistados en función de sus preferencias, contando siempre con unas mínimas condiciones de privacidad y tranquilidad. De este modo, se intentó evitar la realización de entrevistas en casetas de obra o en las propias obras de construcción puesto que es bien sabido que esto hubiera sido fuente de múltiples distracciones. Así por ejemplo, Borcharding (1972: 13), quien entrevistó a encargados y jefes de obra en el propio lugar de trabajo, reconoce que no era la situación ideal para obtener información puesto que tenían muchas cosas en la cabeza y no podían pensar con claridad sobre las respuestas de la entrevista. Por esta razón y para evitar posibles distracciones recomienda hacer las entrevistas en su casa. Asimismo, Langford (1988: 31) menciona expresamente el tremendo ruido y las continuas interrupciones sufridas durante las entrevistas realizadas a los jefes de obra en la caseta de obra. Vallés (1997) también recalca la importancia del lugar en el que se realiza la entrevista como sigue:

“Es preferible un espacio en el que pueda desarrollarse una entrevista individual, sin la presencia de otras personas que puedan distraer o inhibir al entrevistado. Una cierta tranquilidad, además de la privacidad, resulta muy conveniente para poder establecer el estado de ánimo apropiado para la recogida de información.

Valles (1992: 255)¹⁰⁷

Precisamente por esto, en general, la mayor parte de las entrevistas tuvo lugar en despachos de trabajo, bien en mi despacho en la UPV, en el despacho que los profesionales profesores asociados tienen en la UPV o en el que los profesionales técnicos asalariados tienen en la oficina principal de la empresa para la que trabajan. Tan sólo un 7% de los entrevistados propusieron como lugar para la entrevista una cafetería. De todas formas, a pesar de las precauciones tomadas, alguna de las entrevistas también fue interrumpida por llamadas al móvil del entrevistado y, en algún caso, por alumnos de la Universidad.

Respecto a la fecha programada para las entrevistas con los profesionales técnicos, se planificó iniciarlas en Marzo del 2006, antes de las fiestas locales de las Fallas. Para los profesionales vinculados a la Universidad ésta era una buena época puesto que no era período de fin de cuatrimestre ni de evaluaciones a los alumnos. En este sentido, pensé que estarían menos ocupados con sus tareas docentes.

Sobre el contacto y la presentación

La presentación como profesora de la Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación, realizando la tesis doctoral sobre la satisfacción laboral de los profesionales técnicos de la construcción fue suficiente para establecer el primer contacto con los participantes. Es más, algunos de los profesionales vinculados a la Escuela ya me conocían personalmente aunque desconocían el objetivo de mi investigación y otros, los que carecían del vínculo con la UPV, se desprendieron del “caparazón” frente a un entrevistador desconocido gracias a las referencias con las que me aproximaba a ellos.

Antes de ser entrevistados, todos los profesionales técnicos fueron informados sobre el fin de las entrevistas, se les animó a participar abiertamente y se les propuso ser grabados para poder analizar sus respuestas y con el fin de que la conversación gozara de mayor espontaneidad. La mayoría de ellos aceptaron el hecho de ser grabados como una técnica normal de investigación y otros lo permitieron aunque con reservas y tan sólo después de garantizarles total anonimato y confidencialidad.

¹⁰⁷ Vallés, M.S. (1992): “La entrevista psicosocial” en M. Clemente (comp.): *Psicología social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid: Eudema, pp. 246-263. Citado en Vallés (1997: 217).

IV.4. REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

“It is helpful if the researcher is portrayed as a real, and therefore fallible, person with desires, preferences and prejudices (as we all have), rather than as an anonymous, invisible authority – the “unquestionable expert”.

(Fellows y Liu, 2003: 215)

En mi papel de entrevistadora, en el transcurso de las entrevistas, pude observar cómo cambiaban las actitudes de los entrevistados a medida que íbamos entrando en la conversación. Aunque, como es normal, hay personas más abiertas que otras a la hora de contar sus experiencias, detecté algo común a todos ellos y fue que, una vez “roto el hielo” al principio de la entrevista¹⁰⁸, en general disfrutaban y les gustaba hablar de su trabajo. Esta percepción personal concuerda con King (2004: 21), quien afirma que a la mayoría de la gente le gusta hablar de su trabajo – bien para compartir su entusiasmo o para airear sus quejas – pero rara vez tiene la oportunidad de hacerlo con “forasteros interesados”.

Siguiendo a Ortiz (1995: 27)¹⁰⁹, quien apunta que “los seres humanos poseemos esa facultad de estimar casi instintivamente si el clima que nos rodea es o no de confianza”, me esforcé para conseguir que los entrevistados se sintieran cómodos en todo momento. Así, aunque en las primeras preguntas respondieran con brevedad y concisión, más tarde hablaban con naturalidad y algunos, incluso bromeaban. También hubo ocasiones menos afortunadas en las que detecté falta de espontaneidad en los entrevistados y cierto “temor” a señalar algún aspecto negativo que pudiera comprometerles, sobre todo en el caso de los profesionales técnicos asalariados. De hecho, hubo incluso uno que, en ciertos momentos de la entrevista y al profundizar en aspectos muy personales, pidió que se interrumpiera la grabación para relatar con mayor tranquilidad.

Durante la realización de las entrevistas utilicé algunas tácticas improvisadas cuando la situación lo requería y procedía dar tiempo, animar al entrevistado a que continuara o reconducir la narración. Así, de entre las tácticas mencionadas por Vallés (1997: 220), las más utilizadas fueron las siguientes:

- Táctica de animación, mediante todo tipo de observaciones, ruidos y gestos para indicar al entrevistado que aceptaba lo que estaba diciendo y deseaba que

¹⁰⁸ Como forma de inicio y para romper el hielo, utilicé preguntas de fácil respuesta como las vinculadas con la experiencia laboral e información descriptiva, dejando para más adelante las cuestiones más difíciles relacionadas con las emociones.

¹⁰⁹ Ortiz, J.M. (1995): *La hora de la ética empresarial*, Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Citado en Suárez *et al.* (1997: 5).

continuara hablando. Es el caso de expresiones como “ah”, “mmm”, “ya”, movimientos afirmativos de la cabeza o expresiones faciales interesadas y expectantes.

- Táctica de elaboración para, no sólo animar al sujeto sino también para pedirle que se extendiera sobre el tema en cuestión utilizando las siguientes formas verbales: “¿y entonces?”, “¿hay algo que te gustaría añadir?”, “¿alguna cosa más?”, etc.
- Táctica de reafirmar o repetir, consistente en obtener información adicional mediante la repetición de expresiones manifestadas por el entrevistado, pero sin preguntar directamente. Por ejemplo: “Te gusta de tu trabajo la variedad, la variedad te genera satisfacción” (Anexos p. 54). Con esto invitaba al sujeto a que continuara hablando, además de indicarle que le entendía y le seguía con interés.
- Táctica de cambiar de tema, lanzando preguntas para cubrir los temas no tratados aún o para soslayar un asunto delicado que oprimía al entrevistado.

IV.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS DATOS

El proceso de documentación de los datos comprende principalmente tres pasos que se describen a continuación: registrar los datos, editarlos (transcripción) y construir una “nueva” realidad gracias al texto producido.

IV.5.1. REGISTRO

Para registrar las entrevistas se ha utilizado la grabación a través de una grabadora de voz digital. La alternativa de tomar notas hubiera supuesto una gran pérdida de detalles y, sobre todo, una desaceleración del ritmo de la conversación que hubiera afectado a la espontaneidad y fluidez de los entrevistados. De todas formas, el uso de la grabación no está exento de problemas. Es más, en general, los participantes asocian la grabación de conversaciones con un grado de revelación de su propia vida cotidiana que ellos no pueden controlar fácilmente de antemano (Flick, 2004: 68). Así, en un principio hubo dos entrevistados que mostraron cierta disconformidad con la grabación y sólo tras una larga explicación de su utilidad aceptaron ser grabados. De modo que he sido muy consciente de que la pretensión de conseguir que la conversación tuviera lugar de “modo natural”, incluso en los puntos delicados, era casi imposible. Es más, resulta difícil lograr que los entrevistados se olviden totalmente de la grabadora y no he ignorado el hecho de que su presencia haya podido influir en sus afirmaciones. Con este inconveniente en mente, se ha limitado al máximo la presencia del equipo de grabación oral eligiendo un

aparato que pasara desapercibido y limitando las grabaciones a lo que era absolutamente necesario para la pregunta de investigación.

Asimismo, siguiendo la sugerencia de Flick (2004: 188), utilicé “hojas de documentación” que resultaron útiles para documentar el contexto y la situación de las entrevistas. La información que incluían era: fecha de la entrevista, hora de la entrevista, lugar de la entrevista, duración de la entrevista, nombre y datos personales del entrevistado y peculiaridades de la entrevista como, por ejemplo, si ésta era interrumpida, impresiones sobre el entrevistado y su comportamiento tales como su espontaneidad, su actitud recelosa o calculadora, sus bloqueos, etc. Asimismo, se identificaban posibles inhibidores de la comunicación interpersonal derivados de la incapacidad relativa del entrevistado para comunicar la información (no de su falta de voluntad) relacionados con el olvido y el exceso de generalización o falta de concreción en su relato.

IV.5.2. TRANSCRIPCIÓN

Las cuarenta entrevistas, que supusieron unas cuarenta y cuatro horas de grabación, han sido transcritas literalmente como paso necesario en el camino a su interpretación. Para la transcripción no he seguido ningún protocolo ni ninguna convención establecida, simplemente las escuchaba una y otra vez y escribía absolutamente todo lo que entrevistado y entrevistador decían. Finalmente he obtenido un documento final de 279.278 palabras (Ver Anexo II) y 570 páginas. Teniendo en cuenta que la transcripción literal ha supuesto más de cinco veces la duración de la grabación podemos hacernos una idea de la cantidad de tiempo invertido en un trabajo aparentemente mecánico. De todas formas, pienso que el haberlo transcrito personalmente ha hecho que las entrevistas estuvieran de alguna forma “impresas” en mi mente y que esto facilitara la labor de análisis posterior. Sorprendentemente, esta impresión personal ha sido también recogida por otros investigadores como sigue:

“Transcription of tape-recorded interviews into electronic text formats was time consuming, although it had the beneficial outcome of impressing the data upon the researcher’s mind, as the interviews were replayed several times”.

(Blismas y Dainty, 2003: 458)

IV. 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para el tratamiento analítico de las entrevistas transcritas he seguido el procedimiento del “análisis de contenido” (Flick, 2004: 206-209) que, en la práctica, ha supuesto el uso de categorías para reducir la gran cantidad de material en forma de texto. He realizado todo el análisis de forma tradicional, es decir, sin utilizar programas

informáticos específicos de análisis cualitativo de datos¹¹⁰ sino simplemente el programa de tratamiento de textos Word y la hoja de cálculo Excel de Microsoft.

De forma resumida, el proceso ha constado de los siguientes pasos:

- a) Lectura varias veces repetida de cada entrevista transcrita, puesto que una única lectura “no es suficiente para captar en todos sus detalles la riqueza de contenido almacenada” ni para señalar sus elementos y claves principales (Ruiz e Ispizua, 1989: 147).
- b) Selección inicial (a través de colores) de fragmentos textuales correspondientes a cada una de las secciones o categorías del guión de entrevista original. Al margen los iba codificando para indicar a cuál de las secciones correspondía cada fragmento transcrito. En este proceso surgieron nuevas secciones o capítulos de interés, además de los planteados en el guión de entrevista.
- c) Unión de todos los fragmentos textuales de una misma sección. Esto conllevó la separación de los fragmentos de sus entrevistas originales y su clasificación en la sección correspondiente. Esta operación se realizó con ayuda del procesador de textos Word, manteniendo en todo caso la identificación original de cada fragmento; es decir, la entrevista de procedencia. Así, se generó un nuevo documento en el que, en lugar de las cuarenta entrevistas consecutivas, tenía veinte secciones o categorías y sus fragmentos correspondientes. Las veinte secciones creadas son las siguientes:
 1. Razones para entrar en construcción
 2. Trayectoria profesional
 3. Descripción de actividades
 4. Presencia semanal en obra
 5. Ambiente de trabajo
 6. Satisfacción laboral
 7. Insatisfacción laboral
 8. Tema económico
 9. Opiniones sobre la mano de obra (obreros y encargados)
 10. Opiniones sobre el jefe de obra
 11. Dedicación de los hijos al sector
 12. Absentismo, retrasos y abandono
 13. Estrés
 14. Conciliación vida laboral y familiar
 15. Papel de la mujer

¹¹⁰ Entre los programas de análisis cualitativo de datos asistido por ordenador (PACDAO) más importantes destacan el ATLAS-ti y el NUD-IST (Flick, 2004: 273).

16. Rendimiento en el trabajo
17. ¿Dos figuras en la dirección facultativa?
18. Descriptores
19. Opiniones sobre la obra pública
20. Comentarios sobre la seguridad

Lógicamente, para algunas de las secciones no tenía información procedente de los cuarenta entrevistados. Por ejemplo, en el caso de las secciones 19 y 20 sólo obtuve referencias procedentes de 9 entrevistas. Tampoco se explotaron ni desarrollaron las veinte secciones para la presentación de resultados.

- d) A continuación, con el material reunido en cada sección, procedí a comparar la información obtenida, tratando de dar una denominación común o código conceptual, a un conjunto variopinto de fragmentos de entrevista que compartían una misma idea (codificación abierta).
- e) Por último, determinación de la frecuencia de ocurrencia de los temas emergentes o categorías identificadas, también llamado “traducción cuantitativa” según Boyatzis (1998: 129)¹¹¹. Para ello, primero tuve que “binarizar” los temas, es decir, para cada categoría o tema emergente asigné a cada individuo de la muestra una puntuación de “1” ó “0” dependiendo de si el tema representaba al individuo o no (Onwuegbuzie, 2003: 396; Onwuegbuzie y Daniel, 2003: 8-10).

En relación con la utilización de números en la investigación cualitativa hay que desechar algunos mitos como que “los verdaderos investigadores no cuentan o no pueden contar” (Sandelowski, 2001: 230). De hecho, contar ha formado parte de mi proceso de análisis, sobre todo para reconocer patrones en los datos, desviaciones de los mismos y para hacer generalizaciones analíticas. He reconocido patrones al percibir que, por ejemplo, un mismo adjetivo era utilizado por “muchos” entrevistados para describir el propio trabajo o cuando una impresión sobre la figura del encargado de obra se repetía una y otra vez a lo largo de una serie de casos. Así, encontrar que “unos pocos, algunos o muchos” participantes mostraban cierto patrón o que algo resultaba “común” o “inusual” entre un grupo de participantes implicaba algo sobre la frecuencia, normalidad o incluso intensidad de ese hecho. Con esto, no es que haya querido enfatizar únicamente la naturaleza numérica de los hechos, por el contrario he intentado ir más allá para captar significados y experiencias, pero los temas cualitativos se pueden representar numéricamente para describir e interpretar mejor el fenómeno bajo estudio (Sandelowski, 2001: 231).

¹¹¹ Boyatzis, R.E. (1998): *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, California: Sage. Citado en Sandelowski (2001: 231).

“... numbers and words co-exist in virtually every research setting. We, as researchers, can choose to collect only one type of data and ignore the other type (e.g., words) and thus use only one lens, or we can collect both types of data, utilizing bi-focal lenses”.

(Onwuegbuzie, 2003: 396)

Además, siguiendo a Sandelowski (2001: 236), debía evitar uno de los errores típicos del análisis cualitativo denominado “verbal counting”: utilizar pronombres que denotan cantidades indeterminadas como “unos pocos, algunos, muchos” para referirse a a participantes o “común, predominante, a veces” para referirse a temas, sin decir al lector lo que significan en el contexto de un trabajo de investigación concreto. Así, se deben utilizar números reales cuando la muestra sea pequeña (Naoum, 1998: 107) o bien porcentajes en caso de que la muestra sea superior a 25 (Sandelowski, 2001: 238).

- f) Comparación de respuestas entre distintos grupos de entrevistados (hombres, mujeres, asalariados, profesionales liberales, etc.) para buscar parecidos, diferencias y establecer conclusiones.

IV.7. CRITERIOS DE CALIDAD

Este apartado tiene mucho que ver con garantizar el rigor y la calidad del trabajo científico que supone la realización de una tesis doctoral. Con este fin, a continuación se describen las estrategias utilizadas para evitar uno de los errores más comunes en la investigación cualitativa: “failure to legitimize research findings” (Onwuegbuzie, 2003: 6).

Con respecto a los criterios para evaluar el procedimiento y los resultados de la investigación cualitativa, en las publicaciones sobre metodología se debaten varias opciones (Flick, 2004: 236; Onwuegbuzie, 2003: 6; Vallés, 1997: 102; Ruiz e Ispizua, 1989: 75):

- aplicar los criterios clásicos de la validez y la fiabilidad propios de la investigación cuantitativa,
- desarrollar nuevos criterios adecuados al método que hagan justicia a lo específico de este tipo de investigación,
- rechazar cualquier clase de criterios, adoptando una postura extrema.

En esta investigación, he optado por la segunda opción y he utilizado los criterios de confiabilidad propagados por Lincoln y Guba (1985)¹¹², que son tratados de forma didáctica en el trabajo de Vallés (1997). Como muestra el siguiente cuadro, estos criterios equivalen a los de validez y fiabilidad desarrollados desde la metodología cuantitativa:

¹¹² Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985): *Naturalistic Enquiry*. Beverly Hills, California: Sage. Citado en Vallés (1997: 103).

Cuadro 19. Criterios de confiabilidad.

Cuantitativos	Criterio de referencia	Cualitativos
Validez interna	Veracidad	Credibilidad
Validez externa	Generalización	Transferibilidad
Fiabilidad	Consistencia	Dependibilidad

Fuente: Vallés (1997: 103).

En primer lugar, la **credibilidad**, en lugar de la validez interna en los estudios cuantitativos, “mira al valor verdad de la investigación” (Ruíz e Izpica, 1989: 75) y se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación a lo que ellos piensan y sienten (Castillo y Vásquez, 2003: 165). Para incrementar la probabilidad de generar resultados creíbles, en este trabajo he utilizado las siguientes estrategias (Vallés, 1997: 104):

- triangulación de investigadores, puesto que hemos sido dos las entrevistadoras participantes en el estudio de campo, minimizando así las desviaciones derivadas del investigador como persona,
- triangulación de teorías, dado que me he aproximado a los datos con múltiples perspectivas e hipótesis en mente,
- acopio de documentación escrita propia del contexto de los proyectos de construcción, en el sentido de que, durante las entrevistas, he recogido material escrito procedente de los entrevistados como por ejemplo: listado de las funciones que una jefe de obra debía realizar al ser contratada por la empresa X (Entrevista N° 15) o protocolos de trabajo (Entrevista N° 9),
- consideración y consciencia de los efectos que mi presencia como entrevistadora e investigadora podía tener sobre la naturaleza de los datos,
- reuniones de información y debate con compañeros no implicados en la investigación para revelar los puntos problemáticos y analizar los resultados con ellos,
- revisiones y controles de la información y de las interpretaciones por parte de algunas de las personas estudiadas y por otros profesionales técnicos del sector de la construcción no participantes en el estudio,
- utilización de transcripciones textuales de fragmentos de entrevistas para respaldar significados e interpretaciones plasmadas en los resultados del trabajo,
- cuantificación de categorías para identificar frecuencias. Según Sandelowski (2001: 234) contar resulta esencial para asegurar la validez descriptiva e interpretativa de los hechos.

En segundo lugar, la **transferibilidad**, en lugar de la validez externa, mira a la aplicabilidad de los resultados y se refiere a la posibilidad de extender los resultados del

estudio a otro contexto. Según Vallés, ésta se logra sobre todo, a través de los distintos métodos de muestreo cualitativo frente a los procedimientos cuantitativos de muestreo probabilístico. Para ello, he intentado describir detalladamente¹¹³ las características de los profesionales involucrados en el estudio y el modo en que he realizado el muestreo teórico y he hecho comparaciones sistemáticas del material recogido. De todas formas, ya he comentado anteriormente que mi objetivo no es generalizar resultados más allá de la muestra cayendo en uno de los errores típicos del análisis cualitativo (Onwuegbuzie, 2003: 8).

En tercer lugar, **dependibilidad**¹¹⁴, en lugar de la fiabilidad, mira a la consistencia de los datos y se puede hacer operativa mediante una suerte de auditoría externa. En otras palabras, se trata de que otro investigador pueda seguir la pista o la ruta de lo que he hecho en esta investigación, examine los datos y llegue a conclusiones similares a las mías. Para permitir que se pueda seguir el rastro de mi trabajo intelectual, en el volumen de Anexos facilito el guión de entrevista y las cuarenta transcripciones de las entrevistas en profundidad y en este capítulo comento el porqué de las decisiones tomadas en el proceso investigador. En palabras de Flick (2004: 238): “la fiabilidad de todo el proceso aumentará documentándolo”.

Otro aspecto que debería tenerse en cuenta es la perspectiva de género cuando el sexo de entrevistador y entrevistado no coincide. Si bien el paradigma tradicional de la entrevista no tiene en cuenta las diferencias de género, de forma que entrevistadores y entrevistados se consideran seres sin rostro e invisibles, Denzin (1989)¹¹⁵ señala que “el género filtra el conocimiento”, es decir, que establece una diferencia entre ambos, ya que la entrevista se realiza dentro de los límites culturales de un sistema paternalista en el que las identidades masculinas se diferencian de las femeninas (Fontana y Frey, 2000: 658).

Por otra parte, Behar (1996)¹¹⁶ se enfrenta a la naturaleza ambigua del hecho de entrevistar preguntándose: ¿en qué lugar posicionamos al investigador en el campo de estudio?, ¿cuánto revelamos de nosotros mismos?, ¿cómo reconciliamos nuestros diferentes roles y posiciones?. Para ella el entrevistador, el escritor, el entrevistado y la entrevista no son entidades claramente diferenciadas, sino que se encuentran estrechamente entrelazadas. De esta forma, la distancia entre el investigador y aquéllos con quienes lleva a cabo la investigación se disuelve, reconociendo que ambos sujetos

¹¹³ También se habla de hacer “descripciones espesas” implicando descripciones llenas y densas que suministren una base substantiva para los juicios de semejanza (Ruiz e Ispizua, 1989: 76).

¹¹⁴ “Dependibilidad” también llamada “dependencia” en Ruiz e Ispizua (1989: 75), auditabilidad o confirmabilidad (Castillo y Vásquez, 2003: 166).

¹¹⁵ Denzin, N.K. (1989): *Interpretive interactionism*. Newbury Park, CA: Sage. Citado en Fontana y Frey (2000: 658).

¹¹⁶ Behar, R. (1996): *The vulnerable observer: Anthropology that breaks your heart*. Boston: Beacon. Citado en Fontana y Frey (2000: 659).

son volubles y no unitarios y dando un paso más allá de la crítica sobre el sesgo de la investigación.

En palabras de Olensen (2000: 229): el “yo cultural” que cada investigador lleva a su propio trabajo deja de ser un elemento molesto que deba ser erradicado o controlado, sino una serie de recursos. De hecho, si los investigadores somos lo suficientemente reflexivos sobre nuestros proyectos, podemos evocar estos recursos para guiar la recogida, creación e interpretación de los datos así como nuestro propio comportamiento. En el caso de este trabajo, mi “yo cultural” ha estado muy presente en todo momento, de forma que, probablemente, ha habido cierta implicación personal en lo referente a la compatibilidad entre las diferentes esferas de la vida y al papel de la mujer en el sector de la construcción. No he podido ni he sabido desprenderme de mis circunstancias personales a la hora de entrevistar, ni al interpretar, ni al escribir, pero, estas reflexiones que se plantean en la literatura feminista sobre investigación cualitativa, apoyan el enfoque que he adoptado y, también, la necesidad de pensar y recapacitar sobre ello.

Finalmente, me gustaría concluir este capítulo de reflexiones acerca del método con unas palabras de Max-Neef (1993):

“Nunca me sumaría a la idea de que somos dueños de la verdad; eso sería muy arrogante. Simplemente presumo que estamos buscando algo con buena fe, pero también podemos equivocarnos, y dentro de 20 años, quizás digamos: “¡Qué ingenuo fui, qué absurda que era mi posición! Nunca me imaginé esto y aquello. No está mal equivocarse; sí está mal ser deshonesto, y no nos podemos dar el lujo de serlo. Formulamos propuestas, hacemos proposiciones, y esto es natural entre seres humanos. Tendemos a pensar, que cada propuesta es justa o equivocada. Por esto es que somos tan apasionados cuando tomamos partido”.

(Ibid, 144)

Capítulo V

Resultados y discusión

“No importa el nivel o foco del informe final, no hay un método de análisis o estrategia de presentación de resultados probado y verdadero. Los investigadores tienen diferentes estilos, los estudios diferentes requisitos, las audiencias diferentes necesidades”.

(Weiss, 1994: 152)¹¹⁷

En este capítulo se describen los resultados generados tras el estudio y análisis detallado de las cuarenta transcripciones de las entrevistas que figuran en el Anexo II. En líneas generales, para la presentación de resultados he seguido el mismo orden temático que figura en el guión de las entrevistas en profundidad incluido en el Anexo I. Excepcionalmente, en un intento de dotar de mayor coherencia al texto he sido flexible planteando cambios de orden e incluso el título de los epígrafes.

El capítulo se inicia con un análisis descriptivo de la muestra para conocer cuáles son las características personales de los sujetos participantes. A continuación se presentan los motivos que influyeron en el acercamiento de los profesionales estudiados al sector de la construcción. El apartado V.3. describe las características de los puestos de trabajo ocupados por estos profesionales, centrándose principalmente en las actividades o tareas que desempeñan habitualmente y en su presencia en las obras de construcción. A continuación, la sección V.4. descubre cómo los entrevistados perciben y valoran el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven cotidianamente.

El epígrafe V.5. constituye el de mayor relevancia para este trabajo puesto que responde a la pregunta original de investigación: cuál es la satisfacción laboral de los profesionales técnicos de la construcción. En primer lugar se muestra una aproximación unidimensional al concepto de satisfacción laboral y en segundo lugar una aproximación pluridimensional, detallando los factores generadores tanto de satisfacción como de insatisfacción laboral. Además, se profundiza en este concepto al plantear las

¹¹⁷ Weiss, R. (1994): *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. Nueva York: The Free Press. Citado en Vallés (1997: 232).

preferencias que los técnicos muestran sobre los proyectos de construcción, al analizar lo que sentirían en caso de que sus hijos decidieran trabajar en el sector y al identificar los descriptores con los que califican su actividad laboral.

El epígrafe V.6. constituía una pregunta dentro de otro bloque temático en el guión de entrevistas, pero se le ha dado entidad propia por considerarla un factor clave y fundamental en el sentir profesional y en la cotidianeidad de los arquitectos y arquitectos técnicos participantes. Así, se resumen las opiniones que los técnicos tienen sobre la mano de obra con la que trabajan en general, y sobre los encargados y los jefes de obra, en particular, por considerar que la relación con ellos es factor determinante del ambiente de trabajo.

En el apartado V.7. se trata el rendimiento en el trabajo de los entrevistados: la forma de medirlo y los factores con influencia en el mismo. Además, se clasifican y resumen las recomendaciones propuestas por los técnicos para mejorar la ejecución del trabajo en las obras y conseguir el cumplimiento de plazos.

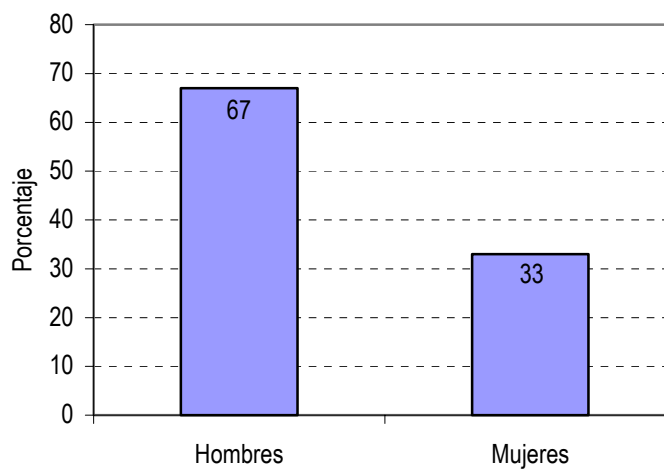
Las secciones V.8. y V.9. giran en torno a dos aspectos de gran actualidad en el mundo del trabajo con consecuencias importantes sobre la salud y la satisfacción laboral: el estrés percibido y la compatibilidad entre la vida laboral y la vida personal de los entrevistados. Para terminar, en el apartado V.10. se analiza el papel desempeñado por la mujer en un sector tradicionalmente machista, con la intención de descubrir cuál es el grado de aceptación que ésta tiene en España y detectar posibles reacciones de rechazo. Teniendo en cuenta los límites de este trabajo, en este último apartado he hecho una aproximación empírica a lo que sienten los profesionales, sin analizar en profundidad los conceptos a nivel teórico.

V.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

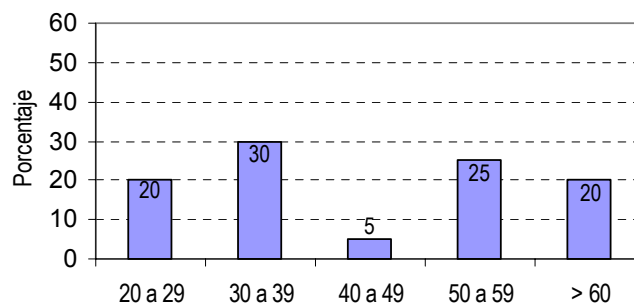
Este epígrafe muestra el análisis descriptivo de las variables de tipo objetivo recogidas en el apartado de “características personales y demográficas” de las cuarenta entrevistas en profundidad. En concreto, se muestran las distribuciones por sexo, edad, titulación, número de hijos y ocupación de los profesionales técnicos que constituyen la muestra investigada en este trabajo.

Como he avanzado en el apartado IV.2.1. sobre decisiones muestrales, esta investigación se ha realizado sobre cuarenta sujetos seleccionados de forma no aleatoria entre profesionales técnicos de la construcción titulados en arquitectura o arquitectura técnica.

La figura 12 indica que la muestra está formada por un 67% de hombres y un 33% de mujeres.

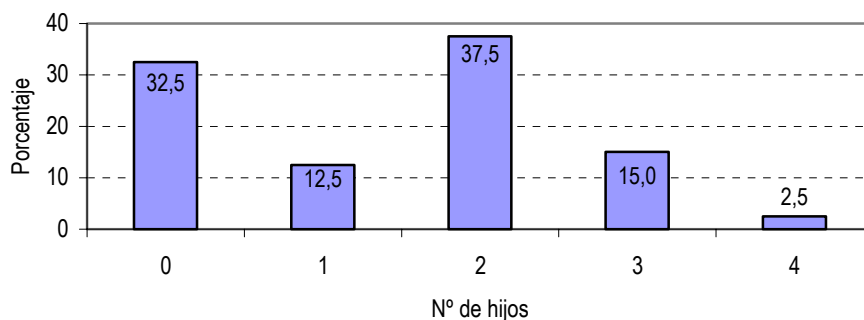
FIGURA 12.: Distribución de frecuencias variable sexo.

En cuanto a la edad, como viene recogido en la figura 13, el 50% de la muestra tiene edades comprendidas entre los 20 y 39 años y el 50% son mayores de 40.

FIGURA 13.: Distribución de frecuencias variable edad.

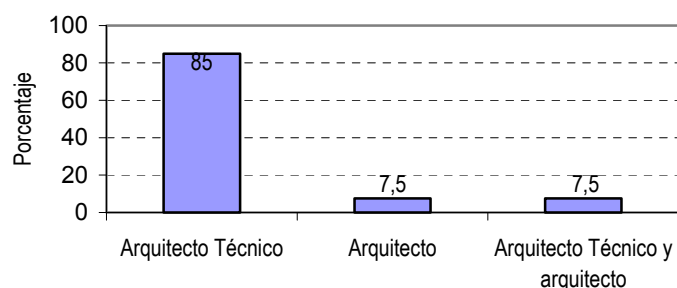
Respecto al número de hijos, el 32,5% de los técnicos entrevistados, la mayoría con edad inferior a los 30 años de edad no tiene ninguno; el 12,5% tiene un único hijo, el 37,5% tiene dos, el 15% tres y tan sólo un entrevistado tiene cuatro. Entre aquellos técnicos que sí tienen descendencia, resulta interesante señalar, por las implicaciones que puede tener sobre su conciliación entre la vida laboral y familiar, que el 37% tiene hijos menores de edad.

FIGURA 14.: Distribución de frecuencias variable nº de hijos.



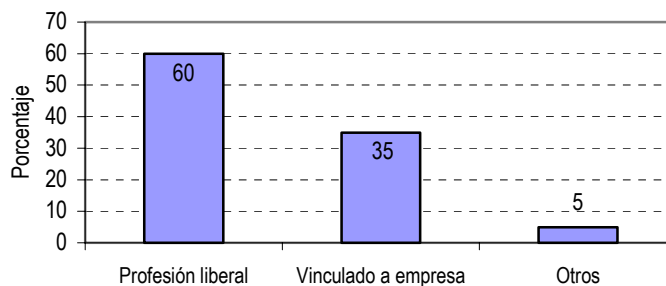
Un total de 34 entrevistados o el 85% de la muestra son arquitectos técnicos o aparejadores¹¹⁸ de titulación, un 7,5% arquitectos y otro 7,5% tienen las dos titulaciones.

FIGURA 15.: Distribución de frecuencias variable titulación.

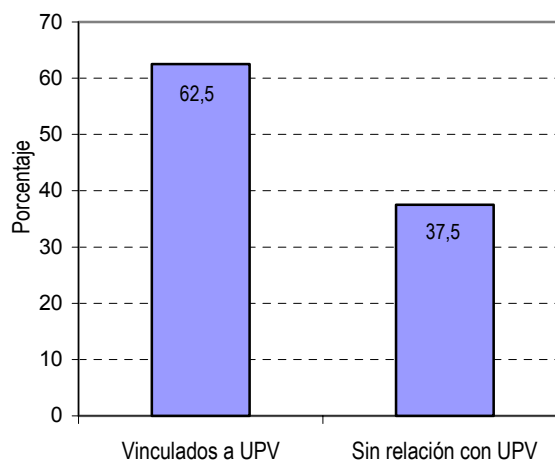


En relación con la ocupación desempeñada por los entrevistados en la actualidad, atendiendo a la figura 16, un 60% ejercen como profesionales liberales dirigiendo proyectos de construcción como dirección facultativa (director de la ejecución material o director de obra en función de su titulación), un 35% trabajan como asalariados en empresa constructora en calidad de jefe de obra, jefe de grupo, director de producción o jefe de ejecución o en despachos de ingeniería y arquitectura o incluso como gerentes de empresa constructora-promotora. Finalmente, hay dos entrevistados que se encuentran en situaciones “particulares”: uno ya está retirado, otro abandonó el sector tras tres años de experiencia como jefe de obra y en la actualidad es profesor funcionario de secundaria.

¹¹⁸ En función del plan de estudios cursado.

FIGURA 16.: Distribución de frecuencias variable ocupación.

Para terminar, mencionar que el 62,5% de los técnicos entrevistados tienen cierta vinculación con el mundo de la enseñanza universitaria puesto que son profesores asociados de la Universidad Politécnica, la mayoría adscritos a la Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación. El resto, el 37,5%, trabajan sólo para la empresa privada o para sí mismos, y no mantienen ninguna relación laboral con la Universidad (ver figura 17).

FIGURA 17.: Distribución de frecuencias variable vinculación con la UPV.

V.2. RAZONES PARA ENTRAR EN LA INDUSTRIA

La pregunta relacionada con la entrada en el sector de la construcción pretende indagar en aquello que motivó a los entrevistados a acercarse a un ámbito profesional tan peculiar a través, inicialmente, del estudio de la carrera de Arquitectura Técnica o de Arquitectura, y posteriormente de su ocupación laboral. La pregunta, como se puede

observar en el apartado B) del gui3n, estaba planteada en plural, para que se identificaran varias causas, pero la realidad es que m1s de la mitad de los t3cnicos responden con un relato correspondiente a una 1nica raz3n o categor1a de respuesta, y el resto a dos como m1ximo.

Del an1lisis detenido de los motivos que llevaron a los t3cnicos a interesarse por el sector de la construcci3n he obtenido la siguiente lista de categor1as m1s representativas:

CUADRO 19.: Razones para entrar en la industria m1s repetidas.

Razones	Respuestas
1. Vocaci3n	14
2. Antecedentes familiares	12
3. Inter3s por carrera	10
4. Azar	6
5. Sugerencias de terceros ajenos al sector	4
Otras	4
Total	50

a) Vocaci3n temprana

Si entendemos el t3rmino “vocaci3n” como una inclinaci3n o propensi3n del sujeto a desarrollar una profesi3n o carrera, resulta interesante observar que esta categor1a es la m1s repetida por los entrevistados aunque con distintos matices. En concreto, el 35% identifican esta categor1a, siendo cuatro de ellos mujeres (31% del total de entrevistadas) y diez hombres (37% de los hombres entrevistados).

Los matices relacionados con la vocaci3n son variados y se refieren a diversos aspectos, siendo uno de ellos lo claros y precisos que ten1an sus gustos y preferencias profesionales desde el principio: “siempre he querido estudiar eso, tampoco s3 decir por qu3 exactamente lo eleg1, es algo que te gusta”, “siempre me atrajo y me gustaba, sin m1s”, “ten1a muy claro qu3 quer1a estudiar”, “desde siempre he querido ser arquitecto y ten1a claro que la construcci3n era lo que m1s me gustaba”, “me atra1a mucho cuando ve1a a un se1or con casco blanco y con los planos en una obra dirigiendo”, etc.

Otro detalle a mencionar ser1a la referencia a la temprana edad en que empezaron a decantarse por la construcci3n, puesto que rememoran fragmentos de su infancia en los que se describen a s1 mismos observando detenidamente c3mo iba creciendo un edificio en construcci3n frente a su casa, c3mo una gr1a iba descargando algo en la calle o el gusto del ni1o por dibujar casitas, hacer planos y “todo eso” (Entrevistas N3 22 y N3 24). Algunos van m1s all1 e incluso relatan los juegos con los que

se entretenían y pasaban las horas. Así, por ejemplo, tenemos el caso de un ex jefe de obra a quien le encantaba jugar con el “Tente” porque le llamaba mucho la atención o el caso de una mujer jefe de obra que nos cuenta con gracia sus primeros intentos de construir...:

“Yo de pequeñita sí que me acuerdo en el chalet, coger cemento y grava para hacerle una casita a mi Barbie y mi padre se reía porque yo cogía y lo ponía así, **(se acompaña con los gestos)** pero claro se me derrumbaba porque no lo sujetaba con nada. Entonces le ponía más cemento y ya se iba cogiendo, pero luego, en cuanto lo movías eso se me rompía enseguida. Yo era muy pequeña, a lo mejor tenía 10 ó 12 años. Pero tengo ese recuerdo de la tabla de madera y tener las cuatro paredes y de que se me rompiera. Yo no sé, a mí siempre me ha gustado, siempre me ha llamado la atención”.

(Entrevista N° 13: 11.00’)

b) Antecedentes familiares

En este caso, 12 técnicos o el 30% de los entrevistados (3 mujeres y 9 hombres), coinciden al reconocer la posible influencia que sus orígenes, en cuanto a la profesión ejercida por sus padres u otros familiares próximos, han tenido sobre ellos. Así, hay referencias a un padre maestro mayor del gremio escayolista de Valencia, a otro padre pionero en la fabricación de pavimentos industriales, a dos tíos arquitectos que tenían despacho, a un hermano que se dedicaba al sector, varios casos de padres dedicados a la promoción y a la construcción (Entrevistas N° 9, N° 17, N° 23 y N° 30) y hasta varias generaciones de la misma familia involucradas en la construcción (Entrevistas N° 18 y N° 34) o dedicadas a la arquitectura (Entrevista N° 29).

Lo realmente interesante es que, en todos los casos, la profesión de los padres es vivida muy de cerca por unos hijos que, en ocasiones, lo viven “apasionadamente”, desde bien pequeños van a las obras como acompañantes, juegan con montones de arena, con cemento y con color, y más adelante, a lo largo de los años de estudios universitarios, trabajan en verano en la obra.

Un arquitecto técnico, actualmente jefe de grupo de una mediana empresa constructora cuenta con gran sentido del humor una anécdota para explicar hasta qué punto la construcción formaba parte de su vida cotidiana y familiar:

“... supongo que es porque lo mamas de pequeño, porque desde pequeño en la mesa mientras comes no se habla de otro tema. Me acuerdo que yo tenía una novia y mi padre después de toda la comida, cuando ya acabamos porque mi padre no hablaba mucho, y le dijo “¿a ti te gusta la obra?” Y le dice ella “no, yo es que no entiendo”, porque estudiaba Medicina, y le dijo “ah, pues ya no vuelvas más”. **(Risas)**. No se hablaba de otra cosa, en mi casa no se habla de otra cosa que no sea de obra y a todos nos gusta: a mi padre, a mi madre y a mí”.

(Entrevista N° 9: 12.45’)

Todos estos ejemplos muestran a unos hijos, profesionales técnicos de la construcción en la actualidad, que sienten un profundo respeto y admiración por la profesión de sus padres. Quiero decir con esto que no se ha producido el efecto contrario: el sentimiento de rechazo absoluto hacia la profesión omnipresente de los propios padres que se han llevado siempre el trabajo a casa. Por el contrario, los técnicos entrevistados no han huido de la misma... Quizá esto sea debido a que los padres han sabido transmitir el gusto, el placer y la satisfacción obtenidos con su trabajo en construcción.

c) Interés por las asignaturas de la carrera

Como figura en el cuadro 19, el “interés por las asignaturas de la carrera” constituye el tercer motivo más mencionado. Es, quizás, una causa de carácter más práctico para aproximarse al sector de la construcción y, curiosamente, destaca la gran proporción de mujeres que lo han mencionado. En total seis mujeres (el 46% de las entrevistadas) y cuatro hombres (15% de los entrevistados) afirman haberse centrado en los estudios de Arquitectura Técnica más por los contenidos de la carrera que por el trabajo profesional dado que, de hecho, desconocían por completo las funciones del puesto y el trabajo concreto a desarrollar. Para muchos de ellos, el interés por las obras y por los proyectos de construcción surgió posteriormente, una vez terminada la carrera. Así que, en estos casos, los entrevistados no hablan tanto de vocación ni de atracción, sino de interés por determinadas asignaturas de la rama de ciencias como el dibujo, las matemáticas, el cálculo y la física, que ofertaba la carrera (Entrevistas N° 1, N° 20, N° 37 y N° 38); rechazo por la química que “no me gustaba y ésa fue mi razón de cogerla” (Entrevista N° 4); o comparación con otras carreras al alcance de la mano y resultar ser la más interesante (Entrevistas N° 7, N° 26 y N° 31).

Luego también está quien busca unos estudios de menor duración para poder empezar a trabajar cuanto antes y por eso descarta Arquitectura superior (Entrevistas N° 4 y N° 35) o incluso la abandona una vez empezada “porque se complicaron las cosas” (Entrevistas N° 26, N° 28 y N° 37). Algunos explican la llamada del sector como sigue:

“Yo cuando me dediqué a mis estudios, aunque creo que en letras no me fue mal, (...) yo creo que iba más a cuestiones no de tipo científico pero sí de tipo tecnológico. En ese sentido creo que no es casualidad que derivara por ahí, pero yo creo que la elección (...) yo creo que la parte tecnológica, la parte aplicativa, la parte práctica creo que yo estoy, tengo un carácter en ese sentido y por lo tanto cuadra con eso”.

(Entrevista N° 26: 36.00’)

Otra curiosidad respecto a esta categoría que la diferencia del resto es la elevada proporción de profesionales jóvenes menores de 40 años que la señalan como causa, puesto que tan sólo tres de los diez técnicos que la mencionan sobrepasan esta edad. En las demás categorías de motivos de entrada al sector, el reparto entre estos dos grupos de edad es bastante más equitativo. Una posible explicación a este fenómeno es que los

más jóvenes tienen su experiencia universitaria más reciente y, en consecuencia, la relacionan con mayor facilidad con aspectos de su vida profesional.

d) El azar

Por último y como categoría con entidad propia, tenemos los participantes que, sin ningún motivo concreto, sin saber por qué, de forma fortuita o por causalidad, siguiendo la corriente y por cosas que surgen, han terminado dedicándose al sector. En total son seis los técnicos que describen su acercamiento a la construcción de esta manera. La anécdota que cuenta un director de la ejecución material de las obras ilustra bien la categoría del “azar” al describir cómo se matriculó en la, antes llamada, Escuela de Arquitectura Técnica¹¹⁹:

“Un amigo y yo estudiamos juntos bachiller y COU y de hecho yo recuerdo que quería hacer fisioterapia, que no tiene nada que ver con el trabajo que desarrollo. Pues quería hacer fisioterapia y al final pasamos por aquí porque también intentamos echar solicitudes en Industriales y en otras carreras. Pasamos por aquí, “Arquitectura Técnica” y ¿esto qué será?. Y claro, nos lo pusieron tan fácil en aquel momento “oiga, ¿qué hay que hacer para matricularse?”, “nada, rellena esta solicitud y ya están ustedes dentro”. Y eso hicimos, como te lo cuento (...) nada, para mí las obras pues no existían. Eres consciente de que hay obras, de que se construye, como eres consciente de que hay aviones, pero no por eso te dedicas a ser piloto civil. Ya te he dicho, fisioterapeuta”.

(Entrevista N° 2: 9.07')

e) Sugerencias provenientes de “otros” ajenos al sector

A su vez, cuatro de los técnicos entrevistados reconocen la influencia que determinadas personas tuvieron sobre su elección. Lo más curioso de todo es que estas personas, sin mantener una relación directa con el sector, reconocían su importancia en cuanto a salidas profesionales y sabían dónde se podía hacer carrera... Este es el caso del primo hermano de uno de los entrevistados que era licenciado en filosofía y profesor de instituto. A su vez, está quien la eligió porque “algunas personas me dijeron: en tal sector hay trabajo, en tal sector no sé qué y en tal sector pues se vive muy bien”. También aparece la influencia de un padre como sigue:

“Pues la influencia de mi padre, que no tenía que ver por cierto (...) pues cuando yo trabajaba en correos, hice la oposición de correos y mi padre se empeñó en que siguiera estudiando. “Vamos a buscar garbanzos, luego ya meteremos chorizo y jamón”, de momento una carrera de grado medio, creo que una carrera con una gran salida puede ser la de aparejador. Y así fue”.

(Entrevista N° 19: p. 329)

¹¹⁹ En la actualidad se denomina Escuela Técnica Superior en Gestión de la Edificación.

Para terminar, incluyo otras razones aisladas esgrimidas por algún entrevistado. No han sido mencionados por la gran mayoría, pero no por ello son menos importantes:

- El afán de hacerse con una profesión de prestigio y conseguir dinero desde bien pequeño (Entrevista N° 11).
- El hecho de no haber podido realizar la carrera de sus sueños por limitaciones económicas familiares es mencionado en tres ocasiones y es lo que al final les llevó a Arquitectura Técnica. Éste es el caso de un “frustrado” piloto militar, el mayor de tres hermanos, quien en la actualidad tiene “el veneno en las venas y se ha hecho adicto a la construcción” (Entrevista N° 7); un ingeniero naval imposible “porque había que hacer la carrera en Madrid” (Entrevista N° 16) y un arquitecto que tuvo que estudiar aparejador porque “la subsistencia en Madrid me la tenía que pagar, no tenía capacidad para mantener unos estudios de esa categoría” (Entrevista N° 24).
- La necesidad imperiosa de trabajar, que induce a empezar como peón de albañil, luego pasar a hacer estructuras y, finalmente, aprobar el acceso a la Universidad para matricularse en Arquitectura Técnica indica otro recorrido más largo hasta convertirse en profesional técnico del sector (Entrevista N° 40).

V.3. DESCRIPCIÓN “OBJETIVA” DEL PROPIO TRABAJO

Bajo este epígrafe incluiré las respuestas de los participantes al tercer bloque de preguntas del guión de entrevistas en profundidad que figura en el Anexo I, titulado “Características del puesto”.

Una de las preguntas hace referencia a las actividades que, de forma habitual, los profesionales realizan en el desempeño de su trabajo. Se pedía, además, que intentaran asignar porcentajes en función del tiempo dedicado a cada una de ellas. Sin embargo, para algunos técnicos esta distribución de porcentajes resulta algo “difícil de cuantificar”, “muy complicado” y que “no se puede precisar”. En consecuencia, en la presentación de estos resultados obviaré esta cuantificación.

Dado que, como vimos en la figura 16¹²⁰ del apartado V.1., el trabajo que desarrollan los cuarenta entrevistados en el sector de la construcción no es el mismo, analizaré esta cuestión distinguiendo entre dos grupos de profesionales: los técnicos profesionales liberales y los técnicos vinculados a la empresa constructora en calidad de jefe de obra, jefe de grupo o incluso gerente. El análisis de las respuestas permite

¹²⁰ Distribución de frecuencias variable ocupación.

diferenciar claramente entre estas dos ocupaciones, de modo que presentaré los resultados siguiendo esta estructura.

a) **Visión de la dirección facultativa**

Encontramos en total dieciocho descripciones de las tareas realizadas como miembro de la dirección facultativa que controla las obras. En general, todas ellas dividen sus actividades en dos bloques:

- Actividades relacionadas con la supervisión directa de la obra
- Actividades “de despacho” u oficina técnica

Veamos pues, a continuación, en qué consisten estas actividades o tareas para cada bloque.

En cuanto a las actividades de supervisión de obra, el director de ejecución de la obra tiene que seguir, inspeccionar y controlar todos los trabajos que realizan todos los agentes intervinientes, desde que empieza la cimentación hasta que terminan los acabados de las obras. En general, según los profesionales técnicos entrevistados, estas tareas son las que mayor cantidad de tiempo consumen, suponiendo en torno al 70% del total. Entre otras, se citan las siguientes: control de replanteos, control de instalaciones de cualquier tipo, control de recepción de materiales, vigilancia de la estructura, revisión de cubiertas, hormigonado, ferralla, tabiquería, revestimientos.

Un arquitecto técnico lo explica con numerosos detalles como sigue:

“Tienes que controlarlo todo, todo, todo: tejas, cubiertas, láminas asfálticas, detalles constructivos, materiales vituminosos para telas asfálticas, láminas de polietileno de baja o alta densidad en función de para qué lo quieras; aislamientos acústicos, láminas de impacto, terrazo, tiene sello de calidad o no lo tiene; los ensayos si salen bien, si no salen bien, los tienes que solicitar; si el vidrio es bueno para un tema acústico, si lleva un protector solar, si no lo lleva; si la cámara es de 12 mm, si está laminado para protección-seguridad de niños o no. Tienes que controlarlo todo, todo y no cuando llega a la obra, antes de que llegue a obra tienes que recordar al constructor “eh, acuérdate que has proyectado esto, tráeme una muestra que quiero verla...”.

(Entrevista N° 2: 38.30’)

A estas actividades de inspección de obra, además, habría que añadir el tiempo utilizado en los desplazamientos en coche, que no es poco, algo subrayado por dos de los técnicos (Entrevistas N° 7 y N° 16).

En relación con las actividades llamadas “de despacho”, que suponen en torno al 30% del tiempo de trabajo, se incluyen: la preparación de documentación para las visitas, actas, reuniones, elaboración de documentos obligatorios de proyecto como el estudio de

control de calidad, el plan de seguridad y salud, certificaciones de obra. Uno de los informantes describe esta labor de forma negativa y quejándose:

“... hay que redactar muchos documentos, más o menos puede ser el 30% de la dirección de obra. (...) Hay mucho papel, mucho papel que mover en las obras,... O sea nosotros somos “papeleros”, o sea todo son documentos, todo son documentos. Lo bonito que es el ladrillo y cómo lo tienen que colocar, acabamos siendo funcionarios de obra”.

(Entrevista N° 8: p. 126)

En cuanto a su presencia semanal en obra, veinticuatro de los técnicos entrevistados hacen referencia a su presencia en ella en calidad de dirección facultativa, bien en la actualidad o en su pasado profesional. Del análisis de sus declaraciones no se pueden extraer conclusiones generalizables para todo el colectivo, de hecho hay opiniones que demuestran prácticas profesionales muy distintas, casi opuestas. Así, en un extremo están quienes afirman visitar las obras que dirigen un mínimo de una vez por semana (diez de ellos), otros que dedican dos medias jornadas a la semana a visitar sus obras y otros tres. Por contra, en el otro extremo están quienes defienden que su presencia en cada obra dirigida debe ser prácticamente diaria (Entrevistas N° 5 y N° 24):

“Yo soy de los que creen que la presencia en obra debe de ser asidua, continua y casi casi permanente (...) No puedo entender nunca que un aparejador pues vaya una vez a la semana por ejemplo, no lo puedo entender. Un compañero arquitecto técnico o aparejador pues me parece lamentable. Es decir, que luego es un colectivo que estamos muy mal vistos, que a veces oyes palabras “es que el arquitecto técnico no ha venido nunca a la obra, ha venido al final, ha aparecido cuando tenía que cobrar”. (...) Por ejemplo, mira, el mercado de Colón duró once meses y en esos once meses, vamos a suponer que días laborables hubo 230, pues yo estuve los 230 días sin fallar uno en el control, y no era el aparejador que cobraba los honorarios y el que ganaba el dinero, era un colaborador de una asistencia técnica”.

(Entrevista N° 5: 15.28’)

Destacables son también las afirmaciones de aquellos que defienden que su presencia en obra no es constante sino que, por el contrario, depende de varios factores como, por ejemplo, del tamaño del proyecto, de la proximidad o lejanía de la obra y, sobre todo, de la fase de obra en la que se encuentre el proyecto dirigido. De hecho, este último factor es mencionado por seis de los técnicos y resumido por un arquitecto como sigue:

“En principio lo que es visita a obra las que hagan falta en un momento determinado, no es lo mismo una obra en fase de estructura que en fase de tabiquería, que en una fase de instalaciones, que en una fase de acabados. Entonces normalmente desde el inicio a lo que llamamos “aguas fuera” pues la presencia pues puede ser incluso diaria aunque sólo sea para echar un vistazo. (...) A medida que va avanzando la obra normalmente ya va disminuyendo la presencia. (...) Una vez replanteada digamos lo que es la tabiquería pues ya empieza un plazo de tiempo que no hace falta que vayas todos los días”.

(Entrevista N° 19: 5.35’)

De lo expuesto hasta ahora se deriva que esta ocupación como director de ejecución en el caso de los arquitectos técnicos, o director de obra en el caso de los

arquitectos, se puede llevar “paralelamente a cualquier otro tipo de trabajo” puesto que las visitas a las obras las gestiona el profesional liberal con mucha libertad y autonomía (Entrevista N° 15). De hecho, muchos de estos profesionales compaginan o han compaginado la dirección facultativa de las obras con otras actividades laborales como la docencia en la Universidad¹²¹, son o han sido técnicos municipales de Ayuntamiento (Entrevistas N° 29 y N° 40), funcionarios técnicos de laboratorio de materiales (Entrevistas N° 3 y N° 8), tasadores inmobiliarios (Entrevista N° 24) y peritos judiciales (Entrevista N° 7).

b) Visión del técnico de empresa constructora

En este caso contamos con once descripciones sobre las tareas realizadas por la figura del jefe de obra. Igual que en el caso anterior, los técnicos diferencian las actividades de obra de las de despacho o, como ellos dicen, de “gestión de obra”, y la asignación de tiempos oscila entre un 70-80% dedicado a la obra y un 30-20% de labores de despacho (Entrevistas N° 17, N° 28 y N° 31). De todas formas, esta afirmación no es unánime y algunos reparten el tiempo en partes iguales en uno y otro caso (50-50) (Entrevista N° 12 y N° 32), mientras que otros subrayan que la burocracia y las labores administrativas llegan a ocupar hasta un 80% del tiempo de trabajo (Entrevistas N° 15 y N° 22).

Las actividades a pie de obra llevadas a cabo por el jefe de obra suponen, entre otras: replantear, verificar las ejecuciones o supervisar trabajos realizados, dar explicaciones al encargado, hacer mediciones, solucionar problemas, etc.

Las tareas de gestión de obra parecen ser innumerables e implican, por ejemplo, programación de tiempos, elaboración de contratos para las subcontratas, previsión de formas de pago, elaboración de estudios económicos de entrada y salida de material, estimación de costes, nóminas, realización de planes de obra, planes de calidad, preparación de certificaciones¹²², o revisión de facturas, atención a clientes por reclamaciones.

“Entonces, durante el mayor tiempo de una obra, que es desde que la gente empieza a trabajar en cimientos hasta que se empiezan a hacer remates, (...), pues fundamentalmente muchísima parte del tiempo es burocracia, hablar por teléfono con gente, que tienes que pactar cosas, “que si puedes venir antes de lo que habíamos hablado porque resulta que se me ha adelantado”, o que si “puedes venir después por lo que sea”. Y económicamente pues muchísimo tiempo a hacer ajustes de costes, que los clientes te piden que las ventanas que iban a ser blancas que sean burdeos,

¹²¹ Recordemos que 25 de los 40 entrevistados están vinculados a la Universidad Politécnica de Valencia como profesores asociados a tiempo parcial, a tiempo completo o como titulares de Escuela Universitaria.

¹²² Las certificaciones son documentos que se realizan mensualmente; reflejan la obra realmente ejecutada y su importe desglosado en capítulos, subcapítulos y partidas (Portales, 2007: 111).

pues eso es mucho papeleo. Tienes que empezar a llamar al industrial “oye, dime ¿esto cuánto costaría?”, “no, pues si no voy allí no lo sé”. Pues ya tiene que venir él, te reúnes con él, “pues voy a pasarte varios precios, depende de si lo quieres en burdeos de no sé qué o en burdeos mate”. Tienes que hacer presupuestos, pasárselos, reunirte con ellos. (...) Muchísima burocracia a nivel económico. Luego cada tres meses o cada dos meses a presentar cuentas a la empresa, documentación económica quiero decir: estimación de costes, desviación, por qué se están produciendo las desviaciones. Luego llega final de mes, pues vamos a hacer toda la certificación de obra, la que haces tú con la dirección facultativa pero también tienes que hacerla con los que te facturan a ti. Pues muchísimo papeleo.”

(Entrevista N° 22: 23.00’)

Como era de esperar, en el caso de los arquitectos técnicos jefes de obra su presencia en obra es mucho mayor y cotidiana, de cuatro a seis horas diarias de lunes a viernes o, como ellos dicen, del 100%. Generalmente pasan toda la mañana y parte de la tarde en obra y luego, a última hora, terminan la jornada laboral en el despacho. Claro está que algunos permanecen todavía más tiempo en obra, hasta nueve horas diarias (Entrevista N° 32) y otros que incluso afirman vivir en la caseta de chapa (Entrevista N° 17).

También los que desempeñan o han desempeñado cargos de mayor responsabilidad en la empresa constructora, como los jefes de grupo, pasan mucho tiempo en la obra, por lo menos media jornada todos los días (Entrevistas N° 9, N° 10 y N° 12).

En el caso de los gerentes de empresa (Entrevistas N° 18 y N° 26), las afirmaciones son variadas puesto que uno de ellos intenta ir a ver las obras todos los días, mientras que el otro habla de tres horas a la semana.

Es evidente que a diferencia de los profesionales liberales, en este caso, el compaginar su ocupación con otras actividades profesionales resulta prácticamente imposible, una locura que desemboca en mucha tensión y estrés laboral. Una arquitecto técnico ex jefe de grupo en empresa constructora, que en la actualidad ejerce de profesora titular de Escuela Universitaria, describe muy bien la locura de compaginar empresa y Universidad como sigue:

“Yo entré aquí para dar (...) tres horas de clase. Estaba de lunes a jueves en mi empresa de jefa de grupo, venía aquí el viernes a las ocho de la mañana y daba tres horas de clase y tres horas de tutorías. A las dos de la tarde estaba fuera y por la tarde estaba en mi empresa nuevamente. Entonces por tres horas me daban 30.000 pesetas. Pero para mí esto era un hobby, bueno yo era feliz porque desconectaba de la presión que yo sentía en la empresa, venía aquí y disfrutaba. (...) Cuando a Juan le dio el achuchón y en la Universidad hacía falta alguien que se hiciera cargo de la asignatura me lo propuso y yo era muy reticente. Primero compatibilizar ambas actividades era imposible, yo la carga de responsabilidad que tenía fuera me impedía tener aquí 33 créditos, 12 horas de clase a la semana durante todo el año, es que eso era imposible (...) El primer año lo hice, pero no funcionó, yo me volví loca, me puse enferma, enferma de tensión, de estrés y el segundo año decidí dejarlo. Fue muy duro, (...) porque (...) tenía un sueldo casi próximo (...) al millón de pesetas al mes como jefe de grupo, contando con los beneficios que obtenía de las obras,

la parte proporcional que a mí me daban y demás. Y aquí me cambiaba por un sueldo de 150.00 o 160.000 pesetas a tiempo completo”.

(Entrevista N° 12: 37.58’)

La misma mujer resume bien la presencia en obra que ha tenido al desempeñar distintos cargos en el sector de la construcción:

“Como jefa de obra 100%. Como jefa de grupo tuve que repartirme, sobre todo me dedicaba a supervisar las obras de los otros cinco aparejadores que tenía a mi cargo. Realmente llevaba catorce o quince obras en marcha de media, (...) estaba el 50% en obra y el 50% en despacho. Como directora de ejecución, pues en estos momentos todo el tiempo que a mí me permite la Universidad estar fuera, prácticamente todo ese tiempo yo lo paso en la obra. No te sabría decir, por lo menos de mi dedicación semanal al trabajo tanto docente como profesional, pues un 30% del tiempo yo estoy en obra”.

(Entrevista N° 12: 2.21’)

V.4. VALORACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

La pregunta del guión de entrevista relativa a la descripción del ambiente de trabajo se planteó inicialmente en términos generales, pero a medida que se fueron realizando las entrevistas, resultó obvia la necesidad de distinguir entre el ambiente vivido por los profesionales técnicos de la construcción en el entorno físico de la obra, del ambiente en el despacho. Dicho de otra forma, casi todos los entrevistados diferencian claramente el ambiente de trabajo en la oficina o despacho del ambiente en obra.

Las treinta y seis respuestas obtenidas (cuatro técnicos no tratan la cuestión) se han intentado analizar por subgrupos de entrevistados en función de su ocupación o incluso de su edad, pero los resultados no han sido concluyentes. Es decir, no se han identificado descripciones más o menos positivas sobre el ambiente laboral en función de la ocupación desempeñada (vinculación a empresa o profesional liberal), de la edad (más o menos jóvenes) o del sexo.

A continuación se presentan los resultados encontrados sobre el ambiente laboral, distinguiendo entre la obra y el despacho:

a) El ambiente de trabajo en “despacho”

En general, las descripciones acerca del ambiente en “despacho” son muy positivas, teniendo en cuenta que “despacho” no significa lo mismo para todos. Así, dependiendo de su ocupación o incluso de la titulación, el significado atribuido a este espacio físico de trabajo es diferente. Vemos, por ejemplo, que para los arquitectos el “despacho” representa el estudio del que son socios o propietarios y describen la atmósfera que se respira en el mismo con el calificativo de “muy agradable” (Entrevistas

Nº 14 y Nº 19), y las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo como satisfactorias y buenas en general, aunque basadas en el respeto (Entrevistas Nº 4, Nº 11 y Nº 14). Veamos las palabras de una arquitecto y arquitecto técnico al referirse al despacho de arquitectos con el que colaboró durante varios años:

“En mi despacho antes, cuando éramos ocho personas trabajando pues ocho personas trabajando, con unos mejor y con otros peor. (...) éramos ocho arquitectos, siete chicas y un chico. (...) la verdad es que siempre ha habido muy buena amistad entre todos porque nos conocíamos ya de la carrera, teníamos ya en la carrera de arquitectura un sistema de trabajo entre nosotros. Ya sabíamos el potencial de cada uno en cada ámbito y así lo hemos hecho siempre desarrollándolo en los proyectos y nos ha ido siempre muy bien y nos sigue yendo muy bien porque yo sigo colaborando con ellos en lo que puedo”.

(Entrevista Nº 4: 13.20’)

Por otra parte, los profesionales liberales de la dirección facultativa también califican de muy positivas las relaciones que se establecen entre los miembros de los equipos de trabajo en los que están integrados puesto que, al fin y al cabo, eligen a sus propios compañeros y nadie les fuerza a trabajar con profesionales “no deseados”. El trabajar con colegas que son bien conocidos genera un “ambiente sanísimo y muy bueno”, fomenta buenas relaciones a nivel humano (Entrevistas Nº 3 y Nº 7) o como afirma otro arquitecto técnico:

“El equipo funciona bien, entre nosotros siempre se funciona bien, somos amigos entre la dirección de obra, el arquitecto y yo, “mira esto lo vamos a hacer así”. Tiene que haber una relación fluida, si no esto no tiene sentido. Con el director de obra que es el arquitecto y el director de ejecución que soy yo tiene que haber una relación perfecta. “Mira, vamos a hacer esto así y esto así y esto así”, una relación perfecta, no hay ningún problema o no debe haberlo y si lo hay, ahí ya no funciona nada.”

(Entrevista Nº 8: 12.55’)

También en este grupo podríamos incluir a los arquitectos técnicos que colaboran en despachos de ingeniería o arquitectura como asalariados y que, a su vez, afirman llevarse muy bien, destacando la colaboración existente y la ayuda que se prestan unos a otros (Entrevistas Nº 20, Nº 37 y Nº 38).

Además, hay otros profesionales más vinculados al mundo de la obra, los jefes de obra, para quienes el “despacho” puede representar la oficina principal de la constructora a la que deben acudir a realizar gestiones administrativas y papeleo, en la que también tienen su espacio y pueden relacionarse con otros compañeros jefes de obra y satisfacer sus necesidades de contacto social:

“En la obra no tienes compañeros (...) Entonces la relación puede ser cuando vas al despacho y entonces sí, te encuentras con Irene, con el otro o con el otro, “pues mira, hoy me ha pasado esto” y comentas la batallita, “ah, pues qué ganas tengo de acabar esta obra que estoy hasta el gorro de ella, a ver si la que me dan es mejor”. En el ambiente del despacho el ambiente bueno, muy bueno. Con los compañeros que éramos aparejadores muy bien, eso sí que es verdad.”

(Entrevista Nº 22: 31.58’)

Incluso, cuando hablamos de obras grandes, el “despacho” puede considerarse la caseta de obra si goza de suficiente autonomía administrativa y cuenta con un equipo de trabajo propio (encargado, ayudante del jefe de obra¹²³ y administrativo de obra¹²⁴):

“Muy bueno, muy bueno porque me lo paso muy bien, porque generalmente pues mira, coincides con gente que más o menos va actuando en la misma línea y entonces pues es bastante agradable.(...) Me refiero a los cuatro míos, a los cuatro que somos, porque luego toda la otra gente pues igual están tres meses unos, que seis meses otros, que te van cambiando de gente. (...) pero en todas las obras que he hecho la suerte que he tenido es que el equipo de la caseta, los del “staff” de la caseta, pues nos hemos llevado todos muy bien. Y es lo que te hace, pues si con tu encargado, tu administrativo y tu ayudante y toda la gente que está allí pues estás todo el día de risa y que con sólo decir “oye” pues ya saben por dónde va”.

(Entrevista N° 17: 17.00’)

b) El ambiente de trabajo en el entorno de la obra

A diferencia del apartado anterior, en este caso las respuestas son muy variadas, las hay de todo tipo y el grado de acuerdo entre los entrevistados al calificar el ambiente de trabajo es mucho menor. En este sentido, como indica el siguiente cuadro, podemos clasificar las descripciones en tres grupos que serán examinados por separado a continuación:

CUADRO 20.: Descripción del ambiente de trabajo en obra.

Descripción	Respuestas	% entrevistados
a) Duro	15	37,5
b) Bueno	14	35
c) Depende	7	17,5
d) No contestan ¹²⁵	4	10
Total	40	100

Casi un 38% de los técnicos se refieren al ambiente laboral en obra con connotaciones negativas y sostienen que el ambiente en obra es duro o “mucho más duro” que en el despacho porque, entre otras cosas, se trabaja con gente desconocida que además cambia continuamente y esto supone un reto constante:

¹²³ Normalmente, el cargo de ayudante de jefe de obra suele ser ocupado por un futuro jefe de obra en fase de aprendizaje. Suele realizar las tareas de sistematización y control que el jefe de obra le delega como, por ejemplo, repaso de replanteos rutinarios o el seguimiento de industriales. (Portales, 2007: 88).

¹²⁴ Sus funciones se centran en la gestión y archivo de la documentación técnica., a la vez que de aspectos referentes al personal de la obra (Portales, 2007: 89).

¹²⁵ Dos entrevistados no trataron esta cuestión y otros dos no se centraron en la pregunta.

“Hombre, muy duro, pues yo te lo diré. Un trabajo muy responsable, con una altísima responsabilidad, es un trabajo muy ingrato porque cuando tienes un equipo montado que ya os conocéis todos desaparece la película y empezáis de nuevo; mañana tenemos otra obra con otra empresa constructora distinta que no nos conocemos nadie; a lo mejor nos conocemos el arquitecto y yo y nadie más. ¿Entiendes? Eso es fatal”.

(Entrevista N° 29: 16.05’)

La dureza de la obra se debe también a los conflictos que se originan en la relación con otros agentes que tienen objetivos distintos (el promotor, el constructor, los industriales, la dirección facultativa) y a la lucha siempre presente por el tema económico que, a juzgar por los comentarios al respecto, “estropea las relaciones en los negocios”. Atendiendo al relato de un arquitecto técnico miembro de la dirección facultativa:

“Es dura esa relación porque hay distintas entidades que están dentro de la obra como es propiedad o promotora, dirección facultativa, empresa constructora e industriales y entonces hay intereses particulares de cada una de las partes. La promotora lo que quiere inicialmente es que las cosas se hagan bien y al menor precio posible, la constructora intenta ganar lo máximo posible, le importa menos la calidad que a la promotora y entonces normalmente es una lucha económica, acaba siendo una lucha económica casi siempre. Y una lucha de medios, normalmente le exiges a la constructora una calidad de personal y una calidad de materiales que eso normalmente o no lo encuentra (...)”.

(Entrevista N° 25: 13.10’)

Además, en la obra, los técnicos se enfrentan a la falta de profesionalidad de una mano de obra que carece de capacidad técnica, a la que hay que perseguir para que no te engañen y con la que, con frecuencia, hay que discutir. De ahí que los directores de obra y directores de ejecución sean vistos como el “malo de la película”, que está ahí “sólo para molestar, para meter el dedo en el ojo si algo está mal” (Entrevista N° 8). Veamos con un ejemplo muy ilustrativo el típico enfrentamiento en obra entre el director de la ejecución material y unos obreros que intentan salirse con la suya....:

“Pues ayer me la jugaron, los pillé, los amenazas de muerte para que no vuelva a suceder y ahora tienes que ir detrás de ellos, pues visita sorpresa. Y cuando no te fías, “pícame aquí, hacemos una cata”. “Ay, ay, mira no está”. Claro, los amenazas “como vuelva a venir y no esté bien hecho” (...). Claro, porque aquí la psicología influye muchísimo, cuando te la juegan tú dices “te he pillado, lo tiras, te cuesta dinero y lo vuelves a hacer; punto uno y ahora la confianza que teníamos la hemos perdido porque me das pie a que yo en cualquier momento te diga “hazme una cata” para ver si está bien hecho o no, con lo cual a partir de este momento tienes que volverte a ganar mi confianza”. Los tienes un poquito cogidos de la mano”.

(Entrevista N° 2: 43.28’)

Como he avanzado antes, no todos los relatos sobre el ambiente en obra tienen connotaciones negativas, por el contrario para el 35% de los técnicos entrevistados, independientemente de su ocupación, las relaciones en obra son cordiales, hay buen ambiente, se llevan bien con todos y no han tenido problemas. Hay hasta quien afirma pasárselo muy bien en obra (Entrevista N° 13), quien rememora con nostalgia vivencias de ese ambiente (Entrevista N° 24), quien habitualmente se iba a tomar una copa o a almorzar con el encargado (Entrevista N° 23) o más aún:

“Con los industriales más habituales, con ellos se establece una relación social que va más allá del trabajo profesional. Hay industriales que me voy a comer con ellos a lo mejor todas las semanas una vez. Hay otros que no, que tampoco es eso. Y hay gente que nos reunimos a comer o a cenar, en lo santos “pues es mi santo, os invito”. No todos los industriales, pero sí los habituales, entonces nos solemos juntar ocho o diez a comer. Hay una relación muy estrecha”.

(Entrevista N° 18: 13.50’)

Por último, hay también un grupo de siete técnicos, todos ellos miembros de direcciones facultativas, que no generalizan en su valoración del ambiente en obra sino que dicen que básicamente “depende” de las personas con las que se trabaja en obra (el constructor que te toque, la cuadrilla con la que trabajas, etc.). Al fin y al cabo, siempre hay gente con la que trabajas más a gusto y gente con la que trabajas peor...

V.5. SATISFACCIÓN / INSATISFACCIÓN LABORAL.

A la pregunta de si, en general, los técnicos entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, las respuestas son claras en un sentido afirmativo cargado de calificativos positivos. Así, de los cuarenta profesionales, treinta y seis de ellos o el 90%, manifiestan sí estar satisfechos y once de ellos, además, intensifican su respuesta con “mucho”, “muy satisfecho”, “no lo cambio por nada”, “totalmente”, “por supuesto”, y “me gusta mucho”¹²⁶. Esto quiere decir que, a pesar de reconocer y señalar la existencia de algunos aspectos negativos que analizaré más adelante, desde un enfoque unidimensional (ver p. 17 del apartado teórico), los profesionales objeto de estudio disfrutaban de su trabajo, tienen una actitud positiva hacia el mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos favorables.

Además de la perspectiva unidimensional abordada en el párrafo anterior, en este epígrafe descubriré el conjunto de actitudes desarrolladas por los profesionales técnicos hacia sus situaciones de trabajo. Para ello, adoptaré una perspectiva multidimensional que nos permita identificar los distintos factores de satisfacción laboral más mencionados por los entrevistados y abordaré sus preferencias en cuanto al tipo de proyecto de construcción en el que participan. Después, profundizaré en los aspectos generadores de insatisfacción laboral e identificaré los calificativos con los que los técnicos de la construcción describen su actividad laboral, para terminar el epígrafe ahondando en sus sentimientos hacia la profesión escogida por los hijos.

¹²⁶ Respecto a las cuatro respuestas negativas, hay que decir que dos de ellas corresponden a arquitectos técnicos de 33 y 39 años que han desempeñado la labor de jefe de obra en empresa constructora durante varios años y la han abandonado, ante todo, por los inconvenientes existentes para compaginar familia y trabajo (Entrevistas N° 15 y N° 22). No obstante, reconocen algunos aspectos positivos relacionados con el oficio de construir.

V.5.1. APROXIMACIÓN MULTIDIMENSIONAL A LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Como vimos en el apartado teórico de este trabajo (ver p. 14), la aproximación multidimensional o por facetas a la satisfacción laboral considera que ésta deriva de un conjunto de dimensiones asociadas al trabajo. Algunas de las dimensiones más mencionadas por los investigadores son: satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso de la carrera, con la promoción, con la remuneración, con la estabilidad del empleo, etc (Bravo *et al.*, 2002: 348). En un intento de revelar los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral para los entrevistados planteé la segunda pregunta del apartado D) del guión de entrevistas.

CUADRO 21.: Factores de satisfacción laboral más repetidos.

Factores	Nº de respuestas	% de participantes
a) Identidad	20	50
b) Ambiente social	17	42,5
c) Interés	15	37,5
d) Variedad	15	37,5
e) Aprendizaje	14	35
f) Reconocimiento	13	32,5
g) Significatividad	13	32,5
h) Reto	12	30
i) Autonomía	6	15
j) Remuneración	5	12,5

Entre los elementos señalados por los entrevistados como más satisfactorios destaco los incluidos en el cuadro 21. Un análisis global del mismo permite afirmar que la mayoría de los factores de satisfacción están relacionados con el contenido del trabajo y se corresponden con características de las tareas (identidad, interés, variedad, significatividad). Así, atendiendo a la teoría bifactorial de Herzberg presentada en el epígrafe II.2.1., vendrían a ser factores motivadores. En cuando a los factores de contexto de trabajo, llamados higiénicos por Herzberg, únicamente el factor “ambiente social” o relaciones interpersonales destaca entre los más mencionados. Obsérvese que el salario, otro factor higiénico, figura en el último lugar. Desde otro enfoque teórico, el de la jerarquía de necesidades de Maslow, todos los factores de mayor frecuencia se dirigen a la satisfacción de necesidades de orden superior de los profesionales técnicos de la construcción: las sociales, las de autoestima y las de autorrealización.

A continuación, profundizaré en cada factor utilizando las voces de los propios entrevistados y, cuando proceda, estableceré relaciones con los contenidos teóricos de capítulos precedentes.

a) Identidad

Como vimos en el apartado teórico, ver la globalidad del trabajo realizado resulta motivador para las personas en general y para los trabajadores manuales (Applebaum, 1982 y 1999; Borcharding y Oglesby, 1974; Davies y Duff, 1994 y 1996; Hazeltine, 1976; Olomolaiye y Price, 1989b) y profesionales técnicos del sector objeto de estudio (Styhre y Josephson, 2006; Ruthankoo, 2005; Borcharding y Oglesby, 1974) de forma particular, puesto que contribuyen a la construcción de una estructura física tangible claramente visible de la que se sienten orgullosos. La identidad de la tarea realizada propicia el sentimiento de logro y satisface necesidades de autorrealización, en consecuencia, influye positivamente en la satisfacción laboral. En mi análisis tenía que ver si para los cuarenta técnicos valencianos participantes se cumplía también esta característica...

Pues bien, en esta investigación, el 50% de los entrevistados confirman este factor cuando afirman con rotundidad que lo que mayor satisfacción les produce en sus trabajos es “ver la obra bien terminada”, y algunos acompañan este sentimiento con una sensación de propiedad y posesión sobre lo construido, llegando incluso a referirse a sus obras terminadas como a sus propios hijos¹²⁷. En palabras de un arquitecto técnico de 39 años que actualmente ejerce la profesión liberal como dirección facultativa, al referirse a su experiencia de trabajo como jefe de obra:

“... son hijos tuyos; yo no tengo hijos, no sé lo que es tener hijos, pero para mí cada obra ha sido un hijo mío que ha crecido conmigo y que se ha gestado en mi cabeza. Yo la he visto la obra antes de verla construida y bueno...”.

(Entrevista N° 12: 25.25’)

Esta emoción personal se manifiesta con más intensidad en el siguiente aparejador de 68 años, por la pasión con la que, parece, vive este aspecto de su profesión, expresa su sentimiento de logro y se autorrealiza a través del trabajo:

“Primero, que el trabajo me gusta, segundo, que estoy haciendo de un solar donde no hay nada, cuando he terminado hay algo y ese algo, una pequeña parte es mía, la he aportado yo. (...) yo no soy el autor del proyecto ni he puesto los ladrillos ni he puesto los hierros, pero lo he controlado prácticamente todo y me he encargado de que me hicieran todo con arreglo al proyecto. Mi obligación ha sido que ese proyecto se realice lo más aproximadamente posible. Y cuando termina tienes la satisfacción de que aquello que no había nada..., y si te das cuenta verás que la gente de obra, los técnicos suelen utilizar mucho las máquinas de fotografiar y ahora que están las digitales, que son tan fantásticas aún más, porque es impresionante ver cómo va viviendo una obra, ver cómo va siendo algo, va tomando cuerpo y al final ese cuerpo... Y eso quiere decir que la obra es algo tuyo y tú eres algo de la obra. Tú vas dejando jirones tuyos en las obras, va quedando algo de tu personalidad, algo de tu ser va quedando en cada obra y algo de esa obra... vas, vas aprendiendo, esa práctica la vas adquiriendo tú con el paso de los años”.

(Entrevista N° 23: 26.16’)

¹²⁷ Entrevistas N° 6, N° 11, N° 12, N° 17, N° 21, N° 23.

b) Ambiente social

Es bien sabido que gracias al contacto con los otros (compañeros, superiores, subordinados, etc.) obtenemos reconocimiento por el trabajo realizado, siendo el grupo de trabajo un factor de motivación extrínseco importante y una vía para satisfacer las necesidades sociales identificadas por Maslow (1943). Así, otro de los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral para el 42,5% de los técnicos de la construcción entrevistados es el de las relaciones humanas y contactos sociales que tienen cotidianamente en su ambiente de trabajo. En este sentido, los resultados de este trabajo coinciden con los encontrados, a través de otras técnicas de investigación, para los obreros de la construcción, quienes destacan la satisfacción derivada de las buenas relaciones que mantienen con los compañeros de cuadrilla¹²⁸, y para algunos profesionales de la construcción ingleses (Barret, 1993a), norteamericanos (Borcherding y Oglesby, 1974) y canadienses (Zhou, 2004).

En total, diecisiete miembros de la muestra, de los cuales nueve son mujeres, mencionan este aspecto. Teniendo en cuenta que de los cuarenta técnicos entrevistados trece eran mujeres, podemos concluir que el 70% de las mismas destacan el ambiente social del trabajo como algo fundamental para su satisfacción. De hecho, las descripciones que ellas realizan sobre este factor son sumamente ilustrativas, destacando sobre todo el enriquecimiento personal obtenido gracias a la gran variedad de personas con las que se relacionan, tanto de dentro como de fuera de la organización a la que pertenecen:

"Me realiza personalmente porque me permite relacionarme con todo tipo de personas. Hablas desde con señores que no saben ni leer ni escribir y que además probablemente huelen a cazalla y te tumban cuando hablas con ellos. (...) Tienes que hablar con arquitectos, yo he tratado con arquitectos que llevaban al profesor de inglés sentado en el asiento del copiloto del coche mientras ellos iban conduciendo de obra en obra y el profesor les va hablando en inglés. (...) Y que llegaba y decía "¡cuánto cemento, me voy al campo de golf!". Estás hablando con gente de la escala social más elevada y con gente de la escala social más baja. (...) Conoces a tanta gente tan variopinta, te dan una visión tan amplia de la vida que tú te crees que el mundo es lo que tú ves y lo que tú vives y descubres que no, que hay cientos de formas de ver esta vida que me llena, me satisface plenamente en ese sentido".

(Entrevista Nº 12: 15.50')

En consecuencia, hablamos de relaciones sociales que se establecen a diario tanto con clientes como con otros profesionales técnicos, con subordinados de distinto rango que trabajan a pie de obra, con miembros de las Administraciones públicas, con proveedores de materiales, con subcontratistas... Esta gran variedad de contactos es, precisamente, la particularidad que tiene la valoración de este factor por parte de los entrevistados valencianos. Mientras que en los trabajos investigados en la revisión

¹²⁸ Serpell, 2002; Applebaum, 1982; Zakeri *et al.*, 1997; Farias y Alarcón, 1991; Olomolaiye y Price, 1989a; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Borcherding y Oglesby, 1974; Schrader, 1972; Nave, 1968; Davies, 1948.

bibliográfica estas relaciones son, sobre todo, de carácter interno a la propia empresa y con los compañeros de trabajo, aquí son más abiertas e incluyen el contacto con terceros:

“El trato con la gente, porque además cuando te dedicas a una obra pues tiene todos los rangos que te pasan, desde la chusma más arrastrá que son los ferrallas, la gente que se dedica a montar hierro que eso es otro ser, es otra especie (...) Desde esa gente que suelen ser gitanacos que son expresidarios, hasta los arquitectos más no sé qué y los políticos de turno. Hay veces pues que te toca comer con la alcaldesa, con el alcalde, con el conseller de no sé qué, con el gerente de la Universidad, con el vicerrector de no sé cuántos. (...) el trato con la gente, porque además es de lo más variopinto porque pasas por todos los comerciales, los encargados, los encargadillos, los oficiales, el jefe de la empresa subcontratada... tienes un mundillo allí de todo un poco. Tocas la tierra, te vas un poco más arriba y entonces estás todo el día así con todo ese tipo de gente”.

(Entrevista N° 17: 23.52')

“En tu trabajo en obra te relacionas con promotores, te relacionas con la persona que viene a comprar la vivienda porque la atiendes, te relacionas con el encargado porque formas un equipo y has de ser un equipo muy unido, te relacionas con la gente que tienes a pie de obra porque hablas con ellos y vives con ellos y les das órdenes a ellos, te relacionas con los industriales porque discutes y convives con ellos continuamente. Y eso hace que sea una profesión tan sumamente completa que para mí no tiene igual, para mí no hay otra profesión comparable a ésta.”

(Entrevista N° 23: 31.45')

c) **Interés**

Una actividad o trabajo interesante es aquel que a la persona le agrada realizar y por eso es frecuentemente valorado. El interés constituye, de hecho, una de las características motivadoras de las tareas siendo, por ello, un factor motivador intrínseco (ver p. 22 del apartado II.1.4.). También en la porción del sector de la construcción valenciano investigado, gran parte de los profesionales parecen sentirse atraídos y muy satisfechos con un trabajo que hacen porque les gusta (Entrevistas N° 1, N° 8, N° 23, N° 24, N° 26), del que disfrutaban enormemente y del cual se sienten afortunados (Entrevista N° 10). A su vez, hablan de una actividad laboral que les encanta, les apasiona, les llena y es lo que siempre han querido hacer (Entrevista N° 18), o incluso señalan una profesión que han elegido y con la que se sienten plenamente identificados (Entrevista N° 27), una profesión hermosísima y apasionante (Entrevista N° 59), “que es mi vida” (Entrevista N° 34) o, más aún y de forma más poética, se refieren a un antiguo oficio, el de maestro de obras, del que se sienten herederos (Entrevista N° 12). Atendiendo a la jerarquía de necesidades de Maslow, todas estas expresiones son muestras de estar en el escalón más alto de la pirámide: el de autorrealización.

En total, quince o el 37,5% de los profesionales de la construcción analizados se refieren a su trabajo en los términos mencionados o de forma similar. Leamos con más detalle, por ejemplo, las palabras de un arquitecto técnico jefe de obra que evidencian con claridad este factor de satisfacción en la vida cotidiana de la obra:

“... a mí me gusta estar en una obra, me gusta ir con los zapatos sucios, mancharme de azulete, llevar mi casco.(...) A mí me gusta estar en una obra, por el ambientillo que suele haber allí”.
(Entrevista N° 17: 23.52’)

O, refiriéndose a tareas más concretas relacionadas con la gestión de obra, la opinión apasionada de otro arquitecto técnico que, en la actualidad, forma parte de la dirección facultativa de las obras:

“Me encanta contratar, subcontratar, elaborar los contratos, preparar las mediciones, cerrar trato con el yesaire. Me chifla, me chifla. De hecho, a mí ahora mi equipo de cinco técnicos sobre todo me usa para la parte de discusión económica. O sea, me encanta hacer las mediciones y presupuestos de los proyectos de arquitectura, medir y que no se me haya olvidado hasta el último clavo”.

(Entrevista N° 12: 32.50’)

d) Variedad

En la revisión bibliográfica ya hemos visto que esta característica de las tareas resultaba motivadora para los trabajadores manuales de la construcción¹²⁹ y también para algunos profesionales técnicos investigados (Lansley, 1996: 611; Styhre y Josephson, 2006: 523). Pues bien, en nuestro caso, coincidiendo con el factor “interés”, quince son también los entrevistados que nombran la variedad como fuente de motivación intrínseca derivada de la realización del propio trabajo. Una variedad referida no sólo a las tareas a realizar, sino a que como cada obra es única, los problemas a resolver son diferentes e irrepitibles, no llegan a cansar, obligan a pensar y son fuente de enriquecimiento y aprendizaje personal continuos a través del reciclaje y la actualización constantes.

En definitiva, los participantes se refieren a la variedad o diversidad como concepto opuesto a la monotonía, la inercia, el aburrimiento o la rutina, consecuencias de la realización de una única tarea. Como contraste, frente a esta variedad procedente de su trabajo en construcción, característica que les gusta y les satisface, algunos arquitectos técnicos afirman que “poner sellos sería horroroso aunque te cambiasen el sello cada día” (Entrevista N° 20: 1.20.40’) o que “yo sería incapaz de estar haciendo siempre lo mismo” (Entrevista N° 10) o, en referencia a un antiguo puesto de trabajo, que “era más rutinario... estuve unos cuatro años, al cuarto año es que era ya tedioso, era siempre lo mismo” (Entrevista N° 3).

Los siguientes párrafos transcritos son reveladores de la variedad intrínseca en la profesión de técnico de la construcción:

“si algo tiene la obra que es extraordinario es que el problema nunca se reitera ni se repite, jamás. Los problemas de obra que tú vives pueden ser parecidos al que viste hace un tiempo, pero nunca

¹²⁹ Applebaum, 1999; Davies y Duff, 1996 y 1994; Mason, 1978; Hazeltine, 1976; Davies, 1948.

igual, siempre te obliga a razonar, a pensar y en la obra no puedes trabajar por costumbre, sino tienes que pensar y tienes que darte cuenta de que ese problema... “sí, mira pasó algo parecido pero éste tiene la variación de que la fábrica de ladrillo puede ser de otro tipo, aquél era para revestir y éste es visto o viceversa, o que la carpintería es distinta o tal”. Siempre los problemas son distintos y eso es lo más bonito que tiene la obra, que no te aburres nunca, siempre te salen cosas nuevas”.

(Entrevista N° 23: 23.12’)

“Cada día es distinto al anterior y distinto al siguiente (...) es muy variado, no te da tiempo a aburrirte, no te da tiempo a cansarte”.

(Entrevista N° 18: 59.42’)

e) **Aprendizaje**

Zhou (2004), identificó el factor “oportunidades para aprender cosas nuevas” como uno de los de mayor valencia para los profesionales de la construcción canadienses investigados (ver p. 127). Además, Ruthankoon (2005) concluye que la posibilidad de crecimiento es factor motivador para los profesionales tailandeses y que están contentos cuando aprenden nuevas técnicas de construcción y ganan experiencia.

En nuestro caso, como muestra el cuadro 21, el aprendizaje también está entre los factores de satisfacción laboral más mencionados por los participantes. En concreto, catorce exponen con elocuencia lo que supone para ellos la posibilidad de aprender continuamente gracias a su trabajo: un enriquecimiento (Entrevista N° 3), reciclaje (N° 17), renovación en cada momento (N° 25), actualización continua (N° 10), estar muy al día o “avanzar siempre” (N° 20). En resumen, los entrevistados nos hablan de un trabajo que les permite “crecer” en conocimiento y superarse a sí mismos, es decir, realizarse personalmente como indicaba Maslow (1943) con su último escalón de la jerarquía de necesidades.

“Estoy en constante aprendizaje porque nunca se sabe bastante, cada obra te puede enseñar una cosa distinta y cada persona te puede enseñar una cosa distinta. O sea, que desde ese punto de vista ya te imaginarás que sí que estoy a gusto.”

(Entrevista N° 24: 25.49’)

Igualmente, de los catorce participantes que mencionan este factor, diez de ellos han identificado, a su vez, la variedad como factor de satisfacción. Este resultado parece lógico puesto que ambos conceptos están íntimamente relacionados: la variedad de actividades o tareas implica, para muchos, aprender más. De este modo, estamos ante unos profesionales que no se conforman con haber estudiado una carrera universitaria y haber encontrado un trabajo “cualquiera” que les permita satisfacer sus necesidades básicas. Por el contrario, parecen estar muy motivados por el trabajo concreto que desempeñan porque les satisface su necesidad de avanzar más, a través del aprendizaje.

f) Retroalimentación (reconocimiento)

Como vimos en el apartado de revisión teórica de este trabajo, la retroalimentación o “feedback” representa uno de los motivadores del contenido de trabajo y se refiere a la cantidad de información recibida por el trabajador sobre la calidad y cantidad de trabajo realizado. Además, esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas y también del propio trabajo. Es más, según Maslow (1943) el reconocimiento constituye una de las vías a través de las cuales se pueden satisfacer las necesidades de autoestima.

En este caso, trece de los técnicos entrevistados destacan la importancia que el reconocimiento por parte de otras personas tiene en su satisfacción laboral. Entrando en mayor detalle, nueve de ellos se centran en el reconocimiento que les llega a través del cliente satisfecho, un cliente que en el caso de la obra pública puede ser la propia Administración (Entrevista N° 15), el empresario promotor en el caso de viviendas para la venta (Entrevistas N° 10, N° 11) o incluso el promotor que se hace una casa para uso propio (Entrevistas N° 1, N° 27). Dos arquitectos entrevistados reflejan bien esta idea como sigue:

“Que te encarguen a lo mejor una vivienda unifamiliar, aunque sea una cosa muy sencilla, y que en esa vivienda unifamiliar reúnan en volumen todos los condicionantes que el promotor te ha pedido y que sientas en el momento que expones ese proyecto una satisfacción del propietario (...). Porque tú puedes redactar una cosa de la que te sientes satisfecho, pero si el propietario te la tira por el suelo porque no es lo que él había pensado, pues la satisfacción de un minuto antes (...)”.

(Entrevista N° 27: 13.17’)

“Pero el reconocimiento es muy importante. El otro día recibí una llamada después de una actuación mía y dijo “oiga creo que he estado...”, luego rectificó y dijo “creo no, tengo la seguridad de que he estado al lado de un gran profesional”. Pues si te dicen eso lógicamente no me lo creo porque estamos siempre aprendiendo, pero es algo positivo, es algo que te dan ganas de tirar adelante ¿no?”.

(Entrevista N° 21: 13.30’)

Hay también cuatro referencias a la importancia del reconocimiento proveniente de los superiores dentro del ámbito de la empresa (Entrevistas N° 10, N° 28 y N° 38), o los arquitectos de la dirección facultativa que llevan a gente para “enseñar mi obra” (N° 13).

Confirmando nuestros resultados, como indica el cuadro 16 de la página 121, Ruthankoon (2005) identificó este factor como motivador para los ingenieros de proyecto tailandeses y recordemos que Borcharding y Oglesby (1974) también identificaron la satisfacción del cliente como aspecto de satisfacción para los propietarios de empresas constructoras y jefes de obra norteamericanos.

g) Significatividad

También, resulta conmovedor descubrir que, a pesar de estar tratando de un sector caracterizado y criticado, entre otras cosas, por la especulación y la falta de ética y moral de los promotores y constructores, sin embargo, todavía existen profesionales que encuentran satisfacción en el impacto positivo y la trascendencia que su trabajo tiene sobre la vida de otras personas o sobre el entorno físico. En concreto, me refiero al concepto de significatividad como característica de las tareas (ver p. 22), que es mencionado, al igual que el factor reconocimiento, por 13 entrevistados como una de las fuentes de mayor satisfacción laboral.

Uno de los aspectos indicados sobre la significatividad es la trascendencia o proyección social de su trabajo, sobre todo en el caso de la edificación, puesto que contribuyen a la creación de viviendas u hogares que serán habitados por personas concretas con derecho a disfrutarlas. En definitiva, un trabajo gracias al cual existen las ciudades, las casas y un “hábitat” para el ser humano” (Entrevista N° 1), una profesión de la que depende incluso “la felicidad del que va a vivir ahí” (Entrevista N° 5). El caso de los entrevistados N° 7 y N° 26 me parecen especialmente llamativos tras un somero análisis de sus discursos:

“Sobre todo el resultado final, el pensar que has ayudado desde nuestro ámbito a lo que puede ser un pequeño progreso de la sociedad, que la gente va a tener una vivienda, el pensar que eso quedará ahí, muchos, pocos años, ya se verá. Pero lo gratificante que es ver que las cosas quedan ahí para el tiempo”.

(Entrevista N° 7: 24.08’)

“... yo estoy haciendo un trabajo para que alguien después disfrute de una vivienda, disfrute de un edificio y en ese sentido pues procuras hacerlo lo mejor posible pensando en el destinatario final y por lo tanto lo haces con un objetivo muy claro y por eso, esa parte que es un objetivo, al mismo tiempo una satisfacción. Es decir, el conseguir que esa persona tenga una vivienda en condiciones, que cada vez tenga una mejor calidad, que cada vez se acabe mejor pues creo que es una satisfacción. Es lo que más satisfacciones me ha producido”.

(Entrevista N° 26: 15.08’)

Otro aspecto de la significatividad también relacionado con la autorrealización personal de la que hablaba Maslow sería, a mi entender, el asociado a la “permanencia” de lo construido a través del tiempo o a su durabilidad. Al fin y al cabo, la actividad de estos profesionales, dentro del trabajo coral que supone la ejecución de una obra, trasciende. Perdura durante mucho tiempo, ayuda a configurar físicamente los espacios sobre los que vivimos y sentimos como nuestros. En particular, seis entrevistados mencionan que “las cosas quedan ahí para el tiempo”, “luego pasas por allí al cabo de siete años y está tu edificio ahí”, “al cabo de los años pasas por allí y la ves que está igual, no se ha deteriorado”. En definitiva, se refieren a la inmortalidad del edificio que sobrevive a sus propios creadores:

“Una satisfacción muy grande y pensar que bueno, pues, que eso quedará ahí por mucho tiempo y aunque yo me haya muerto pues ahí está. Dejas una huella, una pequeña huella. (...) Estoy viendo a mi nieto, la foto de mi nieto y algún día pasará por allí y le dirán “mira, eso lo hizo tu abuelo”. Y eso perdura.”

(Entrevista N° 19: 17.07’)

h) Reto

Según Maslow (1943) el llevar a cabo tareas desafiantes y retadoras puede contribuir a la satisfacción de las necesidades de autorrealización en el mundo laboral. De hecho, algunas investigaciones comentadas en el capítulo III han identificado el reto al que se enfrentan los profesionales de la construcción en su trabajo como algo generador de satisfacción intrínseca (Asad y Dainty, 2005; Young 1991; McQuillen, 1986). De ahí que no resulte llamativo que también 30% de los técnicos entrevistados se muestren satisfechos al pensar en el desafío cotidiano que supone su actividad laboral: el reto de enfrentarse a un problema técnico e intentar solucionarlo, de sacar adelante la obra con la colaboración de todo el equipo, el reto de detectar fallos, de negociar con las direcciones facultativas o de forma más llamativa: “cuando te llega un imposible hacerlo posible, lo que yo llamo resucitar al muerto” (Entrevista N° 21), o como manifiesta otro profesional:

“Para mí todas las mañanas es un reto el irte a la obra y resolver los problemas que se den porque no hay posibilidad de prepararte, tú tienes que llegar allí, tienes que ser capaz de dar respuestas inmediatas a lo que quiera que esté aconteciendo en esos momentos en obra”.

(Entrevista N° 12: 15.50’)

i) Autonomía

La autonomía, es el grado en que el trabajo permite independencia, libertad y capacidad de decisión para planificar el propio trabajo y elegir los procedimientos con que se ejecuta. En la revisión bibliográfica sobre el profesional de la construcción vimos que este elemento aparecía como un factor muy valorado por todos los profesionales, quienes manifestaban que a mayor autonomía y libertad para tomar decisiones sobre su propio trabajo, mayor satisfacción laboral (Styhre y Josephson, 2006; Zhou, 2004; Lam y Tang, 2003; Lansley, 1996; Young, 1991; McQuillen, 1968; Nave, 1968). En general, los profesionales parecen estar bastante satisfechos con este aspecto de su trabajo.

En esta investigación, seis de los entrevistados¹³⁰, cuatro de ellos profesionales liberales de direcciones facultativas y un gerente de empresa promotora-constructora, destacan este factor entre los generadores de mayor satisfacción laboral. En concreto, los técnicos subrayan la libertad e independencia de las que disponen al ejercer su trabajo en

¹³⁰ Entrevistas N° 2, N° 4, N° 5, N° 6, N° 9 y N° 26.

el sentido organizativo del término, de que se organizan como quieren sin tener que cumplir un horario concreto. A su vez, mencionan la importancia que el poder de decisión que detentan tiene para ellos y para su realización personal, es decir, la capacidad de tomar decisiones y aportar soluciones propias.

“El sistema de trabajo que tengo estoy muy satisfecha y muy contenta porque al ser autónoma tengo libertad ¿vale? Entonces esa libertad me proporciona mucha satisfacción en mi vida, y esa satisfacción en mi vida me proporciona satisfacción en mi trabajo, en mi familia y en todas las cosas; no soy capaz de desglosarlo. Además mi sistema ya me lo he montado así desde el primer día, está así y estoy contenta.”

(Entrevista N° 4: 18.40’)

“(…) es relativamente independiente en el sentido de decisiones, de toma de decisiones, de organizarme, de disposición de tiempo en el sentido de que me lo puedo organizar como yo quiero, quiero decir que en ese sentido no tengo problema, por ese lado es muy satisfactorio.”

(Entrevista N° 26: 11.15’)

j) Factor económico

En las entrevistas en profundidad con preguntas de carácter abierto, como es el caso, podemos encontrarnos con que los entrevistados no sacan a relucir algunas cuestiones que, al preguntarles directamente, parecen interesarles y ser importantes para ellos. Precisamente, esto es lo que ha ocurrido en esta investigación con el factor remuneración. Teóricamente, y de acuerdo con los resultados de algunos trabajos presentados en el apartado teórico (pp. 141-142), se supone que el dinero debía ser un factor extrínseco de notable importancia para los profesionales de la construcción en general, y para los arquitectos técnicos en particular (Barret, 1993). Por el contrario, en este trabajo, únicamente seis participantes sacan a colación, espontáneamente, la remuneración económica como dimensión de su satisfacción laboral y todos ellos ejercen como dirección facultativa de las obras. Además, tres de ellos mencionan expresamente que cobrar a final de mes es uno de los factores que mayor satisfacción les genera (Entrevistas N° 16, N° 37 y N° 40), dos lo tienen en cuenta (N° 14 y N° 28) y uno afirma que los honorarios no generan gran satisfacción (N° 3).

Ante la pregunta de carácter abierto “¿qué aspectos de tu trabajo te generan mayor satisfacción?” o insatisfacción, los restantes treinta y cuatro entrevistados no incluyen, de forma voluntaria, aspectos relacionados con su sueldo o con sus honorarios. Sin embargo, sí pude encontrar referencias al factor económico cuando rastree al detalle lo transcrito en otros apartados, o bien cuando, por ejemplo, saliéndome del guión de entrevistas, abordé el tema directamente formulando preguntas explícitas al respecto como sigue:

- El tema económico ¿crees que está bien pagado? (Entrevista N° 4, 39.40’)

- En los aspectos de satisfacción no has mencionado nada relacionado con el sueldo (Entrevista N° 5, 27.39’).
- No me has dicho nada relacionado con el tema económico o la remuneración ¿es porque no era primordial o eras indiferente o...? (Entrevista N° 6, 21.39’)
- Y la remuneración, ¿es factor de satisfacción o de insatisfacción? (N° 7, 50.10’)
- ¿Y la recompensa o la remuneración, es un aspecto de satisfacción en tu trabajo? (N° 10, 14.30’)
- ¿Te sientes bien pagada? (N° 20, 10.30’)
- ¿no dirías que es el sueldo por ejemplo, no es lo que ganas? (N° 27, 14.35’)

Así, tras el sondeo de los textos transcritos, el resumen de cómo los profesionales técnicos de la construcción perciben el factor económico figura en el cuadro 22. A continuación abordaré cada una de las valoraciones por separado.

CUADRO 22.: Valoración del factor recompensa económica.

Valoración	Entrevistados	% de entrevistados ¹
Indiferentes	3	11
Satisfechos	17	63
Insatisfechos	7	26
Total	40	100

¹ Los % se han calculado sobre 27 participantes, que son el número de profesionales que han respondido a esta pregunta en concreto¹³¹.

Entre los indiferentes (N° 8, N° 18 y N° 22) se encuentra un funcionario arquitecto técnico a cargo de un laboratorio de ensayos de la UPV, que afirma que el dinero que obtiene por la dirección de obras no es lo que le preocupa puesto que con el sueldo de funcionario tiene suficiente, lo hace porque le gusta (Entrevista N° 8). Además, figuran un gerente de empresa para quien lo que gana nunca ha sido lo primordial “porque si no hubiera cambiado de empresa” (N° 18) y un ex jefe de obra, profesor de secundaria en la actualidad, que daba por sentado que iba a cobrar todos los meses lo mismo y, por ello, el sueldo no era factor de satisfacción (N° 22).

Respecto al grupo de 17 profesionales satisfechos con el factor económico, hay tanto profesionales liberales como asalariados de empresa constructora o despacho de arquitectura. Su expresión de satisfacción con la recompensa económica adopta distintos matices, desde los más convencidos que afirman sin dudar, sentirse bien pagados o tener un buen sueldo¹³², hasta los menos ambiciosos que, simplemente, no se quejan (N° 4, N° 15) o tienen “suficiente” (N° 19).

¹³¹ La mayoría de los sujetos que no tratan la cuestión han sido entrevistados por otra entrevistadora que, al no figurar el tema en el guión de entrevistas, no indagó sobre el tema.

¹³² Entrevistas N° 5, N° 12, N° 17, N° 20, N° 24, N° 25.

Los entrevistados insatisfechos con el aspecto económico no pertenecen a una ocupación concreta sino que, al igual que ocurría con los satisfechos, los hay tanto asalariados como profesionales liberales. Su relativa insatisfacción se percibe en comentarios cargados de cierta amargura como los siguientes:

- muchas veces resulta antieconómico total o los números no salen (Nº 7)
- “cobrando miseria y compañía” (Nº 37)
- no está excesivamente bien pagado (Nº 3)
- poco, poco, siempre poco (Nº 26)
- “me han tomado mucho el pelo, lo reconozco” (Nº 23)
- nunca está convenientemente valorado el trabajo que tú haces con el sueldo que percibes (Nº 27)
- ... no es un negocio esto, quien se lo crea está confundido. Sobre todo si quieres hacer las cosas bien, normalmente con los proyectos como aquel que dice “fríes y comes” (Nº 21)

Eso sí, del análisis de los relatos de miembros de direcciones facultativas parece existir, en el mercado de la construcción, una tremenda competencia en cuanto a su contraprestación económica en forma de honorarios profesionales se refiere (Nº 2, 7 y 8). Desde la promulgación de la Ley 7/97, los Colegios profesionales de arquitectos y arquitectos técnicos fijan los baremos de sus honorarios sólo con carácter orientativo y, en consecuencia, se están rebajando mucho, teniendo consecuencias sobre la calidad en el desempeño de sus funciones, al reducir la gente su dedicación:

“Ahora me están diciendo que hay gente por ahí que está reventando honorarios, que van a un 60% de los honorarios recomendables. No puede ser, no puede hacer lo que yo hago, ahora claro si no va a la obra... es un temerario, éste no es un profesional, estamos hablando de un temerario. Un temerario que cobre lo que quiera”.

(Entrevista Nº 8: 49.05’)

k) Otros factores de satisfacción laboral

Finalmente, otros factores identificados como satisfactorios por un menor número de entrevistados son:

- La sensación de control y poder sobre los demás es mencionada por cinco técnicos, en el sentido de que les hacen caso, de que obedecen sus órdenes, de que controlan a mucha gente, que “lo que dices va a misa” (Entrevista Nº 14) y “demostrarles que sé mucho más que todos ellos juntos” (Entrevista Nº 16).
- La posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos es considerado como factor de satisfacción por dos técnicos (Entrevista Nº 12 y Nº 16).
- El trabajar al aire libre (Nº 13, Nº 25).

Si relacionamos todos estos resultados con el apartado teórico (pp. 18-19), destaca el hecho de que, entre los factores de satisfacción no figure apenas nada relacionado con algunos factores de motivación extrínsecos. Me refiero, en concreto, a la seguridad del empleo y a la posibilidad de ascender y promocionar. A continuación intentaré encontrar una explicación a esta realidad.

En cuanto a la dimensión estabilidad y seguridad del empleo, los entrevistados no se han referido a la misma, probablemente, porque los últimos años de la economía española han sido de crecimiento y expansión y esto se ha visto reflejado en el sector de la construcción en general y en su mercado de trabajo en particular. Así, los arquitectos técnicos se han convertido en una de las profesiones más demandadas y no les ha faltado trabajo¹³³. Siguiendo a Maslow, los técnicos no mencionan esta necesidad porque la tienen satisfecha y no supone un problema para ellos. Más bien al contrario, parecen estar sobrecargados de trabajo.

Los propios relatos de los entrevistados, al hacer repaso de su trayectoria profesional demuestran que sus empleos han estado a merced de la situación económica vivida por el país. De este modo, rastreando las transcripciones al detalle, leemos fragmentos que nos hablan de falta de estabilidad laboral a finales de los años setenta (Entrevistas N° 5, N° 24).

“... me encontré de pronto en la calle. Mi contratador o mi jefe pues (...) vio más fácil prescindir de mí (...) y entonces pues me tiró a la calle. Me quedé con... no sé si eso fue en el año 1.978 ó 79, hace de esto ya 28 años, con lo cual me quedé con 38 años en la calle. Fue un momento difícil porque el sector estaba muy mal, había una crisis muy fuerte y entonces me dediqué a buscar trabajo. Está feo decirlo pero yo estoy muy bien relacionado, tengo muy buenos compañeros, gente constructora que he ido conociendo en esas facetas de profesional liberal (...). Pero el sector estaba tan mal que no me pudieron ayudar y entonces pues tuve que cambiar hasta de profesión y me dediqué a ser vendedor de raticida durante dos años (risas) hasta que emergió el sector de nuevo hacia delante y entonces yo dije “pues me voy a hacer constructor”.

(Entrevista N° 5: 3.00’)

“Aquí hay una época, desde el año 78 al 84, con la pequeña empresa constructora, como yo era empresario y además la construcción empezó a decaer porque vino el cambio de régimen y tal, hubo tres o cuatro años de una depresión de construcción terrible, entonces cayeron las licencias, cayó la construcción muchísimo. Entonces yo en vez de pegarme un tiro, me matriculé de geografía e historia y me hice la carrera de historia del arte que luego me ha valido, me ha venido muy bien pues para rehabilitaciones, para todo tipo de construcción”.

(Entrevista N° 24: 9.00’)

¹³³ Expansión&Empleo.com, el portal de expansión.com y el mundo.es dedicado a los recursos humanos, titula uno de los artículos de su edición del 24/12/2005 “Mas de mil ofertas de empleo mensuales en la construcción” y subraya que los arquitectos técnicos están entre los más demandados por un sector en crecimiento, y en su edición del 13/02/2006 publica otro titulado “Los aparejadores, los más buscados”. http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/primer_empleo/es/desarrollo/970329.html
http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/mercado_laboral/es/desarrollo/970536.html

Pero durante los primeros años del presente siglo, la situación ha sido muy distinta y los relatos dan fe de la confianza de los técnicos que trabajan como jefes de obra en que no les falte trabajo.

Respecto a la posibilidad de ascender y promocionar, nos encontramos, probablemente, con la misma explicación anterior. Los técnicos no mencionan esta dimensión porque sus trayectorias profesionales, sobre todo las de los de mayor edad, demuestran que han ido ascendiendo a lo largo de los años, gracias a su experiencia laboral. En este sentido, un análisis cuantitativo de sus trayectorias profesionales resulta significativo. Si descontamos a los cinco entrevistados con menos de dos años de experiencia laboral, nos encontramos con que el 43% de los participantes han desempeñado tres ó más roles laborales distintos en el sector y el 80% dos o más. Así, muchos de ellos han ido haciendo carrera y ascendiendo en función de sus preferencias y sus posibilidades, ocupando puestos muy diversos. Resulta habitual encontrar trayectorias profesionales de arquitectos técnicos que se inician como asalariado a pie de obra en calidad de jefe de obra, aunque sólo sea durante unos años, para después pasar a ejercer la profesión liberal como parte de la dirección facultativa. Al igual que tampoco es extraño, entre los de mayor edad, descubrir que a lo largo de su vida laboral han trabajado como jefe de obra en varias empresas constructoras, como director facultativo y luego como empresario (Entrevistas N° 5, N° 24, N° 18, N° 26, N° 28, N° 29), además de tasador inmobiliario o técnico municipal de Ayuntamiento.

Los hay también que empezaron como delineantes (N° 5, N° 8, N° 15, N° 27) antes de comenzar sus estudios superiores y encontramos, incluso, cuatro entrevistados que han ejercido de obrero en los inicios de su carrera: el que estuvo de encofrador y de ayudante de topógrafo (N° 9), quien trabajaba en las obras colocando ladrillos durante los veranos de la carrera para sacar dinero (N° 18), quien trabajó de “pinche” con trece años, “tirando hormigón, colocando hierro, encofrando pilares...” (N° 23) o quien relata su ascenso laboral hasta ejercer de director de ejecución de las obras como sigue:

“Primero empecé como peón de albañil, luego me dediqué a la estructura, estuve cinco años y después hice el acceso a la universidad y aprobé. Y luego ya entré como jefe de obra para hacer el proyecto final de carrera en una empresa constructora y me quedé un año y medio, casi dos años porque hice el proyecto y luego me quedé a trabajar como jefe de obra. Luego estuve un mes mientras tramitaba todo lo de liberal y de ahí me fui a otra empresa de construcción y estuve seis meses de jefe de obra también”.

(Entrevista N° 40: p. 575)

Estas trayectorias profesionales en ascenso se dan también en los técnicos que trabajan o han trabajado como asalariados en empresas constructoras. Precisamente, se constata su promoción de jefe de obra a director de producción o jefe de grupo¹³⁴ al cabo de unos años (Entrevistas N° 9, 10, 12, 13, 17):

¹³⁴ Se entiende por “grupo” un conjunto de obras de características afines. El jefe de grupo es, pues, un jefe de jefes de obra (Portales, 2007: 86).

"Ya te digo que normalmente, (...) yo toco techo enseguida. Te lo digo sinceramente, entro abajo, poco a poco me van dando más responsabilidad y voy subiendo en la empresa hasta el momento que ves que ya no hay más. Está el jefe y el hijo del jefe que cuando acabe la carrera estará por encima de ti y entonces dices "oye, mira, déjalo".

(Entrevista N° 12: 10.33')

Al igual que su paso por diversas empresas buscando mejoras, sin grandes dificultades¹³⁵. El caso de una arquitecto técnico de tan solo 29 años, con tres años y medio de experiencia laboral, que ya ha estado en tres empresas diferentes, nos sirve como ejemplo de una profesión sin problemas para ir ascendiendo, al igual que las siguientes palabras:

"Sinceramente yo he cambiado... pues cada obra o cada dos obras yo he cambiado de empresa constructora. Ten en cuenta que una obra aproximadamente dura catorce a dieciséis meses, yo más de dos años, si se me quedaba pequeña la empresa y no había emoción tranquilamente cambiaba a otra".

(Entrevista N° 12: 7.42')

En resumen, si nuestros entrevistados no señalan espontáneamente en sus respuestas aspectos de estabilidad del empleo o de promoción es porque, realmente, los dan por descontado y están acostumbrados a no sentir preocupación por ellos. Al fin y al cabo, no hay que olvidar que las entrevistas se realizaron en la primavera del año 2006, un año en que la economía española aceleró su ritmo expansivo hasta el 3.9%, desde el 3.5% del año 2005, con una progresión ascendente iniciada a mediados de 2004 (SEOPAN, 2006: 12). Además, entonces, el mercado inmobiliario conservaba un extraordinario dinamismo y los indicios de la ralentización que estamos viviendo en la actualidad todavía no eran muy nítidos. Lógicamente, la buena marcha del sector se reflejó en las cifras de empleo en la construcción que creció un 7.9% en 2006, frente al 4.6% del año anterior (SEOPAN, 2006: 47).

Seguramente, los resultados sobre los factores seguridad del empleo y promoción serían muy distintos en caso de haber realizado este estudio en una época de grave recesión económica como la vivida a finales de los años setenta del último siglo. De hecho, la investigación ya presentada en las páginas 110 y 111 de Lansley (1996) ilustra muy bien cómo la satisfacción laboral de los profesionales técnicos británicos cambia con el ciclo económico y Chan (1993) también afirma que la seguridad del empleo ha podido adquirir mayor importancia por las dificultades vividas por la industria de la construcción británica a finales de los 80.

¹³⁵ Entrevistas N° 6, N° 9, 10, 12, N° 24, N° 13, N° 23, N° 40.

V.5.2. PREFERENCIAS

Otra pregunta planteada dentro del bloque temático de la satisfacción laboral es la relacionada con el tipo de proyecto u obra de construcción preferidos por los profesionales participantes. A través de esta pregunta, mi intención era indagar, todavía más, en los aspectos generadores de bienestar laboral, puesto que cuando el entrevistado manifiesta la preferencia por un tipo de proyecto concreto y explica sus razones, en el fondo, está revelando qué es lo que le produce satisfacción. De esta forma, este apartado servirá para confirmar lo averiguado en el epígrafe V.5.1.

En este caso contamos con treinta y ocho respuestas objeto de estudio (dos de los entrevistados no tratan la cuestión), de las cuales el 18% corresponden a técnicos que se muestran indiferentes al respecto, puesto que dicen no preferir un tipo de obra a otro sino que les da igual. Los proyectos preferidos en función del número de respuestas obtenido son en primer lugar la vivienda, seleccionada por el 34% de los técnicos, en segundo lugar la obra pública, elegida por el 16%, y en tercer lugar la rehabilitación, con el 13% de respuestas. A continuación se analizan detalladamente las causas de estas preferencias.

a) La vivienda

Al referirse a proyectos de vivienda, la mayoría de los técnicos no especifican la tipología concreta de viviendas pero intuyo que, en general, apuntan a bloques de viviendas en altura. Únicamente tres son las respuestas que mencionan explícitamente su preferencia por las viviendas unifamiliares aisladas, dado que permiten el establecimiento de una relación estrecha y directa con el cliente:

“... es muy agradable terminar una vivienda unifamiliar aislada en la que tanto el técnico como la propiedad se quedan satisfechos cuando reciben la obra. Da una satisfacción. Las viviendas en altura pues prácticamente eso no lo puedes notar porque es el promotor, la empresa, la que trata y habla con el cliente o el que compra la vivienda y prácticamente tú no tienes contacto con la propiedad. En la vivienda unifamiliar tienes mucho contacto”.

(Entrevista N° 1: 17.25’)

Aunque algunos de los técnicos no explican la causa de esta elección (Entrevistas N° 31, N° 32, N° 34 y N° 36), la mayoría sí lo hacen al detallar que la vivienda es en lo que más han trabajado, la conocen bien, supone menos esfuerzo y por tanto les compensa. La siguiente transcripción de la opinión de un arquitecto es muy clara en este sentido:

“Me encuentro muy cómodo en el mercado de la vivienda (...) lo que más he proyectado en mi vida son viviendas, entonces me gusta mucho hacer viviendas y dirigir viviendas. (...) además es que creo que es más complicado proyectar porque al final son labores de cirugía, porque los solares

siempre son pequeños y entonces has de estar mucho rato en el tablero proyectando. Si tienes grandes espacios es más fácil. Entonces la vivienda pues me gusta, me gusta.”

(Entrevista N° 11: 19.33')

De todas formas, hay opiniones para todo, porque también se da la versión opuesta, que las viviendas ya no gustan porque “he hecho tantas que al final me aburre” (Entrevista N° 19), o incluso que:

“... odio el tema de la vivienda. No me gusta nada porque al final es hacer trescientas cosas de lo mismo, lo único que te cambia es el azulejo de la cocina. Si el mundo de la construcción ya es “arrastrado”, el de las promociones privadas es “cutre y recutre”. O sea, es lo más barato, lo más tirado, y lo más de todo. Entonces ahí nada, o sea, no hay nada, es lo más barato y una barandilla pues “podíamos poner una barandilla de...” no, no una barandilla de acero pintado, es un tubito y ya está. “Y si ponemos...”, “no, no”. Es todo limitado a lo más barato, lo más bajo.”

(Entrevista N° 17: 30.57')

b) Obra pública

Seis son los técnicos que muestran una clara preferencia por la ejecución de edificios para la Administración¹³⁶ por diversos motivos. Por una parte está la variedad que, como se ha visto en la sección V.5.1., es uno de los factores de satisfacción con mayor frecuencia de repetición. En el contexto de la obra pública, cada edificio es único y, en consecuencia diferente, y el técnico siente que eso le enriquece. Además, se utilizan nuevos materiales y la última tecnología y esto implica el reciclaje personal, el aprendizaje continuo y el progreso en conocimientos técnicos. Leamos, por ejemplo, a un jefe de grupo de empresa constructora especializada en obra pública que, entusiasmado, compara su empresa con una promotora de viviendas:

“... ¿tú cuándo ves un muro cortina? en viviendas nunca, ¿cuándo vas a ver linoleum? en viviendas nunca. Nosotros estamos haciendo una comisaría en Albacete, hormigón blanco, ventanas cada una con una inclinación diferente, estructura metálica..., bueno, increíble, grifería empotrada dentro del hormigón, instalaciones... unas instalaciones vistas, pues eso también es normal pero eso no lo verás en viviendas. Yo veo una comisaría un día, y cuando salgo de la comisaría pues mañana por la mañana estoy en un hospital (...), estamos haciendo un hospital. Y estás viendo qué es un quirófano “emplomao”; yo no sabía lo que era un quirófano “emplomao”; pues resulta que para el tema de radiología hay que buscar (...). Y (...) estamos haciendo un colegio. Los wáteres son así de pequeñitos para los niños y las cabinas son... y no puedes poner termos a la altura de un niño. O estamos haciendo la cocina. Yo eso no lo veo en ningún sitio; eso sólo lo puedo ver aquí en esta empresa o en otra empresa de este tipo.”

(Entrevista N° 9: 38.17')

Por otra parte, estos profesionales destacan la tremenda libertad que tienen con la obra oficial, puesto que no hay tanta restricción al gasto ni prima tanto la economía como en las obras de promotores privados, de forma que “si no hay dinero, se saca de

¹³⁶ Entrevistas N° 3, N° 4, N° 9, N° 11, N° 12 y N° 17.

donde sea para que las cosas se hagan como se tienen que hacer” (Entrevista N° 12).

“... con la obra oficial y cuando son cosas así raras pues siempre tienes doscientas mil cosas nuevas que ver. Tú profesionalmente te estás reciclando constantemente. (...) como además tienes la posibilidad de poder pagar, pues ahora de repente investigando, “Pues mira hay un sistema en Barcelona que se llama Deltamix que podemos hacer con placas alveolares y no nos hace falta ni puntales porque así ahorramos cinco meses. Te lo traen ellos, pum, pum. Tú, nunca en una obra privada vas a montar un sistema de los de Deltamix, ni de coña. Forjado de vigueta, bovedilla y tirando. Entonces aquí siempre tienes cosas nuevas, las mejores carpinterías, los mejores materiales...”

(Entrevista N° 17: 30.57’)

Este aspecto económico es resaltado sobre todo por los arquitectos entrevistados, quienes subrayan que en la obra pública “haces lo que te da la gana porque no tienes la limitación del promotor” (Entrevista N° 4), la creatividad es máxima, “el arquitecto tiene muchísimo poder” (Entrevista N° 11), “en la obra te hacen caso, en la obra dominas tú, en la obra no hay quien te discuta” (Entrevista N° 14), “es en la obra pública donde se puede hacer arquitectura, donde eres alguien, donde mandas” (Entrevista N° 21).

c) Rehabilitación de edificios históricos

Cinco es el número de profesionales que se decanta por este tipo de proyectos y tres de ellos lo hacen basándose, una vez más, en la variedad que supone, en que cada caso es distinto y en que surgen problemas diferentes:

“... porque no hay dos obras iguales, o sea tú, cuando entras en ámbito de edificación siempre son viviendas, da igual que sean 23 que 103, pero son viviendas con dos baños, tres habitaciones, preinstalaciones eléctricas, etc. Cuando entras en el ámbito de la restauración pues una vez será el monasterio de San Miguel de los Reyes, otra vez la fachada de los Santos Juanes, otras veces montar una torre de reloj, otra vez la fachada...”

(Entrevista N° 15: 24.30’)

Luego también está quien, como el médico que cura a un ser enfermo, vive la intervención sobre edificios históricos de forma muy positiva y describe la satisfacción laboral experimentada como sigue:

“... estudiamos las enfermedades del edificio construido e intentamos pues averiguar qué pasa, por qué pasa, diagnosticamos y finalmente intervenimos. Estamos haciendo lo mismo con el edificio que con el ser humano, procuramos, y entonces te da una satisfacción... Ver edificios viejecillos, enfermos que los pones otra vez a revivir. A mí eso me da una satisfacción personal, profesional tremenda.”

(Entrevista N° 5: 30.52’)

Y por último, está el reto o el desafío que supone la restauración de edificios muy antiguos, porque “tocas por un lado y no sabes por dónde vas a salir” (Entrevista N° 17).

Así que es precisamente la dificultad ante lo desconocido, la necesidad de idear nuevas soluciones lo que resulta atractivo de estas obras.

“... cuando te encuentras con un edificio pues que tiene cien años y que tú luego has entrado dentro y lo has acondicionado y se ha quedado en condiciones y no se ha caído, pues... Me gusta, me gusta mucho más. ... Lo complicado es con el edificio montado ¿cómo meto una viga de catorce metros desde la cubierta con la grúa hasta la planta sótano? Pues te inventas y tiene su yo que sé, tiene su punto más de estar loco, de estar loco.”

(Entrevista N° 17: 30.57')

En resumen, si analizamos detalladamente los motivos de las preferencias de los entrevistados, bien sea por la vivienda, la obra pública o la rehabilitación, la conclusión sería que el contacto social, la variedad, el aprendizaje, la autonomía y el reto son, finalmente factores generadores de satisfacción. Se confirma así el epígrafe V.5.1.

V.5.3. APROXIMACIÓN MULTIDIMENSIONAL A LA INSATISFACCIÓN LABORAL.

A pesar de que, como hemos visto, los entrevistados manifiestan encontrarse en un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva general de sus experiencias laborales, señalan también algunos factores que les disgustan y les generan insatisfacción. En cualquier caso, las frecuencias obtenidas en las respuestas son inferiores al apartado anterior confirmando, quizás, la falta de consenso entre opiniones, o bien la diferencia de experiencias en función de la ocupación desempeñada en el sector (profesión liberal o asalariado).

CUADRO 23.: Factores de insatisfacción laboral más repetidos.

Factores	Nº de respuestas
a) La pelea	10
b) Seguridad y salud en la obra	10
c) Estrés	8
d) Falta de profesionalidad	
- Falta de preparación	12
- Irresponsabilidad	4
e) Trato con clientes	5
f) Desobediencia	5
g) Horarios	5
h) Equivocaciones propias	4

Obsérvese que, a diferencia del cuadro 21 sobre la satisfacción laboral, en este caso, la mayor parte de los factores están relacionados con el contexto de trabajo (la pelea, la seguridad y salud, la falta de profesionalidad...) y no con el contenido y las

características de las tareas. Esto vendría a apoyar, en cierto modo, la teoría bifactorial de Herzberg, aunque, desde luego, las técnicas de investigación aplicadas no han sido las mismas.

A continuación se señalan y comentan los distintos factores de insatisfacción identificados, ordenados de mayor a menor frecuencia como en el cuadro 23.

a) La pelea

La revisión de las transcripciones muestra un hecho llamativo y es la gran cantidad de vocabulario y términos bélicos utilizados por los técnicos de la construcción. Sin duda, esta característica es reflejo de la cultura de confrontación existente entre las distintas organizaciones que participan en el proceso constructivo y de su propensión al conflicto (Dainty *et al.*, 2007: 3; Lingard y Francis, 2006: 169; Rooke *et al.*, 2004: 655; McDermott *et al.*, 2004: 141; Rooke y Seymour, 2002: 308; Loosemore, 1994: 514; Sommerville y Langford, 1994: 237). Latham¹³⁷ (1993: 5) se refiere a esta industria en Gran Bretaña como "a culture of claims" y describe que "the industry has deeply ingrained adversarial attitudes (...) the culture of conflict seems to be deeply embedded". A la luz de las transcripciones de nuestros entrevistados, esta descripción también serviría, sin duda, para calificar a la industria de la construcción española.

Esta confrontación resulta claramente insatisfactoria en la experiencia laboral de diez de los técnicos de la muestra, porque "discutir no te gusta, eso no le gusta a nadie y eso es una tarea muy importante" (Entrevista N° 15). Así, los entrevistados hablan de peleas, conflictos, persecuciones, tensiones, broncas, discusiones, situaciones muy desagradables, falta de entendimiento entre las partes, luchas, tira y afloja, etc. Y se refieren al sector de la construcción como un sector agresivo (Entrevistas N° 4 y N° 15).

Los orígenes del conflicto resultan ser varios¹³⁸. Por una parte está la pelea del técnico con los trabajadores manuales de la construcción y con los industriales debido a su incompetencia, falta de seriedad y profesionalidad. Así, tenemos a jefes de obra que se convierten en una especie de "policía para perseguir a industriales incumplidores, para poner orden, para vigilar la calidad" (Portales, 2007: 19), que discuten cotidianamente con los industriales para que cumplan con la planificación de su trabajo y se presenten en la obra el día acordado:

"... todos los días tienes tu lista de llamadas de cabrearte con todo el mundo. (...) O sea, tú por la mañana llegas a tu obra y de repente el carpintero no ha aparecido por allí, el cerrajero no aparece tampoco, entonces empiezas "¿qué pasa?", "no, es que resulta que...", "no me pongas excusas

¹³⁷ Latham, M. (1993): *Trust and Money*, Londres: HMSO. Citado en Rooke y Seymour (2004: 655).

¹³⁸ Sommerville y Langford (1994: 237) plantean que las causas del conflicto suelen provenir del cambio funcional, retraso en el progreso, desacuerdos en las obligaciones contractuales y temas presupuestarios.

porque tienes que terminar, porque no sé qué"... , son las broncas diarias con toda la gente de por qué no viene al trabajo".

(Entrevista N° 17: 29.02')

Y, de igual forma, presenciamos la pelea diaria del director facultativo que tiene que estar en obra haciendo permanentemente de "guardia civil" o de "perseguidor" para que la gente haga bien su trabajo:

"Yo siempre he dicho en la obra que yo soy una dirección técnica, no soy un guardia civil, ni estoy con la escopeta allí a ver si hacen el trabajo o no lo hacen, porque me da la sensación de que nos quieren como a guardias jurados a pie de obra, a ver si este señor ha puesto lo que tenía que poner. Y eso a mí no me gusta. Ésa es la parte desagradable de mi trabajo, realmente desagradable, (...), esa parte a mí me molesta profundamente. Yo en la obra siempre lo digo "¿no somos todos ya mayorcitos?, ¿no somos todos profesionales y sabemos qué es lo que estamos haciendo?, ¿tú no te dedicas a poner ladrillos?, ¡pónlos bien!".

(Entrevista N° 2: 5.13')

Pero, en general, la causa fundamental de la pelea está en los conflictos económicos. "El dinero, dinero, dinero, maldito dinero, ése es el problema fundamental" (Entrevista N° 2); un dinero que, como dicen algunos, nos embrutece a todos y que viene representado a través del "precio" y del "coste": "siempre es la economía" (Entrevista N° 27). Este enfrentamiento por temas económicos suele producirse entre la empresa constructora y la empresa promotora, a través de la dirección facultativa que, en ocasiones, intenta hacer un poco de conciliador entre las partes (Entrevista N° 19). En el fondo, todos los agentes tienen un objetivo común: la ejecución de la obra en precio, tiempo y calidad previamente determinados. El conflicto deriva de que sus intereses económicos, en muchas ocasiones, son contrapuestos.

Veamos un ejemplo esclarecedor a través del siguiente relato de un arquitecto técnico jefe de grupo en empresa constructora:

"Es que los planteamientos de una propiedad o una dirección facultativa son muy distintos de una constructora. La dirección facultativa contrata una obra por un precio y cree que ahí está todo. Y no está todo, cuando tú me cambias una calidad o me cambias algún concepto de los que hemos establecido en un contrato, pues es un contrato nuevo. Y claro, lo que me cuesta es decirle a alguien... lo que pasa es que eso ya lo tengo superado, pero las primeras veces, (...) eso me costaba decirle a un tío "oye es que esto que me estás pidiendo no es lo que estaba previsto y va a costar más". Ahora ya lo tengo claro, ahora en cuanto me dicen "esto en vez de ser así debe ser así", "pues muy bien, si es así este precio no vale y va a ser éste". (...) Eso es el principio de la pelea, después sigue la pelea "que si te lo pago o que no te lo pago, que si te lo hago o que no te lo hago". Hasta que llegamos a unas condiciones en las que paga el precio satisfactorio y yo le hago la cosa."

(Entrevista N° 10: 17.20')

Para ser justos y no beneficiar a una de las partes de esta "guerra económica", leamos también lo que tiene que decir al respecto un arquitecto miembro de la dirección facultativa:

“Otro motivo de insatisfacción generalmente es cuando sin que tú intervengas, directamente, el propietario o promotor comenta su solución, la solución que le gustaría en un determinado espacio o estancia, que el constructor no le diga que eso supone un coste más elevado, y que una vez hecho, el constructor le pase un precio al promotor, el promotor o propietario diga que eso no lo había hablado, que se entienda con el arquitecto. Al final el arquitecto está entre los dos bandos y cuando te pones a favor de uno te enemistas con el otro y esa es la parte más desagradable, porque cuando te enemistas con uno de los dos, la obra normalmente empieza a tambalearse en el sentido de que no se puede llevar a buen fin con las prescripciones que en principio habías previsto. Igual es el propietario que el constructor, igual te pones a malas con uno que con otro.”

(Entrevista N° 27: 38.57’)

La solución a estos conflictos tampoco es única. Algunos técnicos comentan que debido a la falta de entendimiento entre las partes, han tenido que renunciar a muchas direcciones de obra y se han marchado (Entrevista N° 2, N° 4, N° 29), mientras que otros intentan convencer explicando “de una forma muy sencilla para que entiendan cómo se hacen las cosas y normalmente, un 90% de las veces salgo airoso y al final rectifican lo que estaban haciendo mal” (N° 21).

b) La seguridad y salud en la obra

A pesar de ser un tema de notable actualidad tratado habitualmente por los medios de comunicación, no fue objetivo de este trabajo el preguntar directamente a los técnicos de la construcción sobre la seguridad y salud de las obras que dirigen. Sin embargo, en numerosas ocasiones, al tratar los factores de insatisfacción laboral, el tema salió a relucir espontáneamente, sobre todo por la responsabilidad civil e incluso penal que conlleva para los técnicos. Entre las cuarenta respuestas analizadas aparecen diez referencias claras al tema de la seguridad como algo desagradable y generador de tensión, debido a las implicaciones que puede tener sobre su ejercicio profesional, por la responsabilidad que tienen:

“Ese quizá es el aspecto más problemático por la trascendencia que tiene, porque te juegas mucho. Es que una imprudencia de alguien, si se mezcla con un fallo tuyo te puede costar pues hasta la cárcel en un extremo ya... Es muy difícil pero puede llegar a incluso ocurrir eso, claro. Cuando menos un disgusto y cuando menos una preocupación y cuando menos un tema económico que generalmente lo paga el seguro, pero el problema y el disgusto no te lo quita nadie, desde luego. O sea que quizá sea ése el apartado que menos me gusta en este momento”.

(Entrevista N° 28: 30.20’)

Además, se detecta cierta impotencia y pesimismo hacia el tema, derivados de la dificultad de cambiar la cultura de la obra y luchar contra la imprudencia, negligencia y temeridad de los obreros. Unos obreros que no tienen conciencia del peligro o que “intentan demostrar cosas indemostrables” (N° 28) y que hacen cosas absurdas:

“... más cosas negativas, sobre todo en esta posición de dirección facultativa, la responsabilidad que tienes sobre la seguridad y salud en obra. Eso de que si alguien se cae en obra, si alguien se

hace daño tú eres la responsable de la vida de esa persona... Yo asumo las responsabilidades y no me dan miedo, pero se está llevando muy mal en obra en estos momentos y eso sí me produce mucha insatisfacción. Porque no puedes luchar en estos momentos sobre la cultura que hay adquirida en obra. (...) Ante las cuestiones de seguridad por muy bien que lo quieras llevar, por muy estricta que te pongas en el sitio, exigiendo cinturones, cascos, lo que sea, la verdad es que es muy difícil luchar contra esa lacra que tenemos de los accidentes en obra.”

(Entrevista N° 12: 28.20’)

En su investigación, Herzberg no hace referencia a acontecimientos relacionados con accidentes. Ruthankoon (2005) sí que incluye la seguridad en la obra entre los factores a estudiar y, dado que se relatan muchos acontecimientos de insatisfacción relacionados con los accidentes, aparece en el lado negativo como factor higiénico al igual que en el caso de Chan (1993) y Nicholls y Langford (1987). Nuestro resultado, por tanto, parece coherente y no contradice los obtenidos en otros trabajos.

c) El estrés

Como se verá más adelante en este capítulo, el estrés ha sido tratado de forma particular en las entrevistas, puesto que se han incluido varias preguntas relacionadas con el mismo. No obstante, el análisis de las respuestas referentes a los factores generadores de insatisfacción refleja esta problemática a través de las opiniones de ocho de los técnicos que respaldan y justifican la posterior indagación en el tema. Además, habría que subrayar que seis de los técnicos que se manifiestan en este sentido, son jóvenes menores de 35 años.

Algunos de los entrevistados no mencionan de forma expresa la palabra “estrés”, pero, de su relato, podemos relacionar las sensaciones experimentadas con este concepto. Así, algunos se refieren al agobio y a la ansiedad generados cuando se juntan muchas cosas y no se puede llegar a todo (Entrevistas N° 10, N° 31), a la presión ocasionada por las prisas que impiden que se trabaje de forma agradable (Entrevista N° 11, N° 37), a la falta de tiempo para hacer las cosas como desearían o a estar continuamente en actividad o siempre en “encendido” (Entrevista N° 22). Entre los más jóvenes hay también alusiones a la falta de tiempo para uno mismo y a lo terribles que resultan los horarios de sol a sol (Entrevistas N° 22, N° 37 y N° 38).

La metáfora del coche sin frenos utilizada por un arquitecto técnico ex-jefe de obra ilustra bien esta impresión:

“... esto es como un coche que no tiene frenos, tú tienes que intentar manejarlo lo mejor posible al volante pero que no puedes frenar, entonces es complicado porque muchas veces sientes que vas a salirte en una curva, pero no puedes frenar, no tienes freno, entonces intentas girar como puedes, y ya está. Y detrás te van persiguiendo, que es la dirección de obra, que es tu responsabilidad de cara a la empresa...”.

(Entrevista N° 22: 56.50’, p. 398)

Al igual que las palabras de una joven arquitecto técnico de 30 años, agobiada por las prisas:

“El trabajo es todo para ayer y para ya. Eso al final te crea un nervioso que o sabes decir que “no, que para hoy no va a estar y haberlo pedido una semana antes o unos días antes porque si me lo pides hoy no puede estar para hoy”... Hasta que no aprendes eso estarás vendido, porque cada día es para antes”.

(Entrevista N° 37: p. 558)

d) Falta de profesionalidad de los agentes involucrados

En este apartado se pueden incluir aspectos generadores de insatisfacción relacionados con la falta de profesionalidad de algunos de los agentes involucrados en la construcción de proyectos: la mano de obra, los constructores e incluso otros profesionales técnicos. Como se ha visto en la página 126, Borchering y Oglesby (1975) también señalaron este factor como causa de insatisfacción laboral para propietarios de constructoras y jefes de obra norteamericanos porque, finalmente, reduce la productividad de la obra.

En nuestro caso, su escasa profesionalidad se puede ver reflejada tanto en la falta de preparación y formación, como en su irresponsabilidad. A continuación desarrollaré separadamente estos dos aspectos.

d.1.) Falta de preparación

En concreto, siete son los técnicos que se quejan de la falta de formación de una mano de obra que no tiene el oficio, ni lo siente, porque, en la actualidad, la construcción es un “saco donde entra todo” y se admite a cualquiera sin ninguna regulación (Entrevistas N° 7, N° 8, N° 20, N° 27, N° 29, N° 32 y N° 40).

En referencia al constructor, además hay quejas relacionadas con su escasa preparación, consecuencia de la falta de regulación (Entrevistas N° 4, N° 5 y N° 7). Efectivamente, la Ley 38/1999 de 5 de Noviembre de Ordenación de la Edificación que define a los agentes y plantea sus obligaciones, no exige al constructor tener ninguna titulación o capacitación profesional concreta para actuar. En palabras de un arquitecto técnico con cuarenta y tres años de experiencia en el sector:

“Es un sector donde se puede llegar a ser constructor sin ninguna preparación, eso genera ... pues que los constructores, su preparación a veces empresarial les viene más por esa apetencia de llegar a lo que piensan que es un pastel importante donde hay algo que repartir (...), donde se gana dinero realmente de forma importante. (...) Este ha sido un sector donde, yo lo he visto porque lo he conocido con nombres y apellidos, como en el momento en que está boyante cuatro socios capitalistas se han abogado su notario, un registrador de la propiedad, ponen dinero para invertir, a una persona que la encumbran para que haga promociones y venda. Y lo he visto, lo he visto en el

sector donde la preparación ha sido nula y porque vienen capitales de otras profesiones (...) porque ven que es fácil ganar dinero”.

(Entrevista N° 5: 45.45', pp. 86-87)

Además, se subraya la incompetencia técnica de otros profesionales técnicos como sigue:

“No me gusta cuando (...), el nivel de las personas que se supone son mis contrincantes en la obra o las personas con las que yo me tengo que relacionar, no tienen un nivel técnico adecuado. (...) la incompetencia me puede muchísimo. (...). Pero cuando ves que las personas es que simplemente no son capaces de dar más de sí y no llegan, no lo soporto porque normalmente es un motivo de una carencia de calidad brutal en obra y de unas pérdidas económicas estrepitosas. **¿Hablas de incompetencia profesional del encargado o de...?** Del jefe de obra o del arquitecto o del director de la ejecución, me da lo mismo, o del gerente de la constructora.

(Entrevista N° 12: 27.10', p. 206)

d.2.) Falta de responsabilidad

La falta de seriedad en la realización del propio trabajo es, para cuatro de nuestros entrevistados, un factor causante de desagrado y origen de quejas. Así, se pone como ejemplo el típico caso de los industriales que no cumplen su palabra y no aparecen en el momento acordado, “a mí me duele mucho que haya alguien que me diga que va a ir y luego no va” (Entrevista N° 9); o “la falta de responsabilidad en el funcionamiento del trabajo personal de cada uno... por dificultades de autoorganización y por dificultades de sumarse a una línea de actuación de un sistema” (Entrevista N° 26: 9.09').

El resultado de esta falta de profesionalidad en sus distintas vertientes es claro: los profesionales técnicos se ven obligados a hacer de guardia civil, guardia jurado con escopeta, policía o perseguidor de las cosas, algo que realmente no quieren ser (Entrevistas N° 2, N° 26) y de lo que se quejan.

e) Trato con clientes

Cinco profesionales liberales miembros de direcciones facultativas (dos arquitectos y tres arquitectos técnicos) manifiestan que, en la actualidad y en numerosas ocasiones, el trato con los clientes, cuando les hace perder tiempo, no les resulta agradable. La insatisfacción deriva de la falta de concisión de algunos clientes, que “no van al grano” y se alargan en exceso (Entrevista N° 11) o, descrito despectivamente, “de las reclamaciones estúpidas de los compradores que no entienden nada y que te hacen ir y eso es perder mucho tiempo” (Entrevista N° 16). Algunos han incluso apodado como “Tía María” o “Tío Paco” al cliente particular que se hace un chalet o una reforma y resulta permanentemente indeciso, que cambia, modifica, que va, que viene y que todo le parece caro y que pone múltiples pegas (Entrevista N° 14). En el fondo, detrás de este factor están las siempre presentes presiones de tiempo.

f) Desobediencia

Al igual que en el factor anterior, cinco técnicos de la construcción manifiestan sentir insatisfacción cuando ordenan que las cosas se hagan de determinada manera en la obra y luego comprueban que los obreros no les han hecho ningún caso. Este sentimiento de frustración se detecta en las siguientes palabras:

“(...) pues cuando tengo un disgusto, cuando por ejemplo se ha hecho mal una cosa cuando tenía que estar bien hecha y que además he ordenado. Cuando he ordenado que un operario no toque una máquina porque le veo que tiene peligro con esa máquina y luego pues he llegado y me lo he encontrado que le faltaban todos los dedos de la mano derecha por no haberme obedecido, como me ha ocurrido aquí en una obra de Valencia. Pues entonces me llevo un disgusto muy fuerte.”

(Entrevista N° 23: 38.45', p. 418)

g) Horarios

Este aspecto será tratado con mayor profundidad al desarrollar la pregunta del estrés y la conciliación de la vida personal y profesional, pero aparece también como factor de insatisfacción en cinco de las entrevistas. En concreto, los profesionales se quejan de unas jornadas laborales demasiado largas que les privan de tiempo libre para dedicar a otras actividades. Si lo relacionamos con Herzberg, éste vendría a ser un factor higiénico relacionado con el contexto del trabajo puesto que se engloba dentro de las condiciones de trabajo.

h) Equivocaciones propias

Coincidiendo con Borchering y Oglesby (1975)¹³⁹ la comisión de errores personales también puede ser factor de insatisfacción laboral para algunos profesionales técnicos de la construcción. La causa del descontento es, generalmente y una vez más, la implicación económica que puede representar la comisión de un fallo personal, como por ejemplo el del un ex jefe de obra que encarga los sanitarios de la obra color crema en lugar de blancos y costaban más los crema... (Entrevista N° 22). A su vez, la preocupación por la repercusión sobre el futuro profesional del técnico, cuyo nombre puede quedar “empañado” por un fallo o descuido, origina cierto desasosiego:

“Cuando tú te equivocas, buf, pues lo pasas muy mal porque reparar esa equivocación cuesta mucho dinero al promotor y es un problema porque luego ya no te vuelven a llamar. Aquí no hay perdón, aquí te equivocas una vez y no vuelves, por lo menos en el sector y en la zona donde yo me muevo. Cuando tienes un error estás ya marcado y te dicen “éste...”, no te vuelven a contratar.

¹³⁹ Borchering y Oglesby (1975: 416-417) hablaban de errores como, por ejemplo, fallos en el cálculo de presupuestos que pudieran reducir beneficios o en la provisión de información sobre el proyecto al equipo de obra.

Intentas no equivocarte y siempre te equivocas. (...) hay veces que te equivocas pues porque llevas mucha presión o llevas muchas obras o llevas mucho volumen de trabajo...".

(Entrevista N° 2: 55.42', p. 38)

i) Otros factores de insatisfacción

Finalmente, para terminar el análisis de resultados de esta pregunta enumeraré algunos factores que han sido mencionados por más de un entrevistado como generadores de insatisfacción:

- La falta de correspondencia entre los conocimientos adquiridos en la carrera y el trabajo requerido es mencionado en tres ocasiones (Entrevistas N° 15, N° 31 y N° 33). En general, los entrevistados se refieren al sentimiento de falta de preparación y formación para afrontar los retos concretos que se les plantean en el desarrollo del propio trabajo.
- La mala calidad de los proyectos de arquitectura (Entrevistas N° 10 y N° 12) es causa de insatisfacción para dos arquitectos técnicos que se quejan de la presencia de numerosas indefiniciones, carencias, errores, incongruencias debidas al efecto "cortar y pegar", elementos constructivos mal pensados que no son los adecuados o incumplen normas... En definitiva, proyectos deficientes con consecuencias posteriores sobre la programación de la obra, consecuencias que serán analizadas en el apartado V.7. Este elemento fue también identificado como "ingeniería o proyectos deficientes" por los investigadores Borcharding y Oglesby (1975).
- El tiempo pasado en la carretera debido a la distancia de las obras que deben ser visitadas, distancia que obliga a depender del automóvil (Entrevistas N° 3 y N° 9).
- El machismo sufrido por el hecho de ser mujer en un sector tradicionalmente dominado por los hombres (Entrevistas N° 20 y N° 30).
- La remuneración es aspecto de insatisfacción para dos arquitectos técnicos directores de la ejecución material de la obra puesto que no se consideran muy bien pagados o incluso afirman ser "de los peorcitos pagados".

V.5.4. DESCRIPTORES DE LA ACTIVIDAD LABORAL DEL PROFESIONAL TÉCNICO DE LA CONSTRUCCIÓN

Muchos de los trabajos que se realizan en otros ámbitos sobre percepciones de los sujetos se han planteado el problema que surge cuando los análisis se realizan a partir de expresiones utilizadas por los especialistas y expertos en la materia, puesto que estas expresiones podrían no describir las sensaciones o estados de los sujetos evaluados. En este sentido, en el guión utilizado en las cuarenta entrevistas realizadas, la última pregunta pide al técnico de la construcción que identifique una serie de adjetivos que describan, con la máxima precisión, lo que sienten hacia su trabajo en el sector. El objetivo de la pregunta es, precisamente, recoger una serie de calificativos que los

profesionales objeto de estudio utilizan normalmente para referirse a su actividad laboral. La identificación de estos adjetivos puede resultar muy útil como primer paso para, en posteriores trabajos, cuantificar las percepciones de este colectivo. Además, servirá para descubrir si las connotaciones positivas de la valoración del propio trabajo priman sobre las negativas.

Al realizar la entrevista primero y al analizar las respuestas a esta cuestión, después, me topé con algunos obstáculos. Por una parte, algunos de los entrevistados tuvieron dificultades a la hora de identificar adjetivos y plantearon otro tipo de palabras como nombres, verbos, adverbios, etc¹⁴⁰. En consecuencia, para orientarles correctamente, tuve que sugerir algunos ejemplos aclaratorios que quizás, hayan podido resultar en un sesgo de las respuestas. Así, por ejemplo, puse como ejemplo de adjetivos “mi trabajo es aburrido o mi trabajo es divertido”. Por otra parte, algunos de los adjetivos sugeridos por los profesionales contenían desviaciones y errores semánticos. Éste es el caso, por ejemplo, del adjetivo “locuaz” cuando se refiere al trabajo, “interactivo” o “ilimitado”. Estos errores de significado se identificaban al indagar sobre los motivos por los cuales calificaban su trabajo con dicho adjetivo. En ocasiones como éstas, he preferido descartarlos y no utilizarlos en la elaboración de los resultados, o bien identificar el adjetivo apropiado.

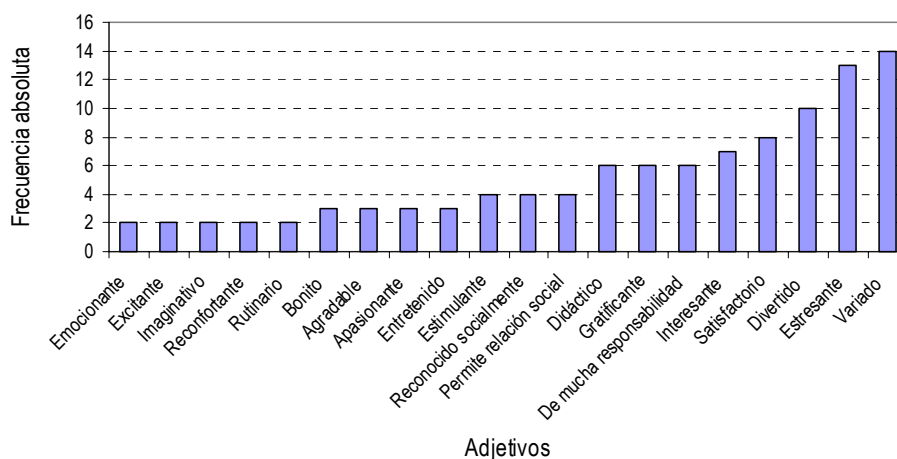
Para facilitar la respuesta al entrevistado, no se pedía la identificación de un número concreto de adjetivos sino que se le dejaba libertad para enumerar “algunos”, los que quisiera. De este modo, el promedio de adjetivos identificados por persona es de 3,7 y el valor modal de 4.

Un total de cincuenta y dos adjetivos describen la actividad profesional de los cuarenta técnicos de la construcción estudiados en la ciudad de Valencia. Lógicamente, la distribución de frecuencias de los adjetivos no es constante sino que varía enormemente. En la figura 18 se incluyen, a modo de resumen, únicamente aquellos adjetivos que han sido mencionados en más de una ocasión. De esta forma, se presenta un total de veinte adjetivos que representan el 38% de la lista completa. Destacamos, a su vez, que quince adjetivos, o el 29%, se repiten más de tres veces, once adjetivos (21%) se mencionan más de cuatro veces y ocho de ellos (15%) más de seis veces.

De la figura 18 conviene señalar los cinco adjetivos más mencionados por los entrevistados en orden creciente: un trabajo interesante, satisfactorio, divertido, estresante y variado. En este sentido convendría resaltar que “variado” es el adjetivo más utilizado, repitiéndose un total de 14 veces.

¹⁴⁰ Así, por ejemplo, el entrevistado N° 32 responde con las siguientes palabras: organización, psicología con la gente, talante y responsabilidad (ver p. 536 en volumen de Anexos).

FIGURA 18.: Descriptores del trabajo de los técnicos de la construcción.



Profundizando en el análisis del significado de las palabras, podríamos agrupar los adjetivos mencionados por familias de sinónimos o “cuasi-sinónimos”, estableciendo catorce categorías representativas del trabajo del técnico de la construcción que figuran en el siguiente cuadro:

CUADRO 24.: Categorías descriptivas del trabajo del técnico de la construcción.

Categorías	Frecuencia absoluta
1. *Rentable, suficiente económicamente	2
2. Bonito, precioso	4
3. **Monótono, rutinario, pesado	4
4. Reconocido por la sociedad	4
5. De mucha relación social	4
6. Didáctico	6
7. **De mucha responsabilidad	6
8. Gratificante, agradecido, reconfortante	9
9. Estimulante, retador, revitalizante, renovador, imaginativo	9
10. Agradable, satisfactorio	11
11. Distraído, divertido, entretenido	14
12. Variado, plural	15
13. **Estresante, absorbente, agotador, sacrificado	16
14. Apasionante, emocionante, excitante, interesante, fascinante, fantástico	16

*De carácter neutral;

**De carácter negativo

El cuadro 24 merece algún comentario clarificador. Ante todo, habría que subrayar que la mayoría de las categorías identificadas tienen un carácter claramente positivo y que, en consecuencia, los entrevistados se muestran optimistas y favorables en relación a su actividad laboral. Sin embargo, no hay que pasar por alto que algunas de las familias de adjetivos pueden ser vistas de forma más negativa (aparecen con dos asteriscos en la tabla) como es el caso de las categorías 3, 7 y 13, mientras que otras parecen más neutrales (categoría 1, señalada con un asterisco). A continuación desarrollaremos más detenidamente esta afirmación.

Como vemos en la categoría 1, tan sólo hay dos referencias a aspectos económicos del trabajo del técnico de la construcción y dos referencias, además, no excesivamente “superlativas” sino más bien de carácter neutral. Por el contrario, la mayoría de técnicos, tanto hombres como mujeres, describen su trabajo a través de adjetivos con connotaciones muy positivas relacionadas con la emoción, la impresión o los sentimientos que experimentan al ejercerlo (categoría 14), con el placer y la diversión (categorías 10 y 11), con el reconocimiento (categoría 8) y con la necesidad de autorrealización y el enriquecimiento personal (categorías 6 y 9).

Por otra parte, los técnicos utilizan también adjetivos como “variado” y “plural” relacionados con la gran cantidad de tareas que deben realizar (categoría 12):

“... controles de calidad, direcciones de obra, controlar replanteos, controlar la ferralla, el hormigonado, las instalaciones eléctricas, la fontanería, ver si me gusta esta fachada, pedir certificados de materiales...”

(Entrevista N° 2: 1.30.00', p. 47)

Curiosamente, a la vez se utilizan adjetivos antónimos que califican el trabajo del técnico como “monótono”, “rutinario” y “pesado” (categoría 2), aunque esto sólo ocurre en contadas descripciones. De hecho, el mismo arquitecto técnico afirma que su trabajo es rutinario porque sabe lo que tiene que hacer en cada momento, porque está cansado de hacer el mismo tipo de edificios, pero que a la vez es variado porque son muchas las actividades que conlleva (Entrevista N° 2).

En relación con las categorías de carácter más pesimista y negativo, destacable resulta la 7, que presenta el trabajo del técnico como un trabajo de muchísima responsabilidad, “más de la que nos toca” (Entrevista N° 8), “no lo comparte nadie contigo” (Entrevista N° 21), “tiene de malo que puede ser civil pero también puede ser penal... estamos allí cubriendo y dando la cara porque somos los responsables de la obra y eso es muy importante” (Entrevista N° 23), afirman algunos.

A su vez, por oposición a un trabajo que podríamos definir como relajante y tranquilo, tenemos la categoría 13, que describe el trabajo en cuestión como estresante, absorbente, agotador y sacrificado, en el sentido de que “tienes que trabajar muchísimas horas” (Entrevista N° 21). En este sentido, siguiendo la tendencia actual y el objetivo tan

en boga de perseguir el equilibrio entre las distintas esferas de la vida (personal y profesional), considero que esta categoría tiene connotaciones de carácter más bien negativo.

Por último y para completar este análisis, convendría señalar otros calificativos no incluidos en las categorías anteriores y mencionados en una única ocasión:

- De carácter positivo: amplio, autónomo, completo, “de mis sueños”, dinámico, flexible, no intercambiable, prometedor.
- De carácter neutro: condicionado a normativas, “negociante”, plurilocalizado.
- De carácter negativo: perseguidor, poco ecológico, torturante, preocupante y problemático.

V.5.5. DEDICACIÓN DE LOS HIJOS AL SECTOR

Como vimos en la descripción de la muestra, el 67% de los entrevistados son padres de familia y, de éstos, diecisiete tienen los hijos mayores de edad, con lo cual ya han tenido que enfrentarse a la elección de los estudios o la profesión a la que quieren dedicarse. De hecho, más de la mitad (10) de los diecisiete técnicos con hijos mayores de edad confirman que alguno o algunos de sus hijos han seguido sus pasos, optando por el sector de la construcción como posible salida profesional. Así, seis de ellos mencionan que alguno/s de sus hijos está/n estudiando o ha/n terminado los estudios de Arquitectura, mientras que cuatro de ellos han optado por estudiar Arquitectura Técnica.

Al preguntar “¿qué pensaste cuando tus hijos te plantearon que iban a dedicarse al sector?” o bien “¿qué pensarías si tus hijos decidieran trabajar en el sector de la construcción en el futuro?”, pretendía descubrir si estos padres extrapolan sus sentimientos acerca del propio trabajo a los hijos, de forma que aquellos que se muestran muy contentos en el desempeño de su actividad profesional desean que sus hijos sigan sus pasos y, por el contrario, aquéllos más insatisfechos no lo desean en absoluto, sino que incluso lo rechazan. Es por este motivo que el análisis de esta cuestión se presenta dentro del epígrafe V.5.

El análisis de las transcripciones es claro. Veintiuna respuestas giran en torno a lo importante que para los entrevistados es respetar la libertad de decisión de sus hijos. Así, expresiones como las siguientes son comunes: “al final es lo que ellos quieran hacer”, “con tal que lo elija él”, “mientras a él le guste”, “decidirán ellos, no me puedo meter”, “no les he manipulado y han sido libres para elegir”, “cada uno debe ser libre de elegir su futuro y su porvenir”, “decisión muy personal”, “les puse sobre la mesa las ventajas y los inconvenientes, lo asimilaron y eligieron”, “en esta vida cada uno decide lo que quiere, cuando quiere”...

No obstante, veinticuatro técnicos o el 60% de los entrevistados reconocen que sí les hubiera gustado, les gustaría o les gustó en su momento, el que sus hijos eligieran dedicarse al sector de la construcción siguiendo sus pasos. Además, precisamente doce de éstos coinciden con los técnicos del grupo anterior, que subrayaban la importancia de no manipular y respetar sus elecciones personales.

Entre las razones del agrado experimentado al conocer los planes profesionales de los hijos, la más repetida (13 técnicos) es, sin duda, la posibilidad de ayudarles gracias a los conocimientos, la experiencia y múltiples contactos y relaciones adquiridos en el sector a lo largo de toda una vida profesional. Así, los técnicos manifiestan que “el camino lo hubieran tenido muy fácil”, “podría ayudarles a abrirse camino”, “porque tuviera trabajo hecho, por ayudarle”, “pues genial, pero porque los puedes ayudar, porque tú sí que te mueves en ese mundo, porque los contactos los tienes ahí, porque mira, entiendes ese mundillo cómo va”. De esta forma se percibe claramente el interés de unos padres por asegurar el futuro laboral de los hijos, reduciendo al máximo la incertidumbre:

“Yo tengo a mis espaldas el haber colocado a muchos alumnos de esta Escuela, antiguos alumnos, ¿qué no hubiera hecho por un hijo, no? (...) Es decir, si yo tengo que buscar para que trabajen otros ¿qué no hubiera ayudado yo a un hijo mío?, pero bueno eso es ficción, empezó y se lo dejó...
(Entrevista N° 5: 33.45', p. 84)

Hay también otras razones para desear que el hijo continúe los pasos del padre, aunque apenas se repiten. Precisamente, uno de los técnicos defiende la “dignidad” de la profesión, otro que es un buen trabajo desde el punto de vista económico “con el que te puedes ganar la vida bastante bien”, otro que proyecta su felicidad en el trabajo a la posible felicidad que puedan experimentar también sus hijos y dos arquitectos que, con un punto de vista más práctico, hubieran deseado “alargar la profesión con ellos” y que continuara la saga familiar.

Respecto a los nueve entrevistados que se muestran indiferentes, su neutralidad se transmite, por ejemplo, con las siguientes expresiones: “me daría igual”, “si es esto perfecto, si no es esto perfecto”, “ni me hubiera gustado, ni me habría dejado de gustar”.

Finalmente, encontramos a dos técnicos que no se manifiestan, mientras que otros cuatro se decantan por una clara respuesta negativa que refleja sus propias experiencias de trabajo en el sector, sobre todo en el caso de dos arquitectos técnicos ex jefe de obra (Entrevistas N° 15 y N° 22). El rechazo a la dedicación de los hijos a la dirección de obras de construcción queda bien plasmada con el siguiente ejemplo de una madre, cuando piensa en el futuro de su hijo:

“Pues te voy a decir una cosa, igual suena un poco así... Si tuviera una niña no me gustaría. Es que es muy agresivo. Mira, en una ocasión, en una discusión con un encargado, el encargado lloró, yo gritando como una descosida y a mí, vivir eso no me ha gustado nada ¿por qué hacérselo vivir a otra persona? (...) yo creo que tiene que haber trabajos y profesiones en esta vida que tienen que ser más relajadas (...) Fíjate, igual he hecho ahí una observación machista (...) pues a un hijo mío

tampoco le desearía eso, así que pon "hijo/hija", porque tanta pena me daría ver sufrir a un hijo como a una hija, ¿sabes? que lo estén machacando en una obra."

(Entrevista N° 15: 25.40', p. 259, p. 261)

V.6. VALORACIÓN DE OTROS PROFESIONALES

El trabajo de los profesionales técnicos de la construcción resulta indispensable para llevar a término la producción de bienes inmuebles. Pero, como sabemos, la construcción es un sector intensivo en la utilización de mano de obra, de forma que, sin la contribución de otros muchos trabajadores resultaría imposible construir edificios. Por ello, en este apartado he intentado averiguar cómo describen y qué piensan los entrevistados acerca de algunos de los grupos de trabajadores pertenecientes a su mundo laboral con los que se tienen que relacionar cotidianamente: los obreros, los encargados y los jefes de obra.

V.6.1. LA MANO DE OBRA, EL ÚLTIMO ESLABÓN

¿Qué opinan los profesionales técnicos de la construcción acerca de la mano de obra y de los obreros que, en última instancia, son quienes realizan físicamente los proyectos de construcción?, ¿son buenos profesionales, cómo los perciben?, ¿han observado algún tipo de evolución en la mano de obra a lo largo de su vida profesional, cuál?, ¿qué pueden decir acerca de sus niveles de absentismo, su puntualidad en el trabajo y el abandono de sus puestos?.

Éstas son el tipo de preguntas planteadas a los cuarenta entrevistados y, en general, independientemente del sexo, edad u ocupación, coinciden en sus opiniones y descripciones sobre los trabajadores manuales de la construcción, calificándoles peyorativamente con expresiones como "en general basura", "fatal, malísima", "la profesión de albañilería se está perdiendo" y subrayando una clara evolución negativa con consecuencias preocupantes sobre la calidad final de las obras. Al fin y al cabo, los obreros son el último eslabón de la cadena del proceso constructivo y si éste falla, todo puede abocar en un drama que algunos técnicos se atreven a vaticinar:

"... va a llegar un momento que habrá un salto tan enorme entre los técnicos que sabemos cómo se hacen las cosas, sabemos y debemos ordenar cómo se hacen, pero que no las hacemos nosotros, respecto al que la tiene que hacer que no sabe cómo se hace... Eso es un problema insalvable".

(Entrevista N° 28: 28.51', p. 497)

En concreto, el 76% de las narraciones (dos de los técnicos no analizan el tema) subrayan su falta de profesionalidad, de cualificación y, sobre todo, lamentan con nostalgia, la **pérdida de oficio** generalizada. De hecho, los técnicos de cierta edad

afirman que “antes se trabajaba mejor” (Entrevista N° 13), que el oficial de primera que “antes era un manitas” se ve cada vez menos (Entrevista N° 34) y rememoran una época en la que había mejores trabajadores, los operarios sentían cariño por la obra y “querencia” por lo que hacían, había espíritu de “esto lo he hecho yo”, tenían “amor propio” y ser albañil era una profesión “dignísima, como cualquier otra”¹⁴¹. Las quejas se suceden y las comparaciones entre la actualidad y una época pasada que fue mejor, en cuanto a la profesionalidad de la mano de obra son constantes:

“(…) el mayor handicap de la construcción es que hay muy poca gente que sabe lo que tiene que hacer. Hace unos años el ejercicio de la profesión era mucho más amable porque había mejores profesionales. Por ejemplo, el señor que decía que era un oficial era un oficial de verdad, no era un camarero que actuaba de oficial ahora y que mañana puede ser bombero; no, era un oficial de verdad. El señor que era un encargado era un encargado de verdad. Con lo cual nuestro trabajo en obra era un trabajo de coordinación de gente que sabía lo que hacía.”

(Entrevista N° 29: 16.05', p. 508)

Según los entrevistados son varias las razones que han llevado a esta situación tan desafortunada. De una parte, está el exceso de demanda de trabajo en el sector de la construcción identificado por seis de los técnicos (Entrevistas N° 1, N° 22, N° 24, N° 25, N° 27 y N° 40), de otra, el fenómeno organizativo de la subcontratación que se ha extendido desde los años 80 del siglo pasado y, por último, la obsesión imperante en nuestro país por estudiar carreras superiores en detrimento de la formación profesional, la llamada “titulitis” (Entrevistas N° 16, N° 9, N° 11 y N° 10). Veamos, a continuación, cada una de estas causas por separado.

En primer lugar, la gran cantidad de metros de construcción que se están haciendo hoy en día requiere de miles de trabajadores, de forma que cualquiera que quiera poner ladrillos es bienvenido y los puede poner sin ninguna formación previa (Entrevista N° 22). Así, aparecen en total hasta diecisiete referencias a esta falta de formación generalizada, como por ejemplo: la construcción es el “saco donde entra todo” (Entrevista N° 7), entra mucha gente “sin tener ni idea” (Entrevista N° 17), “el que no sirve para otra cosa a la construcción” (Entrevista N° 29) y “hace falta mano de obra, con lo cual tienes que tragar con lo que tengas” (Entrevista N° 22). En palabras de un arquitecto técnico con 42 años de experiencia en el sector:

“(…) en muy pocos años la construcción se ha multiplicado por mil, entonces los que eran encargados de obra buenos se han jubilado, los oficiales que eran oficiales han pasado inmediatamente a ser encargados, ha venido mucha gente de los pueblos con pocos años de experiencia de trabajo manual en un chapado, en un caravista... (…) entonces es imposible que la gente que está en los puestos haciendo cosas tenga la cualificación suficiente como para hacer las cosas bien. Entonces eso cuesta mucho dinero porque hay muchos repasos, muchas reclamaciones y hay que estar pendiente de que las ejecuciones sean buenas”.

(Entrevista N° 24: 19.40', p. 433)

¹⁴¹ Entrevistas N° 1, N° 7, N° 20 y N° 23.

En segundo lugar, en los últimos años, la organización y división del trabajo ha sufrido grandes transformaciones. El principal cambio ha sido un proceso de desintegración vertical, unido a un uso creciente de los sistemas de subcontratación y trabajo a destajo y una progresiva división del trabajo. Esta forma de organizar el trabajo ha reducido las plantillas de las constructoras al mínimo, favoreciendo así la especialización de unos trabajadores manuales que una vez fueron artesanos polivalentes de la construcción “que igual te hacían una fábrica de ladrillo, que te enlucían, que te enfoscaban...” (Entrevista N° 19). Por el contrario:

“Hoy en día hemos cambiado el tema de la construcción totalmente, se ha mecanizado enormemente, las empresas tienden ya a no tener mucha nómina porque no es bueno (...). Hoy en día estructura, contratas con una casa de estructura ¡bruum! y te la hacen toda, cuando terminan con las estructuras entra ya la albañilería y entra ya el constructor. Llega a las fábricas de ladrillo, si son vistas autónomos y si no son vistas casi autónomos, que te la hacen y te las revisten. Los chapados, un grupo de chapadores; el pavimento, otro grupo. (...) todos los bloques del trabajo están prácticamente en manos de autónomos y aquel trabajador de empresa, que pertenecía a la empresa, hoy en día es muy raro, es muy escaso. De forma que hoy se ha perdido ese amor propio a lo que he hecho yo y se ha cambiado por el tema de “yo hago tantos metros y tantos metros me gana tanto”. Y ese es digamos el objetivo de hoy en día. “Y si están mal pues ya los tapan con los revestimientos, total luego no se ve, ponemos una pintura gorda, como hacemos hoy en día un gotelé y qué saben si el yeso está bien o está llenos de hoyos y de bollos”. Pues esa es la política de hoy en día. Ya no pintamos en liso porque las paredes se enlucen muy mal. Y vamos buscando siempre triquiñuelas para construir más rápido y perder calidad”.

(Entrevista N° 23: 29.44', p. 416)

En tercer lugar, es bien sabido que en la actualidad la construcción es un sector poco atractivo socialmente, en el que los jóvenes únicamente están de paso hacia otros sectores con mayor prestigio social como la industria. De hecho, según tres de los técnicos, los padres de hoy en día no quieren que sus hijos entren de albañiles en la construcción y fomentan el estudio, todo el mundo accede a la Universidad y la formación profesional está totalmente olvidada, quedando como reducto para los “malos” estudiantes. Un arquitecto técnico relata este aspecto con gran sentido del humor:

“... es culpa de la mala formación de los padres. O sea, este país está lleno de malos médicos, no tengo nada contra los médicos, es un argot, de malos médicos y de malos arquitectos y de malos aparejadores y en cambio nos faltan un huevo de buenos electricistas... Porque el nene tiene que ser médico, el nene tiene que ser no sé qué y el nene quería ser electricista. Y al final con lo de la medicina se dedica a suplir guardias, no sé qué, no sé cuantos y se entretiene en su casa con la electrónica que es lo que le mola a él (...) la titulitis, como quieras llamarlo, porque es que además les va peor. Cuando se piensa en un electricista se piensa en un tío empalmando cables, ¡no señores!, no es necesariamente un tío empalmando cables, es un tío que lleva dos tíos que empalman cables”.

(Entrevista N° 16: 37.37', pp. 277-278)

No obstante, la mano de obra no es homogénea y existen diferencias en función de la especialidad que se esté analizando (Entrevistas N° 2, N° 22, N° 27). Así, según los entrevistados, los más profesionales son los fontaneros y los electricistas porque están más formados que el resto y asisten a cursos de reciclaje, debido a que necesitan sus

boletines de instalación. También destacan los montadores de tabiques prefabricados, que tienen una formación en su trabajo y lo hacen bien (Entrevista N° 22). Algunos técnicos identifican a los estructuristas o ferrallas como a un colectivo profesional con características muy peculiares, describiéndolos como si de otro “ser” o “especie” se tratara:

“Pues los estructuristas te los puedes encontrar... yo les llamo los legionarios, por la forma de hablar, porque van todos tatuados, porque son gente muy maja (**risas**). Yo les digo “oye, parecéis legionarios, parece que venís de la guerra (...)”. El nivel cultural de ellos pues desgraciadamente..., porque desde pequeños han tenido que empezar a trabajar muy pronto, el nivel cultural es medio bajo y eso se nota. Se nota conforme te hablan, cómo te contestan, cuando intentas explicarles algo, la respuesta que tienen. Es difícil trabajar con ellos”.

(Entrevista N° 2: 1.00.20', p. 40)

También surge el tema de plena actualidad de **la inmigración**, que ha sido tratado por 22 de los técnicos, quienes describen la obra como “una cosa multilingüe y multirracial” o como una “torre de Babel”, debido a las distintas nacionalidades que conviven en ella. La mayoría de los entrevistados subrayan problemas derivados de esta nueva realidad, como por ejemplo, que vienen con distintas formas de trabajar, otras tradiciones y otras costumbres, otros vicios y otros defectos¹⁴². Graciosa es la anécdota que cuenta un arquitecto técnico acerca de una colla de rumanos que intentaba colocar un pavimento con grava en lugar de con arena, o la que incluyo a continuación:

“(...) los emigrantes se ponen a trabajar en las obras, que ganan dinero o les malpagan, ya no lo sé, pero hay gente que no está preparada. Se han detectado fallos de gente que es que en su país lo hacía así, digo “bueno pues o le pones cemento a esto o aquí esto no funciona”, “es que siempre lo he hecho así”, “aquí no se hace así”. El problema de la gran inmigración que ha habido se ha reflejado en las obras.”

(Entrevista N° 8: 16.45', p. 129)

Otro problema percibido por algunos técnicos, como consecuencia del alto número de inmigrantes que trabajan en las obras, es el de la comunicación. En concreto, su desconocimiento del idioma impide la correcta transmisión de órdenes puesto que, en ocasiones, los obreros inmigrantes no entienden y esto puede conllevar incluso problemas de seguridad (Entrevistas N° 4, N° 16 y N° 27).

En resumen, los hay muy pesimistas y negativos que califican la inmigración como un “desastre” y un “desmadre” total y absoluto, sobre todo por su falta de preparación (Entrevista N° 19), y los hay más neutrales que se sienten incapaces de generalizar y hablan más de personas o seres humanos que de nacionalidades (Entrevistas N° 17 y N° 20). Las palabras de dos mujeres arquitecto técnico son un buen ejemplo de esta segunda visión más tolerante sobre los inmigrantes:

¹⁴² Entrevistas N° 1, N° 3, N° 8, N° 25, N° 20, N° 28, N° 23 y N° 29.

"(...) es que los inmigrantes no son ni más ni menos trabajadores, ni más ni menos estables, ni más ni menos educados, son personas normal y corriente, para mí. Y como cuando llegan a la obra son peones... es lo mismo, no por el hecho de ser inmigrantes son diferentes".

(Entrevista N° 20: 1.06.32')

"(...) pues igual que los españoles, que hay quien quiere trabajar y hay quien no, lo que pasa es que te fijas más muchas veces en el que es de fuera que en el de por aquí. Yo he trabajado con marroquíes, con rumanos y con ecuatorianos. (...) Es que todo depende, yo con los moros tenía mucha manía porque enseguida, en cuanto que les dices "coge la carretilla, bah, no sé qué", te dicen "ah, es que eres un xenófobo, es que eres un racista". (...) digo "coño, que cojas la carretilla, anda". En cuanto que les dices algo, enseguida se ponen en tono en plan de "bua bua bua bua". Igual que me he encontrado con otro morete que era la única persona que he visto que se estudió un plano de estructuras antes de empezar a hacer. Entonces por eso te digo que todo depende. (...) Ahora tengo un chico colombiano que está como tubero, montando tuberías de instalaciones, que en su país era director de un banco. Este chico es un chico amable, que se dirige muy bien, que habla muy bien, que se mira todos sus planos y que controla todo y luego tienes a otros que no pasan de "señor ¿cómo cojo la escoba?". Al final según la persona y según cómo sea cada uno, lo que pasa aquí."

(Entrevista N° 17: 44.48', pp. 300-301)

Por último, hay incluso un caso muy optimista que reconoce la facilidad de adaptación y los buenos rendimientos de nacionalidades concretas en el desempeño de oficios específicos:

"(...) he detectado que hay algunos inmigrantes de algunos países que se adaptan muy bien y que trabajan muy bien. Por ejemplo los centroeuropeos, los polacos son muy buenos en estructuras y todo eso. (...) Se puede generalizar. Y luego ecuatorianos y colombianos suelen adaptarse muy bien a la albañilería. Los negros o raza negra pues son más ayudantes o peones, normalmente son buenos, son trabajadores, pero claro vienen sin ninguna especialización, vienen sin cultura, sin educación, sin enseñanzas primarias, no había edificación en sus países y por lo tanto nunca han visto ni han hecho. Entonces tienen que venir aquí a hacer de peón, por supuesto, (...) poco a poco pues se van integrando y van aprendiendo un oficio o una especialidad y llega un momento en que pueden ser chapadores o hacerse fontaneros o hacerse electricistas, pero éstos son los que por raíces vienen con más vacíos. Y luego los de Hispanoamérica también se adaptan bastante bien".

(Entrevista N° 24: 24.30')

Aunque pueda sonar a tópico y estereotipo, cinco de los técnicos sacaron a colación el tema del consumo de alcohol entre los trabajadores manuales de la construcción, mostrándose bastante indignados al respecto, por las consecuencias que tiene sobre la seguridad en las obras y, por tanto, sobre su responsabilidad como profesionales técnicos (Entrevistas N° 2, N° 8, N° 10, N° 20 y N° 27).

"... es muy gracioso o muy de risa o muy anecdótico lo de que yo almuerzo en este bar y a mi lado hay una colla de albañiles y yo bebo agua y ellos beben cerveza y se harán el carajillo cuando acaben. Y eso es anecdótico pero es real. Y si ese tío se cae del andamio (...) o antes de entrar a la obra no le va a hacer nadie la prueba de alcoholemia. Y al final la responsable soy yo. ¿Que se les puede concienciar? muy bien, pero es que es un trabajo tan temporal, van a estar tres o cuatro meses conmigo y los cuatro meses siguientes con otra persona."

(Entrevista N° 20: 15.20', p. 344)

A pesar de todo, el panorama de la mano de obra perfilado por los profesionales técnicos de la construcción no es totalmente negativo puesto que hay, aunque pocos, algún comentario positivo y esperanzador que contrasta con lo anterior. Es el caso, por ejemplo, de un arquitecto técnico de cierta edad que afirma, con enorme gratitud, haber adquirido mucha experiencia en obra a través de los trabajadores manuales, puesto que él, como dirección facultativa sabía el porqué de las cosas pero no el cómo hacerlas (Entrevista N° 6). Hay también quien afirma que existen auténticas maravillas con quienes da gusto trabajar porque funcionan solos (Entrevista N° 8), que hay cuadrillas muy responsables que hacen lo que se les pide (Entrevista N° 2), que de oficial de segunda para arriba son gente competente (Entrevista N° 39) y que hay gente muy buena y preparada pero que siempre tiene trabajo y cobran mucho dinero (Entrevistas N° 9 y N° 13).

Son excepciones debidas, en muchos casos, a la estabilidad de sus empleos y a unas remuneraciones adecuadas que, como vimos en el capítulo II, son factores motivadores según algunos investigadores del tema:

“Estoy trabajando una obrera, es un constructor que todos los que lleva son de toda la vida y aquello funciona como un relojito, ¡qué bien trabajan!. No hay ningún problema, todos hablan valenciano, me refiero todos hablan valenciano porque es que son todos conocidos. Me decía este constructor “de los que yo llevo, el que menos tiempo lleva está siete años conmigo en esta empresa”. Aquello funciona perfecto. Supongo que están con él porque les paga bien, porque todo es cuestión de lo que pague el constructor”.

(Entrevista N° 8: 16.45’)

Absentismo, puntualidad y abandono

Otro de los aspectos valorados positivamente en cuanto a la mano de obra es el relacionado con sus **niveles de absentismo laboral** que, según la mayoría de los entrevistados, parecen ser mínimos y en absoluto preocupantes. De todas formas, algunos de los profesionales que trabajan como profesionales liberales de direcciones facultativas (Entrevistas N° 6, N° 7, N° 14, N° 20, N° 26) reconocen no controlar este aspecto directamente, puesto que sólo hacen visitas esporádicas a la obra y no se dedican a “fiscalizar al personal”.

Sí que se plantean algunas diferencias en los niveles de absentismo entre trabajadores en función del tipo de contrato que tengan. Así, en el caso de los destajistas, está claro que si no van a trabajar no cobran¹⁴³, lo que hace que regulen su asistencia diaria al trabajo en función de su nivel de ingresos. En este sentido, destacable resulta el ejemplo de los yesaires en Valencia que nos cuenta un arquitecto técnico de 63 años:

¹⁴³ Entrevistas N° 30, N° 38, N° 39, N° 40, N° 22, N° 26.

“Los yesaires en Valencia tenían por costumbre que los lunes no iban a trabajar, ganaban mucho dinero, han ganado siempre mucho, eran unos destajistas, pero no los que yo conocía sino en general. Y esta gente decía “los lunes no vamos”. Bueno esto qué era ¿absentismo? pues bueno, gente que se controlaba sus tiempos de ocio como quería”.

(Entrevista N° 5: 59.33’)

O el relato de un gerente de empresa constructora-promotora:

“... hay algunos oficios sobre todo de destajistas, que son personas que yo creo ganan tanto dinero que van cuando quieren, entre comillas cuando quieren. Pero yo me he encontrado con más de un caso en el que pues los lunes por la mañana hay ciertos, sobre todo ya digo especialistas, alcatadores, piseros, que no van a la obra pues porque es lunes y el lunes hay que recuperarse del domingo, del fin de semana. O vienen tarde. En ese sentido son generalmente destajistas que como va a tanto el metro y seguramente les cunde aunque trabajen menos días a la semana. Son gente un tanto irregular en algunos casos, curiosamente pero es así”.

(Entrevista N° 26: 3.05’, p. 470)

Por el contrario, en el caso de los obreros contratados en la plantilla de la empresa constructora, el absentismo apenas se da, puesto que el encargado de obra conoce muy bien al personal porque está todos los días con ellos, de forma que al final se acaba sabiendo quién se ausenta repetidamente sin justificación. “Es una mancha de aceite, se ve enseguida esa mancha, alguien que repetidamente hace cosas raras, enseguida lo detectan” y lo tiran a la calle (Entrevista N° 28). De hecho, el personal que está a sueldo en la empresa incluso se incorpora muy rápidamente a su puesto de trabajo después de una baja laboral, porque saben que si no, lo pueden perder (Entrevistas N° 17 y N° 28).

Lo que sí parece darse es cierta informalidad entre los industriales subcontratados que se comprometen a más trabajo del que pueden hacer y, en consecuencia, van retrasando la ejecución de sus tareas de un día para otro afectando a todo el engranaje de la obra (Entrevistas N° 12, N° 15, N° 22). Además, no es que falten al trabajo, es que la empresa se los lleva a terminar otras tareas en otras obras y luego vuelven (Entrevista N° 17).

Finalmente, como curiosidad, hay también relatos sobre algunos inmigrantes que se emborrachan el fin de semana con la paga semanal y el lunes no van a trabajar (Entrevista N° 8), o el caso de una obra en la que se tuvo que optar por pagar los viernes por la tarde a las 19.00 horas, en lugar de a la hora de comer, porque si no, por la tarde no había gente en la obra (Entrevista N° 12).

Al igual que su asistencia diaria a trabajar, los obreros de la construcción parecen tomarse en serio el tema de la **puntualidad** a la hora de cumplir con sus horarios de trabajo. Sólo 29 de los 40 técnicos entrevistados se manifiestan al respecto¹⁴⁴, pero todos

¹⁴⁴ Cinco no lo tratan y seis profesionales liberales lo desconocen por no controlarlo directamente.

excepto uno coinciden al describir a los obreros del sector como trabajadores puntuales. De hecho, a pesar de que tienen que madrugar mucho porque la hora de entrada suele ser las 8.00 de la mañana, la gente acostumbra a llegar a la obra a su hora o incluso antes, porque “les gusta ir pronto para hacerse su café antes de empezar a trabajar” (Entrevista N° 15), “a las 7.50 están los operarios por allí porque se han tomado primero un carajillo” (Entrevista N° 5), o “están en la obra incluso antes de que se abra el centro de trabajo porque hay que preparar maquinarias” (Entrevista N° 7).

De hecho, los retrasos suelen ser ocasionales y parecen deberse a averías del vehículo que les transporta, al tráfico, a que se han dormido, o a que a primera hora han estado buscando trabajo en la zona para asegurarse un puesto al terminar la obra en curso.

Otra cuestión planteada a los técnicos sobre la mano de obra es la del **abandono**, es decir, si resulta habitual que los trabajadores manuales de la construcción desaparezcan de un día para otro de la obra porque se van a trabajar a otro sitio que les conviene más. La pregunta es contestada por el 70% de los entrevistados y, entre éstos, el 64% afirman que sí parece tener lugar este hecho, sobre todo en momentos de exceso de demanda de trabajo como el que hemos vivido estos últimos años. De hecho, algunos lo denominan “robo de profesionales o de oficios” (Entrevistas N° 16 y N° 21), que se da mucho y es “peor que los equipos de fútbol” (Entrevista N° 12), algo muy característico en el caso de los destajistas que se van de un día para otro o incluso durante la hora del almuerzo con aquel constructor que más dinero les ofrezca (Entrevista N° 25):

“A mí me han llegado a quitar un caravistero por 20 duros el m² de caravista, y yo lo tenía contratado pues para 12.000 m², multiplica por 100 pesetas cada m² y calcula cuánto dinero te está dando ese señor. Eran señores que cobraban 600 ó 700.000 pesetas al mes y en otra obra les ofrecían 100 pesetas más el m² y claro, se me fueron a mitad de obra. Pero claro, si yo les subía 20 duros más, por 12.000 es que se me iban los números por todos sitios, se me disparaba”.

(Entrevista N° 12: 47.14’)

V.6.2. EL ENCARGADO DE OBRA

Respecto a los técnicos entrevistados, el encargado de obra es un agente de nivel inferior, asalariado de la empresa constructora. En teoría, es una figura determinante en la buena ejecución de las obras puesto que toma las decisiones cotidianas. Debería ser una persona con gran experiencia, dotes de mando y conocimiento del día a día del mundo de la construcción. Tradicionalmente han sido los oficiales de mayor capacidad quienes han asumido esta función. Deben saber leer los planos de su especialidad (cimentación, estructura, albañilería...) y dirigir la organización de medios y equipos, así como los replanteos de los distintos frentes de trabajo (Portales, 2007: 88). Veamos pues, la opinión que los participantes tienen al respecto.

Un 12,5% de los técnicos entrevistados no trataron la cuestión de los encargados en las entrevistas y, para un 26% de los que se manifiestan al respecto, la figura del encargado no se diferencia de la del jefe de obra sino que coinciden en la misma persona. Lógicamente, estos participantes hacen referencia a obras relativamente pequeñas realizadas por empresas constructoras de reducidas dimensiones, en las que resulta suficiente contar con una persona que esté permanentemente a pie de obra supervisando los trabajos y controlando al personal.

“Yo no he llevado obras de gran envergadura, las obras que yo he llevado son relativamente pequeñas, son para viviendas, (...) arreglos o rehabilitaciones y no se precisa más que una persona que esté en el enlace entre la dirección facultativa y los obreros. Llámale jefe de obra o llámale encargado. (...) En los trabajos que yo he hecho de arquitectura siempre le he llamado encargado o pocas veces jefe de obra, (...) lo mismo da, encargado o jefe de obra es el responsable que está entre la dirección facultativa y con la empresa constructora”.

(Entrevista N° 14: 20.13')

Sin embargo, en el caso de obras más grandes la figura del encargado queda claramente separada de la del jefe de obra y cuenta con sus propias funciones. En general, el encargado es un profesional muy apreciado por todos los entrevistados quienes no dudan en calificarlo como “el péon más importante de la obra” (Entrevista N° 8), el timón a nivel de ejecución de la obra (Entrevista N° 3), pieza clave del sector de la edificación, figura importante, necesaria, fundamental e imprescindible en la obra. Es el agente “que enlaza, coordina a todos y pone en solfa a toda la obra” (Entrevista N° 14) o el “personaje que vigila y está asidua y permanentemente en el tajo” (Entrevista N° 5). Es descrito, incluso, como la “mano derecha de los técnicos en la obra”, de forma que si es un buen profesional que cumple con sus funciones, la obra funciona muy bien y los técnicos pueden lucirse” (Entrevista N° 28). A través de estas descripciones, los entrevistados corroboran a Portales (2007: 88).

Un arquitecto técnico con amplia experiencia como jefe de obra y dirección facultativa resume bien la importancia del papel que juega esta figura:

“... si yo mismo a lo largo de toda esta entrevista he dicho que los profesionales liberales van poco, los jefes de obra o los que colaboran en empresa constructora están en su mayoría dedicados a intentar ganar un duro, pues finalmente la obra solamente tiene un personaje que es el que vigila y está asiduamente y permanentemente en el tajo, ése es el encargado”.

(Entrevista N° 5: 35.35')

En cuanto a la descripción del encargado estereotipo, doce de los técnicos coinciden al destacar su amplia experiencia en obra puesto que, normalmente, empezaron de peones siendo muy jovencitos y han ido progresando y ascendiendo a medida que han adquirido conocimientos basados, sobre todo, en el saber hacer. Aunque en la actualidad existen escuelas profesionales que ofrecen información técnica adecuada al perfil de encargado (Portales, 2007: 88), en general, carecen de estudios y su profesionalización no es académica, pero al estar muy “curtidos” en la obra saben hacer bien su trabajo y

conocen a la perfección todo el proceso constructivo:

“(...) realmente su conocimiento del trabajo lo obtienen generalmente por experiencia, por haber trabajado un tiempo largo, son personas más o menos espabiladas, personas más o menos responsables. Y al final acaban ascendéndolos o sacándolos de una situación de nivel inferior a una situación un poco más destacada en cuanto a trabajo de responsable”.

(Entrevista N° 26: 22.15', p. 462)

Pero este conocimiento tan empírico del encargado, es criticado en ocasiones, puesto que les hace cerrarse ante ideas y sugerencias innovadoras de los técnicos que cuestionan su forma tradicional de hacer las cosas. Al fin y al cabo, los encargados defienden haberlo hecho así toda la vida y que les ha funcionado (Entrevista N° 4). Siguiendo con la misma idea que gira en torno a su falta de formación teórica, se plantea la dificultad de guiarles desde los principios técnicos de la planificación, el control de costes, la prevención, etc., porque “entienden las cosas de forma diferente” (Entrevista N° 3). Así, su principal problema es solucionar los problemas concretos del momento, y los de mañana ya veremos... Como bien señala un jefe de grupo de empresa constructora:

“... Ellos están más por la labor de la ejecución a tope y les importa poco las cosas, entonces necesitan mucha formación, para hacer a los encargados personas más profesionales porque ellos vienen del sector de albañiles mejorados... La Sociedad Anónima te exige que los costes se controlen para que el resultado salga el previsto y ellos son muy anárquicos en eso, gastan mucho. Gastan mucho, quiero decir que los materiales los emplean mal, derrochan mucha madera, a lo mejor la gastan... y rompen y siempre están pidiendo, los ladrillos a lo mejor los dejan por allí y se les caen cosas encima y se rompen. (...) ellos es la marcha, la marcha, la marcha. Y les importa poco todo eso”.

(Entrevista N° 10: 37.10')

Además de la experiencia en obra, se recalca que los encargados deberían tener “don de gentes” para relacionarse con el personal (Entrevista N° 26) y ser, en cierta medida, especialistas en recursos humanos, puesto que tienen que relacionarse bien con los operarios subordinados, saber llevarles y marcarles pautas de trabajo. Dicho de otra forma “tiene que echar las broncas y es quien lleva el látigo en la obra” (Entrevista N° 12), es quien primero recibe los problemas de los operarios (Entrevista N° 15), pero, además, debe saber tratar con la dirección facultativa, con lo cual es una figura que está “entre dos aguas” (Entrevistas N° 12 y N° 27) y su posición no resulta siempre fácil.

La capacidad organizativa también se considera fundamental para el encargado, pues organizar la obra forma parte de sus cometidos: estructurar los tajos, saber cuándo tiene que entrar un profesional, cuántos profesionales se necesitan para cumplir con la programación, controlar que no falte material, asegurarse de que las cosas se hagan bien...

En cualquier caso, la descripción de los encargados no es totalmente positiva y hay técnicos que sacan a relucir ciertos aspectos con connotaciones negativas y

paralelismos con la situación de la mano de obra descrita anteriormente¹⁴⁵. Así, el déficit existente de mano de obra debido a la cantidad de obras en construcción, se puede extrapolar también a los encargados, de forma que se ha hecho encargado casi a cualquiera con algo de experiencia y en muy poco tiempo¹⁴⁶. Pero el desempeño de sus funciones en la obra se está viendo afectado por su frágil y breve experiencia:

“... un encargado actual a lo mejor sabe más de los sistemas de replanteos modernos, pero no sabe manejar bien un nivel, no sabe manejar ciertas cosas o no sabe hacer una fábrica de ladrillo porque para poder mandar hacer una fábrica de ladrillo bien hay que saber cómo se hace. Yo he tenido encargados que no han puesto un ladrillo en su vida, han ido evolucionando, a lo mejor han llegado a manejar hasta aparatos de topografía, pero cuando llegaba el ver las deficiencias o los defectos que podían tener algunos elementos de la obra como pueden ser fábricas, revestimientos, alicatados y tal, no tienen la experiencia de haberlo hecho ellos antes y no saben los problemas que puede tener el hacerlo”.

(Entrevista N° 25: 5.33', p. 451)

Hay quien subraya una evolución descendente de esta figura, porque los buenos encargados se están jubilando y los nuevos “no son encargados, son esclavistas... El rendimiento, los metros, los operarios tienen que sacar metros, les importa un pitorro la calidad del metro” (Entrevista N° 16). Y luego está quien afirma que los encargados no hacen caso de nada, no escuchan y hacen lo que quieren (Entrevistas N° 30 y N° 36).

Aunque resulte atrevido hablar por los demás, algunos de los entrevistados profundizaron en la satisfacción laboral de los encargados. En concreto, once de los profesionales técnicos investigados concluyen que, en base a la relación profesional establecida con ellos, los encargados parecen sentirse generalmente felices con lo que hacen (Entrevista N° 5), disfrutan de su profesión (Entrevista N° 17) y les gusta su trabajo. Las razones de esta satisfacción laboral descansarían en el protagonismo y el estatus que tienen en la obra, en la valoración obtenida por el trabajo que realizan, y en el reconocimiento del que gozan dentro del conjunto de operarios que trabajan en la obra, así como por parte de otros profesionales como la dirección facultativa o el jefe de obra. En definitiva y siguiendo a Maslow (1943), factores todos ellos que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades de autoestima. Además, su trabajo tampoco resulta tan

¹⁴⁵ Entrevistas N° 3, N° 4, N° 8, N° 10, N° 16, N° 25, N° 30, N° 31 y N° 36.

¹⁴⁶ En la edición del 24/12/2005 del portal Expansión&Empleo.com, el artículo titulado “Mas de mil ofertas de empleo mensuales en la construcción” apunta que la expansión de la actividad constructora ha disparado las ofertas de empleo que, en un alto porcentaje corresponde a encargados y jefes de obra. http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/mercado_laboral/es/desarrollo/970536.html

Igualmente, según los estudios que sobre necesidades formativas en el sector de la construcción ha realizado la Fundación Laboral de la Construcción en 2005 y 2006, en el mercado laboral resulta especialmente difícil encontrar “encargados” o “capataces”. En los informes se indica que, después de la formación en seguridad y salud en obra, la de Encargado de obra es la más demandada por las empresas del sector (Noticias de la Fundación Laboral de la Construcción del 19/12/2007).

duro como el que realizan los obreros, lo cual, por comparación, contribuye a su satisfacción laboral.

Y por último, no debemos olvidar que los encargados lo son porque quieren y porque han elegido promocionar hasta ese nivel de responsabilidad. Veamos la respuesta de un arquitecto técnico de 63 años de edad a la pregunta “¿a los encargados les gusta lo que hacen?”:

“Sí, si no no llegan a encargados. Hombre, les gusta su trabajo (...) este señor posiblemente en su profesionalización no académica es el “rector” de la obra ¿eh?, ha llegado al número uno. ¿Cómo no le va a gustar lo que hace?, si no le gustara no estaría, es que no hubiera llegado”.

(Entrevista N° 29: 38.52’)

Tan sólo hay dos opiniones contrarias que cuestionan la satisfacción laboral de los encargados. Una de ellas afirma que experimentan niveles de estrés muy altos (Entrevista N° 13), mientras que la otra encuentra a los encargados “prostituidos” por el sueldo que cobran de la constructora (Entrevista N° 27).

V.6.3. EL JEFE DE OBRA

En este caso, seis entrevistas no hacen referencia directa a la figura del jefe de obra, bien porque no se efectuó la pregunta por falta de tiempo, o porque los técnicos consideraron que las funciones de encargado y jefe de obra coinciden en las obras que dirigen, tratándolo en el apartado anterior.

Once de los técnicos destacan la evolución positiva que ha tenido la formación de este agente de la edificación puesto que, en la actualidad, la gran mayoría de los jefes de obra son titulados en Arquitectura Técnica y están mucho más preparados y formados que antes. Esta afirmación es, a su vez, confirmada por el Doctor Arquitecto y Arquitecto Técnico Agustí Portales i Pons al postular que “el arquitecto técnico es el profesional más reclamado por las empresas para ejercer la función de jefe de obra” (Portales, 2007: 8) y por la Asociación Española para la Calidad (2007: 42) que señala que los técnicos tienen una preparación universitaria de un nivel muy elevado. Como es lógico, los participantes miembros de la dirección facultativa valoran enormemente esta progresión de quienes dirigen las obras por cuenta de la empresa contratista, porque facilita mucho su trabajo. Al fin y al cabo, hay que tener en cuenta que cuando su interlocutor en la obra es un técnico titulado y habla el mismo idioma, la comunicación entre ambos agentes resulta más fácil y se minimizan los malentendidos.

Las respuestas de los entrevistados también coinciden en otros aspectos relacionados con el puesto de jefe de obra en empresa constructora. En concreto, me refiero a los horarios, al estrés al que se ven sometidos, a la “fecha de caducidad” que

tiene el puesto y a la sobrecarga de trabajo debido, sobre todo, al aumento de las tareas burocráticas y a todo el papeleo que deben realizar.

En relación con los horarios del jefe de obra hay referencias impactantes a una “vida sin horarios”, a que “estás de sol a sol” y a que “haces más horas que un reloj”. En general, la hora de comienzo es de 8.00 a 9.00, dependiendo de las normas de la constructora, pero sobre la hora de finalizar la jornada no se dice nada claro, unos hablan de las 20.00 como pronto, otros de las 21.00 e incluso algunos se quedan hasta las 22.00 horas (Entrevistas N° 15 y N° 24). Y es que se trata de un trabajo en el que las tardes se alargan, porque cuando la obra cierra y los obreros se van, cuando el teléfono ya no le interrumpe y está más tranquilo, el jefe de obra empieza otra jornada de trabajo en el despacho para sacar adelante todo el papeleo, hacer números y otras muchas cosas. Farrell y Gale (1996: 664) coinciden con estos resultados al destacar la dificultad de los jefes de obra británicos para realizar tareas escritas que requieren de reflexión y cuidado sin interrupciones.

Entre los técnicos valencianos investigados, el caso más llamativo es el de una mujer jefe de obra que cuenta que vive en la caseta de chapa, que su horario es de 9.00 a 14.00 y de 16.00 hasta “que el cuerpo aguanta”, o sea, hasta las 11.30 o 12.00 de la noche:

“Tú piensa que estás en la obra, con la gente de la obra hasta las 19.30 ó 20.00 que se van todos ¿no? y eso supone que tengas, pues si tienes a cien personas trabajando (...), que cada uno viene con su problema a preguntarte su tubería por dónde va, “cómo pinto esto”, y “esto cómo se pone”, y “esta puerta cómo no se qué”. Estás todo el día con cosas de obra y estás llamando a comerciales, llamando a las empresas, que “por qué no has venido”, que “qué te falta”, que “tráeme no sé qué”. Entonces, a las ocho de la tarde cuando se va todo el mundo, es cuando realmente tú empiezas tu trabajo de jefe de obra, de jefe de obra gestor ¿no?, entonces empiezas a preparar tus papeles, tus cuentas, tus contratos y a organizarte todo. Y desde las ocho hasta las once, ten en cuenta que son sólo tres horas, que no es mucho tiempo (...), es realmente cuanto te sientas y te ves tu proyecto (...), coges los presupuestos que te han estado dando durante el día y te los organizas, de cómo monto esto y a quién mando hacer no se qué (...).”

(Entrevista N° 17: 7.40’)

Al hablar sobre el agente jefe de obra, nueve técnicos sacan a la luz espontáneamente el estrés al que se ven sometidos en el desempeño de sus numerosas y variadas funciones. Quienes lo han vivido afirman que se trata de un trabajo muy duro, con mucha presión y agobio, que no te deja parar, que no te permite relajarte durante todos los meses que dura la obra y no te deja tiempo para disfrutarla. En palabras de un arquitecto técnico ex jefe de obra que en la actualidad trabaja como dirección facultativa:

“Yo cuando acabé en el año 94 empecé a trabajar como jefe de obra a pie de obra. Estuve prácticamente un año consumiéndome en la obra (...), es muy duro. Aprendí un poquito, porque siempre estás aprendiendo, pero aprendí lo suficiente como para establecerme por mi cuenta. (...) ha sido un año duro en cuanto jefe de obra, (...) contratado como arquitecto técnico y dije que ya había bastante, que ya me habían dado bastantes palos, porque sufres muchísimo, muchísimo,

muchísimo. Llegué incluso a ir dos veces al hospital por una tensión arterial demasiado agitada porque es muy duro. Y dije “esto pues bueno, no puede durar toda la vida”.

(Entrevista N° 2: 1.12', pp. 25-26)

Muchos jefes de obra “están quemados” porque, entre otras cosas, el tener que lidiar con todos los profesionales del sector resulta agotador. Es un trabajo que depende totalmente de cómo respondan los demás, y no resulta fácil cuando éstos no hacen bien su trabajo. Además, como relatan cuatro técnicos, está la tremenda presión y ansiedad que sienten por la responsabilidad económica de las obras que dirigen, para que al final sean rentables económicamente y la empresa constructora para la que trabajan no pierda dinero. De hecho, miembros de la dirección facultativa que tratan cotidianamente con los jefes de obra observan su excesiva preocupación por el dinero y por los gastos, describiendo así la situación:

“... el jefe de obra casi única y exclusivamente vela por la economía de la obra, que le salga lo más económica posible. Y bueno, su fondo de discusión y muchas veces de amargura es tratar de hacerlo al precio pactado y muchas veces se queja de los precios, que han subido los precios, que tal, que cual... y entonces plantea modificaciones del proyecto y demás. (...) Los jefes de obra, normalmente su función, a veces, la delegan demasiado al encargado de obra y se dedican más a asuntos económicos, contratación, etc. Les preocupa más la economía de la obra que a veces la propia ejecución de la obra”.

(Entrevista N° 3: 28.45')

Es precisamente esta situación, unida a la soledad descrita por tres de los informantes, lo que convierte la posición de jefe de obra en un puesto con fecha de caducidad que muchos abandonan pasados los primeros años, para buscar otro tipo de trabajo más tranquilo y relajado, bien en empresa promotora, bien como director de la ejecución de la obra en dirección facultativa. Así, parece ser que la edad media del jefe de obra gira en torno a los 27 años, siendo pocos los técnicos que continúan pasados los 35. Según un jefe de grupo de una empresa constructora mediana:

“(...) aquí hay un jefe de obra de 34 años, pero si está en su sano juicio lo debería dejar. ... Yo creo que la gente se cansa, (...) a los 33 ó 34 la gente se pregunta “qué coño pinto yo aquí”. (...) Si te das cuenta, no hay jefes de obra con familia o incluso que tengan 40 años, yo no veo a ningún jefe de obra que tenga 40 años. No hay, no hay”.

(Entrevista N° 9: p. 149, p. 162 y p. 164)

En definitiva, vendría a ser una especie de proceso de selección en el que hay gente que sigue el ritmo y puede continuar y gente que no puede y abandona, bien porque no tiene carácter, bien porque carece de preparación para aguantar la presión, bien porque considera quemada esa primera etapa obligatoria de inmersión en obra y buen aprendizaje práctico de la construcción.

Hay otro aspecto del puesto de jefe de obra en el que seis de los técnicos están de acuerdo: hace referencia a su contenido. A tenor de lo expuesto, los jefes de obra parecen estar reduciendo su dedicación a los aspectos técnicos y directivos de la gestión

de la obra, debido a un exceso de labores administrativas y burocráticas relacionadas con los aspectos económicos de la obra, que no le son propias. Así, la aparición de la informática personal y la introducción de programas informáticos en las obras han generado un aumento de “papeleo” y de labores de despacho que, además, son tareas que suelen desagradar a los arquitectos técnicos jefes de obra, ya que les quita mucho tiempo de permanencia en la obra. Entre otras cosas, estas labores administrativas incluyen la confección y elaboración de certificaciones, presentación de cuentas a la empresa (estimación de costes, desviaciones...), protocolos para la consecución de los sellos de calidad, etc. Una mujer ex jefe de obra¹⁴⁷ explica cuál era el contenido de su trabajo:

“(...) tú tienes que certificar con la promotora para cobrar, pero tú también tienes que certificar con los distintos industriales para pagarles. Entonces, una semana certificando con los industriales, otra semana certificando para la promotora, otra semana haciendo las producciones de tu obra para al final de mes dar cuentas de lo que ha resultado la obra, el balance entre lo que has pagado al industrial y lo que has cobrado. Todo el mes. Así yo había días que yo no subía a la obra para nada”.

(Entrevista Nº 15: 1.53'. p. 254)

La dificultad de los jefes de obra para gestionar la creciente burocracia no parece tratarse de un fenómeno exclusivo de los técnicos valencianos entrevistados. Por el contrario, han sido a su vez identificadas para los jefes de obra británicos (Farrell y Gale, 1996; Davidson y Sutherland, 1992; Sutherland y Davidson, 1989), los australianos (Haynes y Love, 2004), los suecos (Styhre, 2006) y los participantes en proyectos de construcción en Hong Kong (Ng. *et al.*, 2004).

V.7. RENDIMIENTO LABORAL DE LOS PROFESIONALES TÉCNICOS

Otro de los bloques de preguntas planteado en la entrevista en profundidad a los cuarenta profesionales técnicos de la construcción es el relacionado con el rendimiento de su trabajo. En particular, se preguntó por la forma de medirlo y por los factores con influencia determinante en el mismo. Además, se pidieron unas recomendaciones como experto para mejorar el cumplimiento de plazos y la calidad de las obras de construcción.

V.7.1. SU MEDICIÓN

Cinco de los técnicos no responden a esta pregunta en concreto, así que contamos con un total de treinta y cinco respuestas para analizar. En relación a la forma en la que los técnicos entrevistados miden su rendimiento, lo primero que llama la

¹⁴⁷ Aunque la presencia femenina es muy amplia entre el colectivo de jefes de obra, por imperativo gramatical, en esta tesis doctoral me referiré siempre a la mujer “jefe de obra” y no a la “jefa de obra”.

atención es que un 26% de ellos, todos profesionales liberales de la dirección facultativa, plantean la dificultad de su medición y lo complicado de su valoración. De hecho, algunos incluso comentan no ser capaces de cuantificarlo, no haberlo pensado nunca, y confirman la inexistencia de una metodología concreta para su medición. La explicación a que entre estas respuestas no figure ningún profesional asalariado es que, probablemente, en su caso, la valoración de su rendimiento esté más clara, puesto que en la empresa constructora todo tiende a cuantificarse y a valorarse en euros.

“Es muy difícil. Hay ciertos tipos de trabajo que se puede medir el rendimiento por faena sacada, el trabajo de un estudio se puede medir así, si sacas una cantidad de trabajo determinado, pero claro, a nivel de director de ejecución de obra el rendimiento es muy complicado de evaluar. El rendimiento al final está muchas veces en tener claro si estás controlando la obra al 100%, pero no depende solamente de tu trabajo sino del trabajo de los demás. (...) El señor que pone ladrillos, su rendimiento es que hace a la hora tantos m² de fábrica; cuando estás dirigiendo algo, no se puede medir así, yo creo que no se puede medir.”

(Entrevista N° 25: 21.50’)

Entre los parámetros utilizados por los entrevistados para medir el rendimiento de su trabajo destacan por número de veces mencionados, en primer lugar, los resultados económicos, identificados por un 37% de respuestas, en segundo lugar, el cliente satisfecho por un 26%, en tercer lugar la satisfacción personal por un 17% y, de forma menos representativa, destacan las obras bien terminadas y el cumplimiento de plazos. El cuadro 25 recoge los resultados encontrados.

CUADRO 25.: Parámetros de medición del rendimiento laboral de los técnicos.

Factores	Nº de respuestas	% de respuestas ¹
1. Resultados económicos	13	37
2. Cliente satisfecho	9	26
3. Satisfacción personal	6	17
4. Obras bien terminadas	5	14
5. Cumplimiento de plazos	4	11

¹Los % se han calculado sobre 35 participantes, que son el número de profesionales que han respondido a esta pregunta en concreto.

En relación con el primer parámetro, los resultados económicos obtenidos, casi la totalidad de los técnicos (11 de 13) que se manifiestan en este sentido, trabajan o han trabajado como asalariados en empresa constructora en calidad de jefe de obra o jefe de grupo¹⁴⁸, o bien son propietarios de estudio de arquitectura (Entrevista N° 21) o de empresa constructora-promotora (Entrevista N° 26). Ninguno de ellos habla como profesional liberal de dirección facultativa y es por eso que el tema económico resulta recurrente. Así, los jefes de obra hablan del beneficio económico que dan a la empresa, de que la obra se termine y se gane dinero, de que la obra no se salga del presupuesto,

¹⁴⁸ Entrevistas N° 9, N° 10, N° 12, N° 15, N° 17, N° 24, N° 31, N° 32, N° 39.

del cumplimiento de objetivos en cuanto a certificación... En palabras de una mujer ex jefe de obra:

“Pues la producción de obra a final de mes. Tú tendrás buena producción si has hecho buena gestión de obra, ¿has tenido a los industriales en su puesto de trabajo cuando lo solicitabas, cuando lo habías planificado en tu plan de obra?. Si todo eso se va cumpliendo tú tendrás la producción prevista del mes que, al final, es tu rendimiento de obra. La producción va orientada a la empresa ¿vale? y luego la certificación es lo que se traduce en pesetas que luego va a ingresar la empresa.”

(Entrevista Nº 15: 43.05')

En el caso de los dos empresarios, está claro que la cifra de resultados y la posibilidad de seguir con el despacho abierto año tras año, son significativos y señal de buen rendimiento.

Respecto al segundo parámetro, el cliente satisfecho, el perfil de ocho de los nueve entrevistados que eligen esta respuesta es el opuesto al anterior. En este caso, no pertenecen al mundo de la empresa, sino que son miembros de la dirección facultativa y, por ello, su forma de medir el rendimiento depende más directamente de su relación con el cliente o promotor que le contrata o con el arquitecto que le busca para dirigir algún proyecto, y menos del beneficio económico de obras concretas. Al final, la satisfacción del cliente les interesa porque, en el fondo, eso revierte en la continuación de su ejercicio profesional a través de los honorarios que pueden seguir cobrando cuando los clientes vuelven a contratar sus servicios como dirección facultativa, o cuando se corre la voz de su buen hacer, con lo cual este parámetro está muy relacionado con el anterior.

Una arquitecto técnico directora de la ejecución material de las obras, en un pequeño municipio cercano a Valencia, ilustra de este modo la importancia del cliente a la hora de valorar su trabajo:

“... pues en cómo después te tratan por la calle, te saludan por la calle tus clientes. (...) A mí me parece importante. Bueno, de la misma manera que si tú vas a un modisto y no te gusta no vuelves (...) en mi caso el cliente es muy difícil que vuelva al despacho; a ver, me refiero a los promotores para ellos mismos, es muy difícil que vuelvan, los hay. (...) Hay gente que se hace la casa en el pueblo y luego se hace un chalet en una urbanización o en la playa o no sé qué, vuelve, pero lo normal es que no vuelvan. (...) Es que luego te los encuentras, claro, pero seguro, por la calle, todos los días. O que te inviten a ver la casa cuando ya la tienen terminada y amueblada y con las cortinas y toda la pesca. “Ven a ver cómo me ha quedado, ven a verlo”.

(Entrevista Nº 20: 1.23.15')

La ausencia de quejas, de problemas y de demandas judiciales y “que no te llamen” una vez terminada la obra, estarían también incluidas en la satisfacción del cliente.

En cuanto al tercer parámetro más repetido, el de la satisfacción personal, se incluyen referencias a valoraciones de tipo subjetivo relacionadas con objetivos laborales

que se fijan los propios entrevistados y que intentan conseguir. Así, algunos nos hablan de la satisfacción que sienten al final de un día de trabajo productivo, cuando llegan a casa por la noche y hacen repaso de las tareas que han conseguido sacar adelante, o de los problemas que han podido solucionar en la obra (Entrevistas N° 9, N° 16, N° 14, N° 37). En definitiva, esta forma de medir su rendimiento es “una especie de autoevaluación o de autocontrol” muy personal.

Finalmente, tenemos las obras bien terminadas y el cumplimiento de plazos como indicadores del rendimiento conseguido en su trabajo por los técnicos. La siguiente transcripción incluye ambos indicadores:

“Yo me siento a gusto como te he dicho, cuando una casa o unas viviendas salen perfectamente bien terminadas, ha habido un rendimiento en tiempos por supuesto. Claro, no es lo mismo hacer una obra que hemos planificado desde la promotora hacerla en un año, y que tarde dos años. Yo no me sentiría satisfecho. Pero para mí un rendimiento bueno es que una obra se termine en plazos, esté bien ejecutada y tenga la calidad que exige la ley y que el que compre se sienta satisfecho. (...) Eso para mí es un buen rendimiento, o sea hacerlo en el tiempo y sentirme satisfecho, claro, lo demás no te lo cuantifico, es que no puedo, vamos”.

(Entrevista N° 1: 35.42’)

V.7.2. FACTORES QUE REPERCUTEN EN EL RENDIMIENTO DEL TRABAJO DE LOS TÉCNICOS

En este caso contamos con treinta y siete respuestas para analizar, puesto que tres de los entrevistados no se manifestaron al respecto. Está claro que cada técnico responde a esta pregunta en función de cómo valora su rendimiento laboral y, como hemos visto, existen diversas opiniones acerca del mismo. De todas formas, con independencia de esta variedad de opiniones, se pueden distinguir los factores con mayor grado de acuerdo entre los entrevistados en cuanto a su incidencia sobre el rendimiento, tal y como figura en el cuadro 26.

CUADRO 26.: Factores con incidencia en el rendimiento laboral de los técnicos.

Factores	Nº de respuestas	Porcentajes ¹
a) Mano de obra	25	68
b) Deficiencias del proyecto	22	59
c) Planificación y programación	16	43
d) Imprevistos	13	35
e) Suministro de materiales	13	35

¹Los % se han calculado sobre 37 participantes, que son el número de profesionales que han respondido a la pregunta.

A continuación profundizaré en cada factor de forma individualizada.

a) Mano de obra de la constructora y de los subcontratistas

Si recordamos, este aspecto ha sido señalado como uno de los factores de insatisfacción laboral en el apartado V.5.3. de este trabajo y ampliamente descrito y valorado en el apartado V.6.1. Aquí, una vez más, la mano de obra es identificada por el 68% de los técnicos que han respondido, refiriéndose tanto a su disponibilidad como a su calidad. En cuanto a la disponibilidad, la escasez de mano de obra derivada de situaciones de “boom” en el mercado inmobiliario, como la que acabamos de vivir en los últimos años, tiene consecuencias claras sobre el rendimiento de los profesionales técnicos. Precisamente, la falta de mano de obra tiende a aumentar su precio y a alargar los plazos de construcción, puesto que cuesta encontrarla y hasta que los trabajadores no terminan un trabajo no pueden empezar el siguiente.

“Por ejemplo, cuando se estaba construyendo La Fe, que yo estaba allí, en Valencia era muy difícil encontrar mano de obra para colocar ladrillo caravista porque estaban todos los operarios allí porque pagaban muy bien. Entonces, si tú tenías una obra para hacer con ladrillo caravista tenías dificultades para encontrar mano de obra adecuada para hacerlo, o la tenías que pagar muy cara con lo cual podías generar pérdidas o no la encontrabas”.

(Entrevista N° 6: 11.05’)

Asimismo, se habla de la dificultad para encontrar personal experto en ciertos oficios como, por ejemplo, los yesaires y los cerrajeros (Entrevista N° 26) y se describen situaciones en las que se “roba” al personal de obra por unos euros más.

En cuanto a la calidad, se subraya la mala especialización y poca cualificación de la mano de obra, que no cumple con sus contratos, “que no te hacen caso en la obra” y hay que pelear mucho e insistir para que te hagan una cosa (Entrevista N° 2). Lógicamente, todas estas cuestiones repercuten en el rendimiento de los técnicos.

En este apartado se puede incluir también la profesionalidad del encargado descrita como sigue por un arquitecto técnico ex jefe de obra:

“La profesionalidad del encargado y la profesionalidad de los subcontratistas, de ellos va a depender la tuya, porque si tú tienes capacidad para hacer un buen plan de trabajo y cuentas con una buena mano de obra, podrás conseguir todo eso. Pero si tú haces un buen plan de trabajo pero luego no te sigue el grupo de trabajo que es el que lo va a materializar, no sirve de nada. Entonces tienes que tener un encargado con predisposición y ganas de trabajar, que no sea negativo porque hay veces también que es el propio encargado el que te pone barreras... Y el subcontratista igual. Está el que viene y nunca lo tienes suficientemente preparado para que él entre o es un subcontratista que tiene tanto trabajo que el tuyo (...) le da igual, entonces no le pone la importancia que debe (...). Un buen encargado que esté motivado, sea positivo y que tire bien de la gente y unos subcontratas que harán que tú también estés muy motivado”.

(Entrevista N° 15: 44.15’)

b) Deficiencias del proyecto

Según la Asociación Española para la Calidad (2007: 59), el diseño español tiene un nivel comparable a los mejores del mundo tanto en edificación como en ingeniería. Sin embargo, varios autores y los datos obtenidos de las compañías aseguradoras profesionales fijan en torno al 40% los defectos de la construcción que tienen su origen en el proyecto (Portales, 2007: 47). Así, es frecuente encontrar situaciones confusas, e incluso contradictorias, entre los diferentes documentos que constituyen el proyecto.

Este factor es el segundo más mencionado, siendo identificado por el 59% de los técnicos, tanto profesionales liberales como asalariados de empresa constructora o despacho. En base al análisis de sus comentarios, parece ser que muchos de los proyectos de ejecución de obras elaborados por arquitectos carecen de la suficiente calidad y presentan problemas que luego suponen retrasos en la ejecución de las obras. Entre las deficiencias destacadas en los proyectos de construcción se encuentran las indefiniciones, las carencias de detalles constructivos, los errores, las incongruencias, elementos constructivos mal pensados, inadecuados, o que, incluso, incumplen normas.

Según los entrevistados, las causas de esta falta de calidad van desde la falta de tiempo, porque los proyectos deben presentarse en una fecha tope o de concurso, hasta el efecto de la ya extendida práctica de “copiar y pegar”, propiciada por el uso de las nuevas tecnologías en general, y el programa Autocad en particular. Las consecuencias más directas sobre la obra pueden ser retrasos e incumplimiento de los plazos programados, porque hay que ir definiendo el proyecto sobre la marcha, tal y como relata una mujer jefe de obra:

“(…) los proyectos que se hacen son una patata, o sea son proyectos de copia y pega. Que te aparecen partidas por ahí que dices “bueno y una jabonera aquí, ¿y eso?”, “ah, no, es que lo copié de no sé qué” (...), o sea, una puerta son tres líneas así, con una línea aquí en medio con un puntito en el centro, **(lo dibuja)** y la puerta tiene espesor, tiene materiales, tiene su tapajuntas, tiene su premarco, tiene su bisagra (...) pues es un esquema. Entonces cómo defino eso, pues me tengo que ir a una casa de puertas y que me empiecen a traer muestras de puertas “¿la quieres así, la quieres así?”, o si no yo dibujársela, “te pongo un canteado y aquí te pongo un chapado, aquí te pongo no sé qué” y le dibujas tú la puerta. Y entonces, si no lo acaba de entender, pues entonces le traes una muestra de un trocito de puerta, hablas con el carpintero “tráeme una puertecita pequeña que la vea si le gusta” y en eso pierdes mucho tiempo ¿no?. Si todo eso estuviese definido... Como no está definido, pues es lo que intentas.”

(Entrevista N° 17: 18.44’)

Relacionado también con los proyectos, aunque no con su calidad, ocho técnicos sacan a relucir la cuestión de los cambios o modificaciones del proyecto en cuanto a materiales, distribución de espacios, etc., que la propiedad plantea en el transcurso de la obra y que ralentizan la construcción.

“... sobre todo en las viviendas unifamiliares, en los cambios que te hacen los propietarios. Lógicamente a todo el mundo, todas las personas si nos compramos un piso o nos hacemos una casa pues vamos observando con el tiempo cosas que cambiaríamos que nos acomodan más o que nos gustan más. Claro, si yo me estoy haciendo una casa para mí, pues no puedo evitar que se produzcan cambios en el transcurso de la obra”.

(Entrevista N° 23: 6.35', p. 422)

c) Planificación y programación

Un 43% de los técnicos menciona que los plazos que se establecen de partida son poco realistas, están equivocados y mal dimensionados, porque las empresas contratistas hacen una mala programación imposible de cumplir. Hay hasta quien llega a hablar de mentiras planteadas con el fin de complacer a los clientes:

“Calatrava dijo que el Palacio de las Artes costaría una cantidad y que se haría en un tiempo y la cantidad se triplicó o cuadruplicó y el tiempo se triplicó o cuadruplicó, con lo cual uno dice “¡caray!, ¿cómo es posible?”. Yo podría hablar de otro edificio muy importante del que he sido yo arquitecto técnico, donde se dijo que la obra duraría once meses y ha durado cinco años, luego ha habido un error de planificación en el tiempo por parte de quien lo pone, (...). También es verdad que los promotores se lo creen o se lo quieren creer”.

(Entrevista N° 5: 52.23')

Y también del desconocimiento de las técnicas de programación y de la existencia de una cultura mediterránea más afín a la improvisación y al “pensat i fet” que a la previsión con suficiente antelación y a la planificación:

“... no está en nuestra mentalidad la mentalidad previsora, planificadora, de anticipar la solución antes de que ocurra el problema. Nosotros somos de improvisar, cuando ya el problema está, oye somos muy imaginativos y pum pum, lo resolvemos mejor o peor, pero lo resolvemos, pero el problema ya se ha dado. (...) Hoy día no se cumplen plazos y demás simplemente por un tema de incultura, porque o no se conocen las técnicas o si se conocen no se quieren aplicar”.

(Entrevista N° 7: 55.15', p. 118)

Finalmente, se habla del “atreimiento de las empresas en sus ofertas” que, deseosas de “coger obra” a costa de lo que sea, de la misma forma que hacen bajas en el precio de ejecución, también plantean reducciones de plazos (Entrevistas N° 9 y N° 25).

d) Incidencias o imprevistos en la construcción

Aquí son trece los entrevistados que sacan a relucir la influencia que algunas circunstancias anormales o extraordinarias, también llamadas “imponderables”, pueden tener sobre el rendimiento de su trabajo, puesto que no se pueden prevenir ni planificar en el calendario, y generalmente suponen la paralización de las obras durante un tiempo. En particular, se incluyen ejemplos relacionados con:

- El descubrimiento o la aparición de “sorpresas” en el terreno o subsuelo al iniciar las excavaciones: rocas, sulfatos que obligan a cambiar el tipo de hormigón o incluso el sistema de construcción, una acequia, unas ruinas históricas que requieren de la intervención de arqueología...
- Incidencias de los Ayuntamientos que cambian de criterio afectando al proyecto, paralización de licencias...
- “Sucesos” internos a la propia obra: accidentes, averías mecánicas de algún equipo, cortes de energía eléctrica...
- Huelgas y convenios colectivos
- La climatología

Mención especial merecen las anécdotas contadas sobre la climatología puesto, que siete participantes se detienen particularmente a explicar la negativa influencia que, sobre todo en Valencia, puede tener la lluvia sobre el cumplimiento de plazos. De esta manera, explican cómo cuando llueve intensamente los solares se convierten en barrizales donde no pueden entrar los camiones, no se pueden sacar tierras y, en definitiva, hay que estar parado... y, en el caso de que la obra esté más avanzada, los sótanos se inundan y no se puede trabajar.

e) **Suministro de materiales**

Como en el apartado precedente, trece entrevistados señalan que los problemas con los proveedores de materiales también acaban condicionando la marcha de la obra y, en consecuencia, su rendimiento del trabajo. Aquí se incluyen, por ejemplo, dificultades de entrega de determinados materiales, debido a que el sector está muy boyante y los suministradores tienen excesiva clientela a la que servir, recepción de materiales defectuosos que hay que devolver, incumplimiento en las fechas de entrega, etc. Así, se habla de plazos de entrega de hasta cinco meses para servir el ladrillo caravista (Entrevista N° 11); de falta de entrada de acero, aluminio u otras materias primas de importación, y de retrasos que se van acumulando en la “cadena” que representa todo proyecto de construcción, de forma que los plazos se dilatan en el tiempo.

Veamos un caso de recepción de materiales defectuosos narrado por un arquitecto:

“(...) el caravista, hemos hecho las pruebas que he pedido, y resulta que sale salitre interno (...) porque esas partidas que han llegado de ladrillo de una gran empresa de ladrillo, homologada, con sello y de todo vamos, con todas las bendiciones, ha sufrido grandes lluvias y se han empapado los ladrillos y esos ladrillos no se pueden colocar empapados, se tienen que secar. Entonces ahí hay una pérdida de rendimiento, se tienen que destapar los palets, se tienen que quitar los plásticos, se tienen que repartir los ladrillos, se tienen que secar. Son circunstancias que rompen los rendimientos”.

(Entrevista N° 21: 42.35’)

f) Otros factores

Por último, pongo fin al análisis de esta pregunta, enumerando otros factores menos citados por los entrevistados, pero con incidencia en su rendimiento del trabajo:

- La localización de las obras dirigidas como dirección facultativa: obras ubicadas lejos de la Comunidad Valenciana suponen mayor tiempo en desplazamiento para visitarlas y una limitación para coger más trabajos (Entrevista N° 6).
- La cantidad de obra asignada al jefe de obra, su capacidad de estudiar la obra antes de empezarla.
- La relación existente entre las tres partes que colaboran en la construcción de un proyecto: quien ejecuta, quien dirige y quien paga. Cuando estas relaciones son buenas, generalmente todo va mejor.
- Circunstancias organizativas personales: el propio esfuerzo por organizarse y planificarse que se “rompe por los robadores de tiempo”, porque los “clientes de cabecera” molestan y por los innumerables imprevistos.

Interesante resulta mencionar que, a diferencia de lo encontrado en investigaciones de otros países en otras épocas¹⁴⁹, la falta de medios de la constructora adjudicataria (herramientas, medios auxiliares y equipos) en general, no parece suponer un problema en la actualidad (Entrevistas N° 5, N° 6, N° 9, N° 11, N° 13, N° 20, N° 21, N° 24).

V.7.3. RECOMENDACIONES PARA CUMPLIR PLAZOS Y MEJORAR LA CALIDAD DE LO CONSTRUIDO

Que la gestión del tiempo en las obras de construcción es un tema susceptible de mejora no es ninguna novedad. De hecho, si se hiciera una estadística de las obras que acaban ajustándose a las previsiones iniciales de tiempo, el porcentaje, posiblemente, no superaría el 10% (Portales, 2007: 73). Asimismo, la calidad de la construcción, en todos los países europeos, está por debajo del que correspondería a una industria de su importancia y, en cualquier caso, no satisface plenamente a los usuarios. En construcción, el coste de la falta de calidad puede llegar a representar entre un 5 y un 10% de la producción (Portales, 2007: 46). Precisamente, debido a la constatación de esta realidad, se planteó esta cuestión en el guión de las entrevistas y, para su análisis, contamos con

¹⁴⁹ Olomolaiye *et al.* (1987), Zakeri *et al.* (1996) y Kaming *et al.* (1997) encuentran que la no disponibilidad de de materiales y herramientas, el rehacer trabajo por cambios en el diseño, la climatología y falta de profesionalidad, entre otros, son problemas recurrentes que reducen la productividad del factor trabajo en Nigeria, Irán e Indonesia respectivamente.

treinta y cuatro respuestas¹⁵⁰.

Sin lugar a dudas, como muestra el cuadro 27, es la “planificación de la obra” la sugerencia más nombrada por los profesionales técnicos de la construcción como solución a la problemática del incumplimiento de plazos puesto que el 59% se manifiestan en este sentido. Por otra parte, este planteamiento resulta coherente con los resultados de la pregunta anterior puesto que, si recordamos, la falta de planificación era uno de los factores con mayor influencia en el rendimiento laboral de los técnicos.

Tanto los profesionales liberales como los asalariados de empresa, plantean propuestas sobre la necesidad de hacer “buena previsión de la ejecución de obra”, “prevenir con mucha antelación para evitar las prisas”, “que la obra esté perfectamente programada”, que las constructoras marquen sus límites reales de ejecución y no oferten obras por plazos inferiores, ser realista con los plazos y así sucesivamente.

Tan importante como planificar es llevar a cabo el seguimiento periódico; éste permite comparar los puntos de coincidencia y desencuentro entre previsiones y realidad para poder rectificar y establecer las correcciones estratégicas necesarias para cumplir con las especificaciones del contrato. Un arquitecto técnico con amplia experiencia como jefe de obra y dirección facultativa lo explica bien:

“Que se hiciera una programación de la obra, primero que la hiciera el técnico que va a hacer la obra y luego que la hiciera real, con tiempos reales, con rendimientos reales y que se preocupara de seguirlo, que se preocupara de que le dieran la maquinaria que él ha previsto para su obra, que le dieran el personal que él ha previsto para su obra y que cuando le fallara cualquiera de las dos cosas dijera “señores, no cuenten ustedes que lo vamos a hacer en 18 meses, si ustedes me quitan personal y ustedes me quitan medios mecánicos, o sea si yo no dispongo de los recursos de mano de obra y maquinaria que necesito, pues miren ustedes esta obra en vez de ser en 18 meses voy a hacer un programa que va a durar 22”. Y luego la seguida con arreglo a eso”.

(Entrevista N° 23: 13.00’)

CUADRO 27.: Recomendaciones para cumplir plazos y mejorar calidad.

Factores	Nº de respuestas	Porcentajes ¹
1. Planificación de obra	20	59
2. Selección de personal	11	32
3. Proyectos de calidad	8	24
4. Buen encargado	6	18
5. Formación	5	15

¹Los % se han calculado sobre 34 participantes.

¹⁵⁰ A cuatro de los entrevistados no se les pudo plantear la pregunta por falta de tiempo (Entrevistas N° 5, 12, 22 y 29) y otros dos no resultaron lo suficientemente concretos como para incluir sus respuestas (Entrevistas N° 3 y N° 18).

En segundo lugar, con un 32% de respuestas, resulta lógico que los técnicos propongan una “buena selección de collas” para trabajar a pie de obra. En definitiva, se habla de contratar a buenos equipos de trabajo y a profesionales eficientes que respondan bien y que sepan trabajar, gente seria y especialistas en los oficios. Algunos, incluso plantean el huir de los destajos y las subcontratas que a su vez subcontratan “con lo que se llama un pistolero y éste se lo pasa a unos autónomos”, con lo cual el dinero se queda por el camino a costa de la calidad en el trabajo y la falta de seguridad... (Entrevista N° 16).

La tercera recomendación más repetida sería un “buen proyecto de ejecución”. Basándose en la falta de calidad que parecen tener muchos proyectos de ejecución (ver apartado V.7.2.b) el 24% subraya la importancia de que los proyectos estén bien hechos, que sean correctos y estén bien escritos, que estén muy completos, “proyectos muy definidos, proyectos que tengan una fácil lectura, que el propio proyecto esté marcando una pauta de protocolo de ejecución” (Entrevista N° 21). De esta forma se perdería mucho menos tiempo al intentar resolver las indefiniciones, dudas e incongruencias sobre la marcha. En este sentido, en la actualidad parece estar dándose respuesta a esta sugerencia, puesto que las empresas promotoras con mayor peso en el mercado hacen auditar los proyectos por profesionales independientes para detectar errores y omisiones de toda índole (Portales, 2007: 50).

Con menor número de respuestas, pero no por ello menos importantes, tenemos otras recomendaciones:

- Un “buen encargado – jefe de obra” que sepa organizar y coordinar bien los trabajos.
- Formación a todos los niveles. La frase “que cada uno seamos el mejor profesional en el ámbito de cada competencia, desde el peón... hasta la alta dirección de la empresa o el promotor” resume bien el parecer de cinco de los técnicos (Entrevista N° 7).
- “Dinero”, que se pague lo que realmente vale una obra porque todo el mundo aprieta mucho económicamente y al final todas las cosas tienen un precio.
- “Estudio previo de la obra” por parte del jefe de obra. Cuatro de los técnicos aconsejan llevar a cabo un análisis detallado de todo el proyecto antes de empezar la obra.

Para terminar, existen también aquellos más pesimistas que piensan que no es posible conseguir terminar las obras en el plazo programado:

“Y en cuanto a los plazos, eso no tiene solución. La obra es lenta, necesita muchísima mano de obra, es un producto que necesita mucha mano de obra, y como tal los plazos nunca se cumplirán”.
(Entrevista N° 11: 46.20', p. 198)

V.8. EL ESTRÉS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El trabajo de reciente publicación de Sang *et al.* (2007a) demuestra que la cuestión del bienestar psicológico en general y del estrés¹⁵¹ laboral en particular, es un tema emergente en la investigación de gestión de la construcción. Al fin y al cabo, se trata de una problemática que tiene consecuencias negativas tanto para la salud y el bienestar individuales, como para los resultados de las organizaciones. A nivel individual, los trabajadores pueden experimentar diversas tensiones de carácter psicológico (ansiedad, insomnio, insatisfacción laboral), fisiológico (elevación de la presión sanguínea o de la tasa de colesterol) y conductual (aumento del consumo de alcohol y de tabaco, malos hábitos alimenticios, frecuentes visitas al médico). Asimismo, cuando las experiencias de tensión son prolongadas, pueden surgir varios tipos de enfermedad física como cardiopatías o úlceras, y mental como, por ejemplo, la depresión (Hontagas y Peiró, 2002: 262; Shirom, 2002¹⁵²; Love y Edwards, 2005: 91; Djebarni, 1996: 281). A nivel organizativo, algunas consecuencias de situaciones estresantes parecen ser la reducción de la cantidad y calidad del rendimiento en el trabajo o una menor precisión del mismo. En esta línea de ideas, también parecen existir evidencias de la relación positiva entre estresores del trabajo e intenciones de abandonar la organización, comportamiento de búsqueda de empleo o absentismo (Meliá y Becerril, 2007: 680; Love y Edwards, 2005: 92; Sommerville y Langford, 1994: 235).

En su investigación, Sang *et al.* (2007a) revisan la literatura existente para identificar los principales estresores experimentados por los trabajadores del sector y sus consecuencias, estableciendo una relación entre la estructura y la cultura de la industria de la construcción y el bienestar psicológico de sus integrantes. Así, afirman que las características del sector¹⁵³ hacen que los que trabajan en el mismo tengan que afrontar los siguientes estresores (Sang *et al.* 2007a: 130):

- cultura de trabajar muchas horas,
- cargas de trabajo excesivas,
- conflicto de rol e inseguridad,
- relaciones con otros empleados del sector,
- inseguridad laboral,
- baja satisfacción laboral,
- presiones de tiempo,

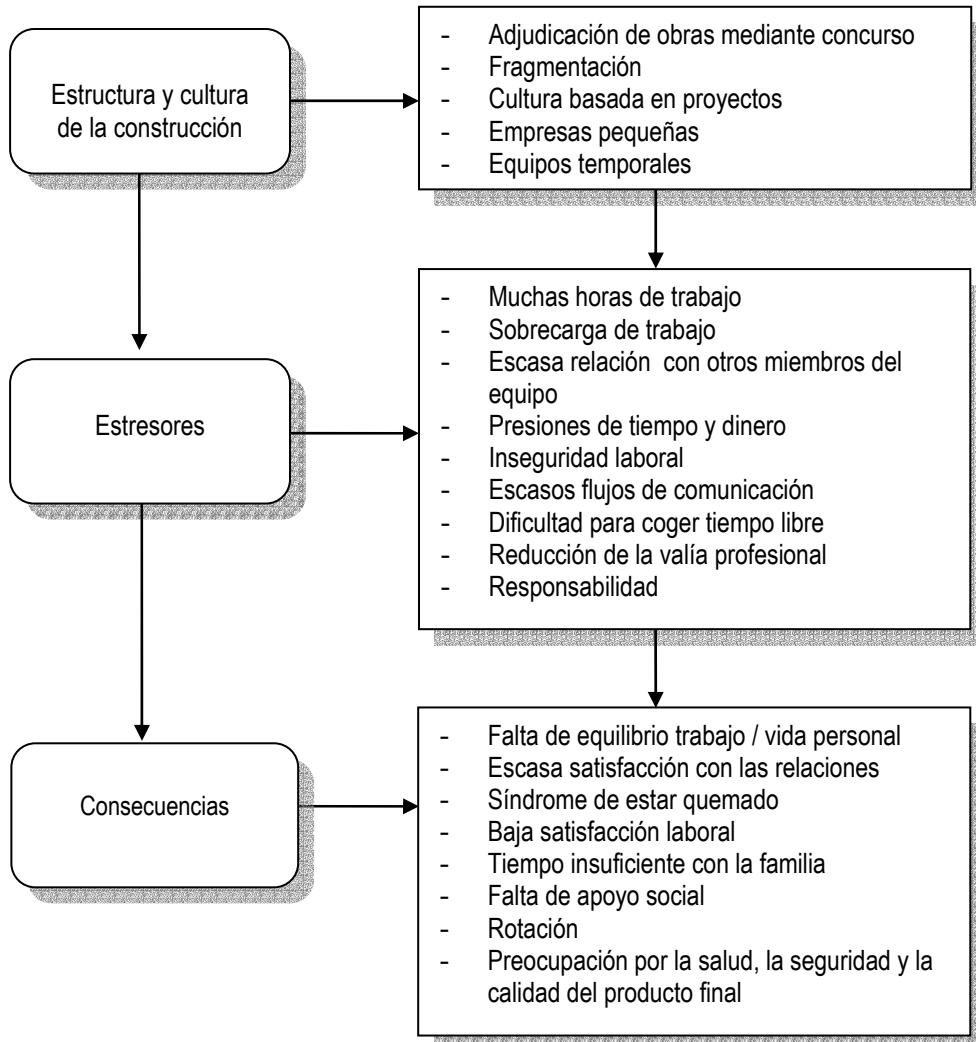
¹⁵¹ Según el modelo de estrés de la Escuela de Michigan, el estrés se produce por la falta de ajuste entre las necesidades del individuo y los recursos del ambiente para satisfacerlas, o entre las necesidades del ambiente y las habilidades del sujeto para afrontarlas (Hontagas y Peiró, 2002: 260).

¹⁵² Shirom, A. (2002): "The effects of work stress on health". En M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst y C.L. Cooper (eds): *The Handbook of Work & Health Psychology*, 2ª edición, Inglaterra: John Wiley & Sons, pp. 63-82. Citado en Sang *et al.* (2007: 139).

¹⁵³ Sistemas competitivos de obtención de proyectos basados únicamente en el precio, cultura basada en proyectos, subcontratación y autoempleo y escasez de habilidades.

- presiones de costes,
- control,
- responsabilidad.

FIGURA 19.: Estructura y cultura del sector, factores generadores de estrés y consecuencias.



Fuente: Sang *et al.*, (2007a: 133).

La figura 19 representa, de forma simplificada, los factores implicados en la falta de bienestar psicosocial de los trabajadores de la construcción. Hay que señalar que

factores como la baja satisfacción laboral o la falta de equilibrio entre trabajo y vida personal pueden ser tanto estresores como consecuencias de los mismos. La figura muestra las relaciones básicas entre variables, pero no pretende ser una explicación definitiva de las relaciones, ni es exhaustiva en cuanto a descripción de la estructura y cultura de la construcción, ni una declaración extensa de los estresores experimentados por los individuos o de sus consecuencias.

Como se puede observar en el guión de entrevistas del Anexo I, el apartado “G” está directamente relacionado con el tema del estrés percibido por los profesionales técnicos de la construcción. En concreto, los técnicos respondieron a las siguientes preguntas:

- ¿Sufres de estrés en tu ocupación actual en construcción?
- ¿Qué factores te generan el estrés?
- Y el sector de la construcción, ¿se caracteriza por altos niveles de estrés, por qué?
- A tu parecer ¿qué figura soporta mayor estrés en el sector?

De todas formas, hay que dejar claro que los entrevistados respondieron a la pregunta en función de su propia definición del concepto de “estrés”. Así, algunos lo relacionan con una sensación de “agobio”, de “angustia”, de “ansiedad” o de “presión”. Leamos al siguiente arquitecto técnico, cuyo estrés le provocaba insomnio:

“(…) hombre, he sufrido en alguna época. Le llamo estrés pero no sé si puede ser estrés o puede ser otro tipo de situación anormal digamos, emocional, no sé cómo podríamos llamarle (...) Yo le llamo agobio, pero no he tomado nunca ni pastillas, ni pollas, ni tranquilizantes, nada. Ahora sí, eso sí, alguna noche en blanco te quedas y cosas de esas, te levantas, meditas, (...). Yo recuerdo que cuando era más joven me levantaba porque me había venido la idea a la cabeza de cómo tenía que plantear las cosas, me las escribía y así a la mañana siguiente ya las tenía escritas. Eso creo que no es una situación normal, un trabajo tiene que ser un trabajo y eso, que te invada tus horas de sueño pues no debe ser normal”.

(Entrevista Nº 10: 21.12’)

a) **Valoración del estrés personal y del sector**

Coincidiendo con algunas de las investigaciones comentadas en el apartado III.4.4. (páginas 130-131) y en la introducción a este epígrafe, más de la mitad de los entrevistados, el 57% en concreto, manifiestan sentir estrés, agobio o ansiedad en su ocupación actual en el sector.

Acerca del grupo de los diecisiete técnicos “no estresados” convendría subrayar algunos detalles. Tres de ellos en particular, manifiestan no sentir estrés en la actualidad gracias a la madurez, a la sabiduría adquirida con los años y a la experiencia acumulada. Así, reconocen que “la experiencia es un grado”, que “cuando tienes cierta edad ves que en la vida hay cosas más importantes que las metas que te ponen, como por ejemplo la

salud". En definitiva, ahora se organizan mejor y relativizan la importancia del trabajo frente a otros aspectos de su vida. Este resultado confirmaría lo apuntado por Ng, *et al.* (2005: 275) para los profesionales de la construcción en Hong Kong: que el personal más experimentado también está más capacitado para gestionar el estrés puesto que tiene más experiencia en manejar situaciones potencialmente estresantes. Así, por ejemplo, las habilidades de comunicación, que son determinantes en cualquier proceso de negociación y resolución de conflictos, se desarrollan con el tiempo.

Profundizando en el análisis del grupo de técnicos "no estresados", resulta que trece de ellos, o el 76%, ejercen la profesión liberal en calidad de dirección facultativa de las obras, una posición muy cómoda frente a la del profesional técnico vinculado a empresa constructora como jefe de obra, jefe de grupo o incluso como gerente. De esta forma, prácticamente todos los entrevistados que trabajan como asalariados, viven su experiencia laboral con altas dosis de estrés, y los que han trabajado en el pasado como jefes de obra evocan su trabajo con agobio¹⁵⁴. Los recuerdos de una ex jefe de obra, actualmente dirección facultativa, resultan esclarecedores:

"Mira, el otro día hablaba con un compañero que también era jefe de obra, estábamos hablando de trabajo pero de dirección facultativa y digo "¡ay, cuánta faena!", me mira y dice "¿faena, pero qué estás diciendo?, faena era lo que tú ya sabes". Y claro, los dos vivimos todo esto y cuando hablamos de trabajo pues claro, hablamos en otra esfera que no tiene nada que ver. Además, ahí tienes la ansiedad esa de "ay, que me llama el jefe de grupo, ¿qué, dónde estás?", o que te llama el gerente "¿qué, dónde estás?". Esa ansiedad también de que siempre tienes que estar a pie de obra, y realmente hay momentos en que si no estás, pues tampoco pasa nada. Pero tu puesto de trabajo es ése y es como si tuvieras que estar siempre ahí... ¡Ah!".

(Entrevista N° 15: 52.00')

Además, el 75% de los entrevistados caracterizan al sector de la construcción como estresante, el 10% no se manifiestan al respecto y el 15% restante opinan lo contrario, es decir, que el sector no se diferencia de otros por sus niveles de estrés, que lo mismo ocurre "en otro tipo de faena", que todo es normal como en cualquier negocio o incluso "quizás menos" (Entrevista N° 16).

Entre los primeros, algunos enfatizan su opinión con "muchísimo", "sector irracional", "situación en general emocionalmente nerviosa", "todo el mundo se queja de estrés", "resulta habitual en la profesión que la gente se queje de estrés", "la gente se vanagloria mucho de lo estresadísimos...", incluso afirman que es algo que está de moda. Así, estos resultados parecen confirmar el trabajo de Sang *et al.* (2007a) basado en estudios de la industria de la construcción en Gran Bretaña y Australia. En palabras de un aparejador de 63 años:

"Muchísimos niveles de estrés, sí, el que no está tensionado porque tiene que entregar un proyecto, está tensionado porque la obra no tiene los beneficios que se había planteado en la empresa

¹⁵⁴ Entrevistas N° 10, N° 15, N° 22, N° 40.

constructora, está tensionado porque no se cumplen plazos de entrega final de la obra. Entonces, estés donde estés yo creo que sí, que hay niveles altísimos de estrés, muy altos”.

(Entrevista N° 5: 1.08.25’)

b) Agentes del sector más estresados

La pregunta pedía la elección de una única figura del sector, pero algunos entrevistados proponen dos e incluso tres. Además, en nueve entrevistas no se trató esta cuestión por falta de tiempo o por falta de concreción y dispersión del entrevistado. Los resultados del análisis de esta cuestión se muestran en el cuadro 28.

CUADRO 28.: Figura sometida a mayores niveles de estrés.

Figura	Nº de respuestas
1. Jefe de obra	23
2. Constructor	7
3. Encargado	6
4. Promotor	3
5. Dirección facultativa	5

Los técnicos de la construcción no dudan a la hora de identificar al agente sometido a mayor presión o a mayores niveles de estrés en el sector. En una primera aproximación, se podría decir que lo padecen más los agentes contratados por la empresa constructora que los profesionales liberales:

“(…) los que tienen dependencia o los que están relacionados con la empresa constructora creo que sí. Los que están por encima de ella, o sea direcciones facultativas, proyectistas, ingenieros, arquitectos, arquitectos técnicos, pues ya no es lo mismo, ya puede ser más relativo, pero desde luego los que están dentro de la empresa constructora sí. (...) también es el ritmo de obra. Las obras se contratan por un montante económico para hacer en un tiempo determinado, entonces el plazo de obra, el plan de obra obliga, en muchísimos casos, a llevar una actividad de locos y eso es muy estresante. Eso si estás integrado dentro de una empresa constructora te afecta, si no estás dentro de ella pues te afecta menos”.

(Entrevista N° 28: 39.13’)

En una segunda aproximación, dentro de la empresa constructora, la figura del jefe de obra es, sin duda, la más delicada en este sentido, puesto que se encuentra en una posición intermedia o entre dos fuegos, teniendo que mediar entre la empresa constructora y la promotora. La posición de un jefe de obra es, por su propia naturaleza, una situación de riesgo. Es la cúspide de una pirámide pero, al mismo tiempo, el final de un amplio embudo. Sobre él confluyen una serie de agentes poderosos (la propia empresa, el promotor, la dirección facultativa, los industriales, el personal propio, los proveedores...) (Portales, 2007: 18). Dicho de forma más ilustrativa por los propios entrevistados, “son personas ‘bocadillo’, tienen gente por arriba y tienen gente por abajo y

entonces su resultado depende de los de arriba y de los de abajo..., es de los trabajos más complicados en este sentido. Yo reconozco que es una mala posición en ese mundo del trabajo” (Entrevista N° 26). Su posición implica que se lleva “muchos palos” y que le presionan por todos lados: le presiona el promotor con las prisas y el tema del plazo, le presiona la dirección facultativa, le presiona su propia empresa, todo el mundo le presiona. Un total de veintitrés entrevistados, más de la mitad, defienden esta idea.

Además, parece ser que el jefe de obra sufre más estrés incluso que el jefe de grupo que controla varias obras, porque como bien explica uno de los entrevistados que ha desempeñado ambas funciones:

“(...) la visión global (**del jefe de grupo**) también te permite, digamos, compaginar balances, aquí gano aquí pierdo. Pero el que tiene una obra que pierde la pierde él, (...), tiene el tajito mucho más pequeño”.

(Entrevista N° 10: 23.31’)

Podemos encontrar también siete referencias al estrés que debe soportar la figura del constructor debido, sobre todo, a la responsabilidad que supone tener gente a su cargo a la que pagar y a la constante y “angustiante” preocupación de que no falte faena. Un arquitecto técnico de cierta edad con amplia experiencia como jefe de obra, constructor y director de la ejecución de obras, rememora su posición de constructor como la más estresante de todas:

“El mayor nivel de estrés es cuando (...) fui constructor, cuando yo fui mi propia empresa. Hombre, es una responsabilidad tener gente empleada. (...) viví... la angustia del pagar, de si hay dinero, si hay trabajos, ahora se acaba esto y tal. Entonces eso estresa. El teléfono, a mí... yo soy hipertenso y en esas épocas el teléfono... Tenía que solucionar muchas cosas por teléfono y llamar mucho y que me llamaran y el teléfono... me tomaba la tensión y yo creo que el teléfono me la subía. Yo creo que han sido los momentos de mayor estrés. (...) Eran tres familias que dependían de mí y eso te obligaba a no parar nunca”.

(Entrevista N° 5: 1.04.50’)

El encargado es también identificado como una figura claramente sometida a estrés por seis de los técnicos, pero hay que apuntar que en todas las referencias aparece junto a la figura del jefe de obra. Esto ocurre porque en el caso de muchas empresas constructoras dedicadas a la construcción de obras pequeñas la figura es la misma.

Asimismo, la figura del promotor sale a relucir en varias ocasiones, puesto que es el inversor en última instancia, es quien se juega el dinero y puede perderlo. Asimismo, en el caso de las promociones particulares para uso propio, quien se hace la casa se enfrenta a una situación muy estresante “no sólo por la inversión, porque a lo mejor puede hacer frente a ella, sino porque son decisiones todos los días de las que no tenías ni idea antes de empezar tu casa y que van a ser para toda la vida y eso es estresante” (Entrevista N° 20: 1.12.28’).

Por último, la dirección facultativa es también mencionada en cinco ocasiones como figura sometida a estrés (Entrevistas N° 1, N° 11, N° 20, N° 34 y N° 36). Incluso los trabajadores se consideran estresados pero, en este caso, debido a la inestabilidad de su trabajo generada por la temporalidad de los contratos.

c) Estresores del trabajo

El cuadro 29 muestra los factores generadores de estrés más repetidos por los entrevistados.

CUADRO 29.: Estresores del trabajo.

Factores	Nº de respuestas	Porcentajes ¹
1. Cumplimiento de plazos	19	56
2. Sobrecarga de trabajo	14	41
3. Responsabilidad	13	38
4. Factor económico	10	29
5. Trabajar muchas horas	5	15

¹Los % se han calculado sobre 34 participantes.

1. El cumplimiento de plazos es señalado por diecinueve técnicos, quienes destacan el tener que acabar la obra y el cumplir con las fechas de entrega y los plazos de ejecución.
2. La sobrecarga o el exceso de trabajo resume las expresiones utilizadas por catorce entrevistados al referirse al origen del agobio o estrés experimentado en su trabajo: “no poder llegar a todos los sitios”, “acumulación de trabajo”, “se amontonan las cosas e intentas que por el cuello de la botella pasen más cosas de las que caben y en ese momento se produce la presión”, “ver que no llegas a controlarlo todo”, “estar pendiente de muchas cosas”, etc.

Farrell y Gale (1996: 666) ya reconocieron esta problemática para los jefes de obra británicos como sigue:

“A major concern for all practising site managers is their own personal workload, and their perception that they are too busy to carry out management tasks effectively”.

3. El sentimiento de responsabilidad es subrayado por trece técnicos: responsabilidad respecto a la seguridad de las personas (N° 3), responsabilidad económica por tener a gente empleada (N° 5), “la sensación de que todo depende de que tú hayas hecho todo y si no lo has hecho las cosas no van” (N° 12). Una arquitecto técnico directora de ejecución de obras ilustra bien esta sensación:

“... hombre, tú piensa que depende todo de ti prácticamente, de tus decisiones, lo bueno, lo malo, la economía del cliente, del constructor, del promotor, la seguridad de todos ellos, los acabados. Quieras que no tienes responsabilidad en todo ¿sabes? y esa responsabilidad dura años”.

(Entrevista N° 20: 1.12.28’)

4. La economía o el factor económico se menciona también en diez ocasiones como generador de estrés, refiriéndose ocho de estos técnicos a su ocupación como asalariados en empresa. Así, los jefes y ex jefes de obra consultados se refieren al hecho de tener que conseguir unos resultados económicos concretos en la obra, a contar con unos presupuestos muy ajustados, a la necesidad de minimizar costes, al estrés de ver que se superan los gastos previstos del mes, etc. En palabras muy claras de un jefe de grupo en empresa constructora:

“Pesetas, pesetas, eso es lo que estropea el negocio de la construcción, hacer casitas es de “puta madre”. Cuando tienes que hacer las casitas dentro de un presupuesto es lo que es jodido”.

(Entrevista N° 10: 21.12’)

5. El “trabajar muchas horas” es mencionado como aspecto estresante por cinco de los técnicos entrevistados, quienes se refieren a “horarios ilimitados”, “horarios de sol a sol, de ocho de la mañana a nueve de la noche”, “jornadas que se alargan una barbaridad”, etc. Lógicamente y como veremos en el apartado siguiente, esto tiene consecuencias negativas directas sobre la conciliación de la vida personal y laboral de estos trabajadores.

6. Otros factores enumerados con menor frecuencia son los desplazamientos diarios para visitar y controlar las obras:

“La gran movilidad que se necesita, que tengo que ir de una punta a otra de Valencia constantemente. Yo he llegado a hacer un día 60 kilómetros en coche sin salir de Valencia. Yo hay días que me puedo pasar cuatro horas dentro del coche, sin salir, o sea de trabajo. Empezas, a las nueve te metes en el coche, y vete aquí, vete allá, vete al otro lado, claro, el tráfico está como está y no llegas a ningún sitio”.

(Entrevista N° 16: 14.35’)

La mayor parte de estos estresores han sido también identificados por otros investigadores del sector de la construcción (Sang *et al.* 2007a; Campbell, 2006; Haynes y Love, 2004; Loosemore y Waters, 2004; Lingard, 2003; Lingard y Sublet, 2002; Sommerville y Langford, 1994; Sutherland y Davidson, 1993) quienes, a su vez, defienden que las presiones de tiempo y muchas horas de trabajo son perjudiciales para el bienestar psicológico de los sujetos empleados en el sector. Además, los factores “muchas horas de trabajo” y “sobrecarga de trabajo” están relacionados con el conflicto en las relaciones (Leung *et al.*, 2004; Lingard y Sublet, 2002), mala salud mental (Sutherland y Davidson, 1993) y otras medidas del bienestar (Haynes y Love, 2004). Lingard (2003) también encontró una relación entre la sobrecarga de trabajo y el síndrome de estar quemado o “burnout”. Igualmente, este último puede tener consecuencias serias para las empresas, puesto que ha sido asociado con alta rotación del personal, absentismo, reducida

productividad y menor nivel de satisfacción y compromiso organizacional (Lingard, 2003).

El examen minucioso de las transcripciones también muestra algún ejemplo que confirma que, como se ha planteado en el párrafo introductorio de este epígrafe, el estrés laboral puede afectar a la salud del individuo de diversas formas. El caso concreto del entrevistado N° 2, al referirse al elevado nivel de estrés experimentado durante su primer trabajo como jefe de obra, es claro:

“Hasta tal punto de ir al hospital para que me den un Valium. “Tranquilo chaval, no te preocupes, no tienes ningún principio de infarto ni nada, es estrés, toma, tómate un Valium, te quedas una horita aquí que te haga efecto y hala, para casa”.

(Entrevista N° 2: 1.11.35’)

Aunque no se preguntó directamente por las técnicas de afrontamiento del estrés utilizadas por los entrevistados, algunos de ellos sí aludieron a los factores que les ayudan a sobrellevarlo. Así, por ejemplo, el entrevistado N° 24 indica que ha practicado mucho deporte y eso le ha ayudado porque “te relaja mucho, te abre las perspectivas, de da fuerzas, te equilibra mentalmente”, el N° 28 ha desarrollado hobbies e intereses, el gerente de empresa N° 26 afirma que intenta aplicar políticas antiestrés como terminar los viernes a mediodía, limitar el crecimiento empresarial o terminar a una hora concreta del día y luego hay otros que utilizan el autocontrol¹⁵⁵, esforzándose para no alterarse, e intentan desconectar después de trabajar (Entrevista N° 2). En general, estos planteamientos o estrategias para hacer frente al estrés coinciden con las señaladas por Sang *et al.* (2007a: 139), Campbell (2006: 6), Sommerville y Langford (1994: 238) y Langford (1988: 32).

V.9. CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR

El trabajo, la familia y el tiempo libre son las tres esferas de la vida a las que solemos dedicar la mayor parte de nuestro tiempo y, dentro de cada una, desempeñamos diversos roles: trabajador, padre, pareja, amo de casa, etc. A lo largo de nuestras vidas, la importancia de uno u otro rol cambia en función de las diferentes etapas del ciclo vital que atravesamos. Así, por ejemplo, el rol de padre puede convertirse en prioritario frente al resto tras el nacimiento del primer hijo (Wilkinson, 2006: 121). Además, a lo largo de la historia, determinados acontecimientos sociales han ido concediendo más o menos importancia a las distintas esferas de la vida. Precisamente, es a partir de la industrialización cuando se revaloriza el ámbito laboral frente al personal y al familiar (Gracia *et al.*, 1996: 187).

¹⁵⁵ Según Haynes y Love (2004: 138), el ambiente "macho" característico de esta industria puede promover la estrategia de no mostrar las propias emociones.

En general, se suele defender la tesis de que las distintas áreas en las que se mueve el individuo no pueden considerarse mundos aislados, sino que lo que ocurra en uno de ellos afectará de alguna manera a los otros, un fenómeno conocido como "spillover" o desbordamiento (Grzywacz *et al.*, 2002)¹⁵⁶. El reciente estudio de Lingard y Francis (2006) para la industria de la construcción australiana resulta ilustrativo de esta problemática. En él, las autoras concluyen que a pesar de que los hombres investigados parecen sufrir mayor interferencia negativa entre trabajo y vida personal que las mujeres, esto podría reflejar el hecho de que las mujeres trabajadoras en el sector desempeñan roles menos exigentes y no están suficientemente representadas en los puestos que conllevan mayores demandas de tiempo y dedicación. Además, los trabajadores relacionados con actividades directas de construcción manifestaron mayor interferencia negativa entre trabajo y vida personal que los ubicados en oficina de obra, y estos últimos mayor interferencia que los destinados en la oficina principal u oficina regional (Lingard y Francis, 2006: 178).

En este capítulo también se describen algunas experiencias de los técnicos de la construcción relacionadas con desbordamientos trabajo-vida personal de carácter negativo. Inicialmente, al igual que el apartado H) del guión de entrevistas, el título elegido para este epígrafe era "conciliación vida laboral y personal" pero, dado que la mayor parte de las respuestas a la pregunta se han centrado en el aspecto familiar de la vida personal, finalmente opté por modificarlo. Teniendo en cuenta los límites de este trabajo, esto implica que la esfera de nuestra vida relacionada con el ocio y el tiempo libre no será objeto de análisis. Además, como he comentado en el apartado IV.3.1., página 162, tampoco pretendo establecer conclusiones definitivas sobre la relación de este aspecto con la satisfacción laboral en el sector de la construcción. Incluyo este análisis a modo de sondeo y estudio previo, pero deberá desarrollarse en mayor profundidad en un futuro trabajo en el que se incorpore un desbroce teórico completo.

No hay duda de que la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, de manera progresiva tras la segunda guerra mundial y mucho más acelerada en los últimos treinta años, dota de gran actualidad a esta cuestión. Hoy por hoy, son muchas las familias en las que los dos miembros de la pareja trabajan, por lo que las relaciones entre trabajo y familia se han hecho evidentes y más complejas al mismo tiempo. Lewis (2001)¹⁵⁷ sugiere que los modelos tradicionales de trabajo conciben al trabajador ideal como aquel que trabaja muchas horas a tiempo completo, y no permite que los temas familiares interfieran en su trabajo. Sin embargo, este supuesto ya no es aplicable a las experiencias de los hombres y mujeres del mercado laboral contemporáneo. A la vista de los cambios demográficos y de las expectativas de los trabajadores, este autor sugiere que los

¹⁵⁶ Grzywacz, J.G., Almeida, D.M. y McDonald, D.A. (2002): "Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force". *Family Relations*, Vol. 51, pp. 28-36. Citado en Lingard y Francis (2006: 173).

¹⁵⁷ Lewis, S. (2001): "Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?". *Women in Management Review*, Vol. 16, 21-29. Citado en Lingard y Francis (2006: 185).

modelos tradicionales de trabajo¹⁵⁸, omnipresentes en las culturas de las empresas, son cada vez más cuestionados.

Lingard y Francis (2006: 185) defienden que la necesidad de un cambio cultural es especialmente aguda en la industria de la construcción, en la que la cultura ‘masculina’ establecida podría disentir sobre la conveniencia de aplicar políticas de conciliación entre la vida laboral y personal. De hecho, para algunos miembros de las empresas constructoras, el hecho de que las empresas asistan a los empleados en sus vidas personales resulta inaceptable puesto que reconoce que los temas personales tienen, inevitablemente, un impacto en el lugar de trabajo. Los siguientes comentarios de dos gerentes australianos ejemplifican la postura de quienes se sienten más cómodos con las prácticas de gestión basadas en la tradicional separación entre las distintas esferas de la vida del empleado:

“Our industry is high pace, high risk and highly paid. If you can’t stand the conditions, go and work in a soft job”.

“Before becoming a family, the (construction industry) participants well know the pace of the construction industry”.

(Lingard y Francis, 2006: 185)

En esta investigación, también hay variadas referencias que demuestran el intento de separar estos ámbitos y la falta de reconocimiento de su permeabilidad. Así, ante la pregunta “¿cómo has vivido la conciliación entre las diferentes esferas de tu vida?” siete de los cuarenta entrevistados entendieron que se les preguntaba si eran capaces de separar los dos ámbitos, de forma que no se llevaban a casa los problemas laborales, ni al trabajo los problemas personales y familiares, es decir, si eran capaces de “desconectar”¹⁵⁹. Ante la misma pregunta, otros participantes por el contrario, interpretaron que se refería a cómo conseguían participar activamente en todos los ámbitos de su vida, dedicando tiempo y energía. En este caso, quizás hubiera sido necesario que adoptara un papel más activo como entrevistadora, en el sentido de haber introducido la pregunta con mayor precisión y claridad, definiendo conceptos y sin dar por sentado que estábamos conversando sobre lo mismo. Como ya he adelantado al final del apartado de V.7. “Criterios de calidad”, mi “yo cultural” ha quedado muy plasmado en este caso.

En el bloque temático precedente, ya hemos visto que trabajar muchas horas era uno de los factores generadores de estrés más importantes (Sang *et al.*, 2007a: 131), con efecto perjudicial para el bienestar de los trabajadores (Sutherland y Davidson, 1993; Haynes y Love, 2004; Love y Edwards, 2005). Además, las largas jornadas de trabajo también influyen en la capacidad del individuo para pasar tiempo suficiente con su familia (Haynes y Love, 2004), ocasionando conflicto con las relaciones fuera del trabajo (Lingard

¹⁵⁸ Estos modelos de trabajo tradicionales tienden a valorar sobre todo, la cantidad de horas que los trabajadores pasan en el trabajo.

¹⁵⁹ Entrevistas N° 1, N° 2, N° 19, N° 22, N° 23, N° 28 y N° 29.

y Sublet, 2002). Dado que la existencia de apoyo social fuera del trabajo constituye un factor mediador importante para el estrés laboral (Love y Edwards, 2005), si los profesionales del sector de la construcción no pueden pasar tiempo suficiente con sus amigos y familiares, entonces, los efectos negativos del exceso de trabajo podrían aumentar. Por otra parte, cuando se trabaja en base a proyectos, tomarse tiempo libre puede resultar muy complicado. Esta dificultad podría afectar al bienestar del trabajador (Lingard, 2003) y exacerbar el desequilibrio trabajo-vida personal generado por la cultura de trabajar muchas horas. De hecho, un tema recurrente en la literatura es la relación entre la falta de equilibrio trabajo-familia y el bienestar (Sutherland y Davidson, 1993; Lingard, 2003; Haynes y Love, 2004).

En el caso que nos ocupa, como resultado general, aproximadamente la mitad de los técnicos entrevistados (55%) se muestran claros al calificar la conciliación entre las diferentes esferas de su vida (profesional y personal) como algo muy difícil de conseguir y que “se lleva mal” debido, sobre todo, a la irracionalidad de los horarios y a una dedicación excesiva. La problemática es evidente cuando, con cierta dosis de amargura, algunos de los técnicos mayores de 55 años se refieren a lo rápido que sus hijos han crecido, a lo poco que han conseguido disfrutar de su infancia, a las muchas cosas que se han perdido, a las pocas caricias regaladas y “cosas de esas” y a que de repente se han hecho mayores y ya no tiene solución. Precisamente, estos participantes están aludiendo al “conflicto trabajo-familia”, que viene a ser una forma de conflicto inter-rol, es decir, demandas incompatibles entre los roles familiares y laborales que, en muchas ocasiones, originan estrés (Gracia *et al.* 1996: 201). En palabras de un arquitecto técnico de 63 años, padre de tres hijos:

“En mis primeras épocas, la irracionalidad hacía que mis hijos se hicieron mayores y yo no los vi. Eso, mi generación lo sabemos. Es decir, muy mal, un sector vampirizante, de llegar tarde a casa, el trabajar sábados, domingos, festivos, no tener vacaciones (...) Pues yo, de pequeña, a mi hija creo que la veía siempre dormida. Me iba de casa a las 7 ó 7.30 de la mañana y cuando volvía, mi mujer era muy ordenada, y la tenía dormidita a las 22.00. Yo no la veía, siempre la veía en la cuna. Así, eso tengo que decir que muy mal, es un sector que ha embrutecido mucho a las personas con estos horarios tan irracionales que siempre ha tenido. Y que vuelvo a decir, se mantiene exactamente igual, en la misma irracionalidad”.

(Entrevista N° 5: 1.09.08’)

De las trece mujeres entrevistadas, prácticamente todas ellas (once) manifiestan claramente la existencia de un problema de conciliación, incluso aquellas menores de treinta años que todavía no tienen familia propia. De este modo, resulta muy clarificadora la visión de una mujer arquitecto y arquitecto técnico de treinta y siete años, con dos hijos pequeños de dos años y cinco meses respectivamente:

“Yo creo que (...) esta sociedad no está preparada para que una mujer concilie bien el trabajo y la maternidad, empezando por tu pareja, depende del apoyo que tengas tú en tu pareja, depende del ámbito en el que te desarrollas laboralmente, depende de muchas cosas. Yo particularmente he tenido que, no he renunciado 100% a mi trabajo porque sigo haciendo cosas, pero he renunciado

en un porcentaje muy elevado. Porque de hacer cosas grandes e interesantes (...) al nivel al que yo me movía y el nivel al que yo me muevo ahora no tiene nada que ver. (...) yo desde hace dos años, cuando me dejé el despacho me dejé todas las cosas grandes, o sea, a partir de diez viviendas yo no hago nada porque el esfuerzo que me requiere yo no lo quiero dedicar a eso. Entonces cojo cosas pequeñitas que yo me puedo manejar sola, que me puedo organizar, que la relación con el cliente es muy directa y le puedo decir "oye, espérame, espera un día más o espera una semana que mi hijo come mal". Yo asumo todo, todo va a la espalda, todo va, todo va y mi determinación al final es que lo que puedo lo hago y lo que no puedo pues no lo hago y ya está. Y no me estreso, porque si me estreso al final no hago nada (...).

(Entrevista N° 4: 34.25' y 10.18')

Conmoveras resultan también las palabras de una mujer ex jefe de obra de treinta y nueve años, madre de un niño de dos años:

"¿Sabes por qué me fui de "W" S.A.? porque yo quería tener un niño (...) Yo no quería tener una vida personal, familiar con ese trabajo (...). Mira, un horario de ocho de la mañana a diez de la noche, eso no se puede llevar con una vida familiar. Yo me acuerdo los primeros años que les preguntaba a mis compañeros "y vosotros ¿cuándo veis a vuestros niños?", y me decían "mira, tratamos de llevarlos al colegio porque normalmente entramos a las nueve a la obra en lugar de a las ocho" porque por la noche creo que cuando llegaban ya estaban dormidos. Eso lo viví los primeros años y yo siempre dije "cuando yo vaya a crear una familia me iré de aquí" y creo que después de doce años ya está bien ¿eh?"

(Entrevista N° 15: 57.00')

Ambas mujeres representan a familias de doble carrera¹⁶⁰, y sus relatos son muestra de la intensificación del conflicto trabajo-familia cuando se tienen hijos. Además, en ambos casos han optado por un reajuste en su uso del tiempo, en detrimento de su carrera profesional. Siguiendo a Gracia *et al.* (1996: 207), a pesar de que la mujer ha experimentado un incremento en el número de horas dedicadas al trabajo, probablemente éste no ha ido acompañado de una reducción en el tiempo empleado en las diversas ocupaciones del ámbito familiar. El aumento en el trabajo productivo se ha producido a costa del descenso en el tiempo dedicado al ocio. Desde luego, no cabe duda de que la necesidad de equilibrar las demandas de dos carreras junto con las demandas familiares es una fuente potencial de estrés (Greenhaus *et al.*, 1989)¹⁶¹. La investigación indica que ser padre, pareja y empleado al mismo tiempo, y tener que hacer frente a las demandas de todos estos roles, muchas veces incompatibles, puede causar estrés (Gracia *et al.*, 1996: 208). Esto es, precisamente, lo que manifiestan sentir las entrevistadas.

¹⁶⁰ Las familias de doble carrera son una variación de la familia nuclear, en la que ambos miembros persiguen una carrera vital ininterrumpida y también establecen y desarrollan una vida familiar que, a menudo incluye niños. Son un grupo de tamaño creciente en nuestra sociedad, con un estilo de vida propio. Ambos miembros de la pareja deben afrontar en común la problemática de coordinar y compatibilizar las demandas laborales y familiares de ambos, con la dificultad añadida de que la mayoría no crecieron como hijos e hijas de parejas de doble carrera y, por tanto, carecen de experiencias familiares de su infancia como marco de referencia para solucionar sus problemas (Sánchez y Quiroga, 1995: 64).

¹⁶¹ Greenhaus, J.H.; Parasuman, S.; Granrose, C.S.; Rabinowitz, S. y Beutell, N.J. (1989): "Sources of work-family conflict among two career couples". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 34, pp. 133-153. Citado en Gracia *et al.* (1996: 208).

Tan sólo dos de las trece mujeres participantes en esta investigación no se muestran tan negativas respecto al equilibrio entre su vida laboral y personal, postura que tiene una clara explicación. Una de ellas, arquitecto técnico, jefe de ejecución de veintinueve años, afirma vivir bien la conciliación “porque los dos trabajamos en lo mismo y tenemos el mismo horario” y que “si tuviera niños, sería muy complicado, yo no podría estar trabajando en esta empresa” (Entrevista N° 12: 26.05’). La otra, arquitecto técnico en dirección facultativa de treinta y nueve años, tiene un marido que la ayuda muchísimo porque “tiene un trabajo de pocas horas..., que se ocupa de muchas cosas que a lo mejor no es plegar la ropa cuando se saca de la secadora pero es otras cosas, por ejemplo esta tarde está toda la tarde con Jordi y yo no tengo ningún problema” (Entrevista N° 20: 1.17.20’). O sea, que compagina bien trabajo y familia porque su marido la apoya en la organización familiar.

Respecto a los técnicos con una visión más optimista sobre el tema, que perciben la existencia de cierto equilibrio entre los distintos ámbitos de su vida¹⁶², hay que decir que la mayoría son hombres mayores de cincuenta años que han contado con una organización familiar típica y tradicional¹⁶³ de una época en la que el padre era considerado el “ganador del pan”: “se marcaron dos roles perfectamente definidos, mi mujer niños-familia y yo trabajo” (Entrevista N° 28: 42.27’), o que “como los niños son pequeños y tal, las mujeres tienen faena y no ha habido demasiado...” (Entrevista N° 24: 42.20’). En definitiva, han contado con el apoyo incondicional de la mujer que “se ha acostumbrado a estar sola en casa” (Entrevistas N° 21 y N° 24), “que ha entendido que llegara tarde” (Entrevista N° 28), que “te tiene que aguantar tus horas de llegar a las nueve o a las diez de la noche” (Entrevista N° 18), o de que todo “depende del nivel de exigencia de la familia” (Entrevista N° 19). De todas formas, también este conjunto de profesionales técnicos reconoce la existencia de algunos factores que dificultan la conciliación.

Del análisis de las entrevistas se puede inferir otra generalización: aquellos profesionales que trabajan o han trabajado como dirección facultativa, bien como director de obra o como director de la ejecución material de la misma, manifiestan tener menos problemas para conciliar su vida profesional con su vida personal y familiar que los que trabajan como asalariados en empresa constructora o en estudios de arquitectura. Esto es debido a que los que ejercen la profesión liberal tienen la posibilidad de elegir su cuota de mercado y mayor flexibilidad para gestionar su agenda y su horario que los que trabajan

¹⁶² Un total de 18 técnicos parecen sentirse cómodos con el grado de conciliación conseguido, y así lo manifiestan en su respuesta. Aquí, se valora su propia percepción del equilibrio entre trabajo y vida personal, aunque ésta pueda resultar chocante. De hecho, personalmente, no deja de sorprender que alguien afirme que lo lleva bien porque no trabaja los fines de semana, aunque de lunes a viernes llegue a casa a las nueve de la noche... Así, para obtener resultados más objetivos y homogéneos entre todos los participantes, habría que definir qué se entiende por “horarios razonables” y formular la pregunta de otra manera.

¹⁶³ Históricamente ha habido una división del trabajo. El hombre era el responsable de ganar el pan fuera del hogar, mientras que la mujer quedaba a cargo de la casa y la crianza. Este hecho contribuyó a que durante mucho tiempo trabajo y familia fueran considerados como compartimentos estancos (Gracia *et al.*, 1996: 199).

en empresa. En este sentido, reconocen estar en una posición privilegiada¹⁶⁴. Este resultado apoya las conclusiones de otros trabajos que afirman que cuanto más inflexible es el horario de un empleado menor es su libertad para cumplir con las demandas del rol familiar y, por tanto, mayor será el conflicto trabajo-familia (Keith y Schafer, 1980; Pleck et al., 1980)¹⁶⁵. De hecho, la flexibilidad de los horarios de trabajo resulta fundamental para paliar el conflicto trabajo-familia y es una medida que están adoptando algunas empresas (Gracia et al., 1996: 204; Lingard y Francis, 2006: 180).

Por el contrario, los técnicos que trabajan a sueldo en empresa, en general destacan el factor “horarios irracionales y dedicación excesiva” como grandes impedimentos al disfrute del tiempo libre y de su vida personal y familiar. Así, en algunos casos el sector de la construcción es descrito como un sector “vampirizante” y “absorbente” en cuanto al tiempo dedicado. La descripción que se suele hacer de los horarios es que “son partidos”, “se llega muy tarde, pasadas las 20.30” y “no da tiempo para nada”¹⁶⁶. En palabras de un jefe de grupo de 35 años de gran empresa constructora:

“(…) no le dedico tiempo a mis relaciones con el resto de la humanidad, entonces cada vez se me hace más complicado y cada vez me cuesta más. Fíjate, yo hay días que yo estoy ahí en el despacho y a las 20.30 les digo a los jefes de obra “iros a casa porque eso, una de dos, o estáis enfadados con la novia o no tenéis vida personal””.

(Entrevista N° 9: 56.25”)

Según otro arquitecto técnico de cincuenta y cinco años con larga experiencia en estudio de arquitectura:

“Se concilia mal, el problema es que no hay horarios, se trabajan más horas de las que se debe. Es una cosa que llena mucho tu tiempo, te centras mucho en el trabajo. Todo, empezar a las ocho de la mañana hasta las nueve de la noche normalmente, siempre que no hubiera concursos, si había que presentar un concurso a veces empalmabas días, o domingos o sábados, días así especiales había también muchos”.

(Entrevista N° 25:17.32”)

También se encuentran aquellos profesionales que trabajan incluso los fines de semana, como el arquitecto que dedica también los sábados y domingos a la profesión: “... yo vivo en el 1º pero trabajo en el 5º, por lo tanto yo puedo pasar en pijama si quiero a trabajar. Normalmente el sábado y el domingo es cuando hago de arquitecto (...) cuando me siento arquitecto, cuando estoy solo puedo diseñar, puedo calcular, puedo estudiar” (Entrevista N° 21: 8.03”).

¹⁶⁴ Entrevistas N° 1, N° 3, N° 6, N° 7, N° 8, N° 19, N° 20, N° 23, N° 34.

¹⁶⁵ Keith, P.M. y Schafer, R.B. (1980): “Role strain and depression in two-job families”. *Family Relations*, Vol. 29, pp. 483-488. Pleck, J.H.; Staines, G.L. y Lang, L. (1980): “Conflicts between work and family life”. *Monthly Labor Review*, Vol. 103, pp. 29-32. Citados en Gracia et al. (1996: 204).

¹⁶⁶ Entrevistas N° 2, N° 3, N° 5, N° 7, N° 9, N° 13, N° 15, N° 17, N° 22, N° 25, N° 26, N° 29.

Cuatro profesionales liberales mencionan también como aspecto negativo el tema de las vacaciones, puesto que dado que tienen que dirigir la ejecución de obras que no paran en Agosto, carecen de libertad para marcharse o tienen que regresar antes (Entrevistas N° 1, N° 5, N° 8 y N° 20).

Los profesionales de empresa constructora, bien jefes de obra o cargos superiores como jefes de grupo, destacan también la dificultad para equilibrar trabajo y vida personal cuando están destinados fuera de la ciudad donde tienen sus raíces (Entrevistas N° 10, N° 17, N° 23 y N° 24), o cuando tienen que realizar desplazamientos de larga duración. De hecho, en la literatura sobre el conflicto trabajo-familia, estos dos factores (viajes frecuentes y cambios de residencia por razones de trabajo) figuran entre los más importantes (Gracia *et al.*, 1996: 204-205). El vivir fuera de casa y en soledad es descrito por una profesional jefe de obra soltera y sin hijos, de treinta años de edad:

“El principal problema que tengo yo es que estoy fuera. Yo cuando estoy en la obra de Elda, los dos años que estoy allí, yo estoy en un piso, entonces yo vivo sola, entre semana estoy fuera, (...) Entonces, hay muchas veces que digo pues prefiero estar en la oficina que no irme a casa, sola, allí en un piso alquilado, en un sofá viendo lo que echan por la tele”.

(Entrevista N° 17: 1.01.00’)

Algunos técnicos de más edad (>55 años) señalan una evolución a lo largo de los años en la conciliación, en el sentido de que durante los primeros años de su vida laboral mandaba la profesión y había un desajuste que con el tiempo se ha ido equilibrando gracias a la madurez, a la experiencia o a tragedias familiares que, por exigencias laborales, no se pudieron atender (Entrevistas N° 14, N° 21 y N° 26). Las siguientes palabras del gerente de 57 años de una constructora-promotora ilustran dicha evolución:

“Yo, los primeros años profesionales mal, mal en el sentido de que estás trabajando, quieres consolidar tu puesto de trabajo, quieres ser imprescindible, todas esas cosas que uno se va organizando y al final resulta que uno le dedica mucho más tiempo al trabajo y menos a la familia del que yo en estos momentos valoro como deseable. (...) al principio la relación esa, el equilibrio no muy bien centrado y con el paso de los años uno lógicamente va espabilándose y va creciendo en el sentido de inteligencia y acaba diciendo que hay que organizarse y hay que equilibrarlo. Con el paso del tiempo, evidentemente, toma más preponderancia lo personal, no sé lo “disfrutador” y todas esas cosas, en relación con el trabajo que hay que hacer a fuerza de lo que sea y como sea”.

(Entrevista N° 26: p. 473, 15.50’)

Otros, por el contrario, han logrado el equilibrio rompiendo por completo con la industria de la construcción, abandonando la empresa constructora y la profesión de jefe de obra para dedicarse a la docencia en la Universidad o como profesor de dibujo en secundaria (Entrevistas N° 15 y N° 22):

“(…) desde que nació mi primer hijo hasta que decidí dejármelo, (...) que pasaron nueve meses más o menos, (...), sí que es verdad que echaba de menos pues poder llegar (...) ¡a bañarle!, sí, como mucho. (...) Pues decía “bueno, es que cuando crezcan mis hijos, si yo llego todos los días a mi casa a las nueve y llego encima con el chip de los problemas, mi hijo me dirá, como decían los

de la obra, "papá es que los deberes, no sé qué". Yo le diré "hijo mío, déjame que quiero ver el partido", que eso es lo que decían, "es que llego a mi casa y mi hijo me dice no sé qué y yo le digo que me traiga la cerveza". Yo decía "es que yo voy a ser igual, ni que tenga título ni que tenga nada, yo llegaré a mi casa, me tumbaré en el sofá, pondré la tele y diré "traéme las zapatillas" a mi hijo, y ya está". Yo no quiero eso para mí, ni lo he vivido en casa, ni quiero transmitirlo a mis hijos. Entonces la conciliación, la familia era muy pequeña, pero era difícil a nivel mío de aislarme. (...) entonces cambiar de trabajo para mí fue una gran tranquilidad".

(Entrevista Nº 22: 1.16.00')

Entre sus propuestas clave para la construcción española del siglo XXI, la Asociación Española para la Calidad (2007: 43) también incluye el esfuerzo que se debe realizar por compatibilizar el trabajo y la vida familiar. Al igual que Lingard y Francis (2006: 187) y Loosemore y Waters (2004: 131), concluiré este epígrafe defendiendo la necesidad de desarrollar y adoptar modelos de trabajo más flexibles, que reflejen las necesidades de una nueva mano de obra más diversa. Estos modelos deben ser adaptables a las expectativas de empleados diferentes en cuanto a su edad, etapa de la vida, raza, religión, estructura familiar y sexo. De todas formas, la implementación de las políticas de conciliación, más allá del papel, no mejorarán la imagen de esta industria ni reducirán el conflicto entre trabajo y vida personal de sus integrantes, a menos que se produzca un cambio más profundo en la cultura de las empresas del sector de la construcción¹⁶⁷.

Además, existe un cuerpo creciente de evidencia que sugiere que las empresas tienen mucho que ganar cuando ayudan a los trabajadores en la persecución del equilibrio entre su vida laboral y personal (Lingard y Francis, 2006: 174). Precisamente, además de conseguir una mano de obra más diversa y satisfecha, también estarán facilitando su desarrollo.

V.10. PAPEL DE LA MUJER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Que la participación femenina es minoritaria en el sector de la construcción es un hecho bien conocido y ampliamente documentado en algunas investigaciones europeas que se vienen realizando en los últimos años (Greed, 2006; Dainty y Bagilhole, 2006; Clarke *et al.*, 2006; Clarke *et al.*, 2004).

El trabajo en la construcción presenta unas características diferenciales que tradicionalmente han determinado que el empleo en el sector haya sido mayoritariamente masculino. A pesar de los avances en las técnicas y procedimientos constructivos y la paulatina incorporación de nuevas tecnologías, la construcción continúa teniendo un alto porcentaje de trabajo a la intemperie y de esfuerzo físico, con cambios habituales de lugar

¹⁶⁷ El uso de dichas políticas debe ser visto como algo legítimo y disponible para todos los empleados, independientemente del sexo, edad o raza y, además, aquéllos que hagan uso de este derecho no deben ser sancionados informalmente.

de trabajo. Estas características, entre otras, han contribuido a que en España, todavía haya una inmensa mayoría de hombres entre sus trabajadores, de modo que a finales de 2005 representaban el 94.6% del total frente a sólo un 5.4% de mujeres (Corral, 2006: 57).

Aunque en los últimos años se ha avanzado cualitativamente en la mejora del acceso de las mujeres a amplios sectores de trabajo en la actividad, su número es aún poco significativo y ello tiene que ver con las peculiaridades del sector pero también con la percepción cultural de que las actividades en la construcción presentan un tipo de tareas, tradicionalmente etiquetadas como pertenecientes a roles típicamente masculinos y no adecuadas para las mujeres (Fundación Laboral de la Construcción, 2005: 24)¹⁶⁸.

Sin embargo, se puede constatar un aumento significativo de mujeres que ocupan puestos de trabajo en el sector, en tareas directivas y en funciones de responsabilidad – ingeniería, diseño de proyectos, jefes de obra-, en trabajos administrativos, pero sobre todo en una amplia gama de nuevas profesiones surgidas en los últimos tiempos, como las relacionadas con la prevención de riesgos laborales.

CUADRO 30.: Principales actividades desempeñadas por las mujeres.

ACTIVIDAD	ORDEN DE SELECCIÓN	
	Primera	Segunda
Administración	92,1	39,1
Dirección y control de obras	4,8	47,8
Especialistas	0,0	4,3
Oficios de obra	1,6	0,0
Peones	1,6	8,7

Fuente: Jurado, E. (1999: 162)

En 1999, Jurado publicó los resultados de una investigación promovida por la Confederación Nacional de la Construcción en la que, como muestra el cuadro 30, las mujeres del sector se ocupaban mayoritariamente en tareas de administración (92,1% en la primera actividad), aunque confirmando la emergencia de este colectivo y su plena incorporación al mundo del trabajo, ya aparecía con un 47,8% en segunda actividad, la dirección y control de obras. Precisamente, en una publicación muy reciente, Portales (2007: 7) afirma que la figura del jefe de obra ha dejado de asociarse al sexo y que son

¹⁶⁸ No es objetivo de esta tesis doctoral el profundizar en los motivos que han contribuido a esta masculinización del sector de la construcción. El proyecto "Construyendo Futuro: una oportunidad de empleo para las mujeres", enmarcado en la iniciativa de la Comunidad Europea del Programa EQUAL, resulta esclarecedor al respecto. El proyecto, aspira, en consonancia con las pretensiones del Instituto Andaluz de la Mujer, a mejorar los caminos que conducen a la inserción laboral de las mujeres en el sector de la construcción.

muchas las mujeres que cumplen eficazmente su función social y laboral como jefes de obra. Donde la presencia era y sigue siendo escasa es en las bandas operativas de obra, mostrando la rigidez heredada de la tradición: las mujeres a la oficina, la “obra es cosa de hombres” (Jurado, 1999: 161).

Aunque de forma tangencial, también en las entrevistas realizadas para este trabajo se ha tocado el tema del papel de la mujer en construcción, para ver cuál es la percepción que los profesionales técnicos tienen al respecto. Para ello, se les pregunta por su experiencia laboral con mujeres tanto a nivel técnico como a niveles menos cualificados. Al igual que en el apartado anterior, tampoco en este caso pretendo establecer conclusiones definitivas que relacionen la cuestión de género con la satisfacción laboral, eso sería objeto de otro trabajo de investigación.

a) Como jefe de obra

Diez de los entrevistados no tratan esta cuestión, siete de ellos afirman no haber trabajado nunca con mujeres que desempeñen este papel y trece de ellos, todos hombres, hacen afirmaciones muy positivas sobre la mujer en su función de jefe de obra. De hecho, entre las cualidades femeninas subrayadas destacan las siguientes: son más ordenadas, más estrictas y más exigentes que los hombres que desempeñan el mismo papel, no se dejan convencer con tanta facilidad, a veces son incluso más eficaces, son muy constantes, más eficientes en la organización y dotes de mando, más brillantes, funcionan “como un relojito de pared”. Hay técnicos que incluso plantean que, por todo ello, en la actualidad, las empresas constructoras prefieren contratar a mujeres arquitectos técnicos como jefes de obra antes que a hombres (Entrevistas N° 2, N° 13 y N° 29).

Habría que destacar, sin embargo, dos comentarios bastante machistas sobre cómo se desenvuelve la mujer en obra y en despacho. Para un jefe de grupo, debido a su carácter “a las mujeres les gusta más las oficinitas y las direcciones facultativas y las cosas más...”, y para un arquitecto miembro de dirección facultativa “la mujer trabaja mejor en el despacho que el hombre..., pero en la obra las mujeres no se manejan bien...”.

De todas formas, como ya se ha apuntado, predomina la sensación de que, en general, las mujeres jefes de obra son muy buenas y hacen su trabajo muy bien, tan bien como los hombres. En palabras de un arquitecto técnico con experiencia como jefe de obra:

“Yo tenía una compañera jefa de obra y de maravilla, yo pienso que las mujeres son el futuro de jefes de obra. Yo creo que una mujer con autoridad, que sea capaz de hacerse respetar, siempre tendrá mejor rendimiento que un hombre como jefe de obra. No sé exactamente por qué, pero, por ejemplo, mi compañera y yo, tenemos la misma carrera pero yo vengo desde la obra pura y dura y ella viene desde el tema más académico, pero yo le he visto coger soluciones y el trato con el

constructor y una mujer siempre tiene el genio más corto, es más tajante, más seca, es “no y punto” y así, nosotros siempre tenemos tendencia a negociar. Yo, la experiencia de aquella chica..., yo la contrataría seguro, antes que a mí, porque tiene claro el objetivo y lo cumplía. De normal las mujeres son más organizadas que los hombres, de cara a documentación”.

(Entrevista N° 40: p. 580)

En relación a cómo las mujeres se enfrentan a un mundo laboral tradicionalmente machista y a cómo el medio “hostil” de la obra las acoge, hay opiniones y anécdotas de todo tipo. Normalmente, se encuentran comentarios provenientes tanto de hombres como de mujeres, relacionados con el alto grado de respeto que los oficiales y otros operarios guardan hacia las mujeres técnicas (Entrevistas N° 2 y N° 15), que han sabido imponer su criterio en obra (Entrevista N° 18), que se las trata muy bien porque les tienen miedo, “como a reinas” (Entrevista N° 9), que les hacen más caso que a los hombres (Entrevista N° 10), que nunca han sufrido el machismo en obra “porque se dan cuenta de que les haces falta” (Entrevista N° 13), que les puedes hacer daño (Entrevista N° 8).

Atendiendo al comentario de una arquitecto técnico jefe de obra:

“Yo encantada, la reina de los mares, quiero decir que como tú estás sola, son todo hombres y tú, estás tú sola, bien, bien. A mí me choca porque la gente enseguida te dice “ah, tú allí con todos los hombres”. Cuando yo estoy enfrente nunca me dicen nada, cuando me doy la vuelta me mearán, se meterán conmigo, me dirán, pues yo, como cualquiera que pasa por la calle, pero estando yo enfrente nunca (...) nunca he tenido problemas. Incluso así que digas con los trabajadores y con las subcontratas, “¿aquí quién paga, quién te da el visto bueno a las facturas?”. Esto lo tienen claro, ellos tienen muy claro que serás una chica o serás lo que tú quieras pero eres el jefe”.

(Entrevista N° 17: 1.06.45’)

De todas formas, tampoco hay que negar que se cuentan las típicas anécdotas relacionadas con el género femenino del técnico responsable de la obra. Así, encontramos el característico silbido a la mujer jefe de obra, el oficial que se queda mirándole el trasero, las “pintaditas” obscenas en la puerta, los comentarios groseros y otros detalles de “excesivo miramiento” que también fastidian como que “suba el arquitecto, que tiene veinte años más que yo, una escalera y nadie se digne a aguantarle la escalera, y a mí me la aguanten” (Entrevista N° 20). El gerente de una constructora recuerda las palabras de una compañera jefe de obra al sentirse observada como sigue:

“¿Te hago un comentario de las jefas de obra que me decían a mí cuando entrábamos a los bares a almorzar y estaba lleno de gente de la obra?, me decían “ahora me están desnudando todos estos con la mirada”. Y es verdad eh, mirabas y estaban todos mirando”.

(Entrevista N° 18: 47.00’)

Además, las reacciones ante dichas anécdotas son también variadas. Las hay que no se achantan y contestan muy serias dejando claro que tienen el poder: “¿qué haces ¿me estás mirando el culo?, pues hale, recoge tus trastos y vete. ¿Tú a qué has venido aquí a mirarme al culo o a trabajar, ¿tú eres tonto?, pasa por caja y te vas” (Entrevista N° 2), y las hay que reconocen haber llorado mucho al bajar del andamio, en el coche, en los

inicios de la profesión como directora de obra “por la relación machista que había allí por ser mujer” (Entrevista N° 8).

b) Como encargado

A diferencia del caso anterior, corroborando los datos que plantean otras fuentes de información¹⁶⁹, la presencia femenina en esta ocupación parece mínima puesto que únicamente seis de los técnicos manifiestan haber trabajado con alguna mujer encargado y es más, cuatro de ellos sólo se han encontrado con una encargada de obra a lo largo de todos sus años de profesión. Uno de los entrevistados explica bien la evolución que está teniendo el empleo femenino en este sector:

“Están entrando en obra pero en cuadros técnicos, en cuadros profesionales es anecdótico el caso, bueno cada vez un poco más, las arquitectos técnicos y las arquitectos están a la orden del día. Encargadas ya hay menos, pero ya se me ha dado un caso”.

(Entrevista N° 7: 1.18.55')

c) En los oficios

En este caso ocurre lo mismo que con las encargadas, los casos planteados de trabajadoras manuales de la construcción son de carácter meramente anecdótico y sorprendente para los propios entrevistados, a excepción de las mujeres que, tradicionalmente, se han encargado de la limpieza final de las obras (Entrevistas N° 16, N° 22 y N° 39).

A modo de ejemplo se presentan los siguientes casos:

- “una instaladora en fontanería y una chica que alicataba baños que iba con su padre y además hacía muy bien el trabajo” (Entrevista N° 2).
- “tabiqueras, haciendo tabiques, en trabajos especializados, fontanería... a lo mejor entre un 5 y un 10%, no más, la mayoría son hombres” (Entrevista N° 3).
- “Sí, hubo una obra, había una mujer, creo que colocaba piso, pavimento, y era una mujer en la colla y la verdad es que funcionaba muy bien. Son cosas que por curiosidad, porque no es habitual, pues preguntas a los compañeros y tal y la gente me habló muy bien” (Entrevista N° 7).
- “poniendo suelo y en la ferralla, con el alambre, el oficio más perro que hay en la construcción... me chocó verla en ese oficio. Lo que pasa que es un oficio que entiendo por qué no hay más mujeres, no hay más porque es un oficio muy tirado”. (Entrevista N° 9).

¹⁶⁹ Jurado, E. (1999: 162); Urbanoticias.com del 19/05/2006; Corral, A. (2006: 56).

- “Donde sí que están entrando es con el tema del pladur. En el proceso hay una faena que es el encintado. Esa faena la suele hacer el cintero y suelen ser cinteras, sobre todo son mujeres del Este, polacas, rumanas...”. (Entrevista N° 16).
- “Yo lo único que he tenido así que te choca es una carpintera y una cerrajera. Una escayolista también que iba con su padre”. (Entrevista N° 17).

En cuanto a la calidad de su trabajo, todos los comentarios encontrados son muy positivos y en ningún momento se hacen apreciaciones sobre su falta de habilidad o incluso de destreza física. Por el contrario, se alaba lo cuidadosas que son:

“Son las únicas que se ponen sus gafas a la hora de cortar con la radial, que se ponen sus guantes... El hombre, por ejemplo, piensa que ponerse unas gafas si está cortando algo con chispas es de maricones... Y la tía llega y dice “me voy a poner las gafas no sea que me caiga a mí en el ojo y...”. ¿Sabes lo que te digo? Llevan más cuidado”.

(Entrevista N° 17: 1.10.54’)

Con este apartado concluyo la aportación empírica de esta investigación que ha sido desarrollada a lo largo del capítulo V. En el mismo, he ido presentando una serie de resultados que van desde los motivos de acercamiento al sector de la construcción, hasta los factores de satisfacción e insatisfacción laboral, pasando por experiencias relacionadas con el estrés o la dificultad para conciliar vida profesional y familiar, entre otros. Además, para comprobar su veracidad, he intentado, siempre que ha sido posible, utilizar las palabras y expresiones de los propios entrevistados, siendo consciente de que, quizás, esto dificulte la lectura del texto. A su vez, he señalado y comentado resultados similares a los que han llegado otros investigadores del tema. Asimismo, para dotar de mayor coherencia y continuidad a todo el documento, he intentado establecer relaciones con capítulos previos. A continuación y para terminar, se presentan las conclusiones a las que he llegado tras la realización de la investigación.

Conclusiones

A continuación se presentan las principales conclusiones extraídas de mi investigación, agrupadas en dos epígrafes:

- A) Conclusiones relativas a la revisión del estado de la cuestión.
- B) Conclusiones relacionadas con los resultados y su discusión.

A) CONCLUSIONES RELATIVAS A LA REVISIÓN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN.

1. Existe una considerable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a los trabajadores de la construcción y su satisfacción laboral: la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la Sociología del Trabajo, la Historia y la Gestión y Dirección de la construcción. De hecho, los autores de las distintas áreas de conocimiento apenas se citan entre sí, mostrando ser compartimentos estancos, de forma que no se puede hablar de interdisciplinariedad.
2. La literatura específica sobre la satisfacción laboral del profesional de la construcción es escasa, de reciente publicación y con muestras de profesionales de Australia, Gran Bretaña, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Irán, Suecia y Tailandia. En cualquier caso, Gran Bretaña y Estados Unidos son los países más prolíficos en cuanto a publicación de investigaciones sobre el tema que nos ocupa se refiere.
3. En la mayoría de los casos, la metodología utilizada en el estudio empírico de los profesionales técnicos del sector de la construcción ha sido de tipo cuantitativo, utilizando cuestionarios postales como técnica básica de recogida de información. No obstante, existe también una minoría de trabajos que utilizan un enfoque de tipo cualitativo a través de la entrevista en profundidad (Styhre y Josephson, 2006; Sutherland y Davidson, 1989; Langford, 1988; Borcharding y Oglesby, 1974 y 1975).
4. Los tres modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg *et al.* (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), combinada con el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1980). En los últimos años, esta última parece estar siendo la más utilizada para analizar a los profesionales técnicos de la construcción (Zhou, 2004; Gilbert y Walker,

2001; Smithers y Walker, 2000). De todas formas, estos trabajos que aplican las teorías generales de motivación a la industria de la construcción han sido muy criticados, sobre todo los basados en Maslow (1943) y Herzberg *et al.* (1959).

B) CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LOS RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN.

5. Los profesionales de la construcción entrevistados se muestran satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. De hecho, los cinco descriptores del trabajo más repetidos son: variado, estresante, divertido, satisfactorio e interesante.
6. Los factores de satisfacción laboral más importantes para ellos son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, los factores intrínsecos. En concreto, destacan la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido por parte del cliente y el reto cotidiano que supone su actividad laboral. Estos resultados concuerdan con los de Ruthankoon (2005), Zhou (2004) y Borcharding (1971) para los técnicos de Tailandia, Canadá y Gran Bretaña respectivamente.
7. Las relaciones sociales que establecen con todo tipo de personas en su trabajo es el único factor extrínseco destacable entre los generadores de satisfacción laboral. De hecho, ni la remuneración económica, ni la seguridad del empleo, ni tampoco la posibilidad de ascender y promocionar figuran entre los factores más mencionados.
8. El conflicto entre agentes derivado de intereses económicos contrapuestos, la seguridad en la obra por las implicaciones que tiene sobre su ejercicio profesional, el estrés y la falta de profesionalidad de los agentes del sector, son los factores de insatisfacción laboral más indicados por los entrevistados. A diferencia de los factores de satisfacción, en este caso son todos de carácter extrínseco, estando vinculados al contexto de trabajo.
9. Los principales motivos que les llevan a desarrollar su profesión en el sector de la construcción están relacionados con una vocación temprana, antecedentes familiares conectados al sector e interés por los contenidos de la carrera. Además, al 60% de la muestra le hubiera gustado, les gustaría o les gustó en su momento, que sus hijos eligieran dedicarse al sector de la construcción, sobre todo por ayudarles gracias a los conocimientos adquiridos y a los contactos establecidos a lo largo de su vida profesional.
10. En cuanto a las tareas desempeñadas, tanto los miembros de la dirección facultativa como los técnicos de empresa constructora distinguen entre las actividades “de despacho”, a las que suelen dedicar entre un 20 y un 30% de su tiempo y las

actividades de gestión o supervisión de obra, a las que dedican el resto. La presencia semanal en obra de los miembros de la dirección facultativa parece depender de la fase de ejecución en que se encuentra la misma. Los técnicos de empresa, por el contrario, tienen una presencia constante y cotidiana. Además, el trabajo de dirección de la ejecución material de las obras o de director de obra en dirección facultativa puede compaginarse con otras ocupaciones.

11. Los entrevistados distinguen el ambiente laboral vivido en despacho que, de forma unánime, es descrito en términos positivos debido a las buenas relaciones humanas que se establecen, del ambiente en el entorno de la obra para el cual no hay acuerdo general. Así, mientras que para unos resulta mucho más “duro” por los conflictos económicos, la rotación de personas y la falta de profesionalidad de la mano de obra; para otros el ambiente es bueno, y para otros, dependiente de las circunstancias.
12. Los profesionales técnicos subrayan la falta de cualificación de la mano de obra y la pérdida de oficio, debido al exceso de demanda de trabajo, la generalización de la subcontratación y el declive de la formación profesional frente al auge de las carreras universitarias. También destacan la existencia de gran cantidad de trabajadores extranjeros y señalan consecuencias negativas de la incorporación de inmigrantes a las obras de construcción. Por otra parte, refieren niveles mínimos de absentismo laboral, seriedad en cuanto a la puntualidad a la hora de cumplir con sus horarios de trabajo y cierto nivel de abandono del puesto en momentos de exceso de demanda de trabajo.
13. El encargado es un profesional muy apreciado por los entrevistados, quienes lo describen como figura importante, necesaria y fundamental en la obra. Suelen carecer de estudios, pero tienen una amplia experiencia y conocimiento del día a día del mundo de la construcción. Además, parece gustarles su trabajo. Como nota negativa, indican paralelismos con la mano de obra debido al gran número de obras en construcción, lo que ha obligado a convertir en encargado a personas sin la experiencia necesaria.
14. Se destaca la evolución positiva de la formación del jefe de obra, puesto que, en la actualidad, la gran mayoría son arquitectos técnicos. Además, hay acuerdo sobre la irracionalidad de sus horarios de trabajo, el estrés laboral que padecen y la sobrecarga de trabajo debida, sobre todo, al aumento de las tareas burocráticas que deben realizar.
15. Un elevado número de profesionales liberales muestran dificultades para medir y valorar el rendimiento de su trabajo. Entre los parámetros utilizados para medirlo los entrevistados destacan: los resultados económicos, el cliente satisfecho, la satisfacción personal, las obras bien ejecutadas y el cumplimiento de plazos. Además, los factores con mayor incidencia negativa en su rendimiento laboral son la

no disponibilidad y falta de calidad de la mano de obra, las deficiencias existentes en los proyectos y sus modificaciones, la mala planificación, la aparición de imprevistos y problemas con el abastecimiento de materiales. Por ello, para mejorar la gestión del tiempo y la calidad de lo construido, los entrevistados recomiendan planificar detalladamente la obra y llevar a cabo un seguimiento, realizar una correcta contratación de personal, mejorar la calidad de los proyectos de ejecución y formación a todos los niveles.

16. El 57% de los entrevistados padecen estrés, agobio o ansiedad en su ocupación actual en el sector, mientras que el 75% caracterizan al sector de la construcción como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad, el aspecto económico e interminables jornadas laborales. Estos factores generadores de estrés coinciden con los identificados por otros investigadores para otros países (Sang *et al.*, 2007a; Campbell, 2006; Davidson y Sutherland, 1992). En principio, parecen sufrir mayores niveles de estrés los agentes contratados por la empresa constructora que los profesionales liberales y, además, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas.

Aportaciones y perspectivas futuras de investigación

Resulta complicado pensar en el porvenir de la propia labor investigadora cuando todavía no se ha terminado por completo la tesis doctoral que, se supone, es uno de los proyectos de investigación más importantes en la vida de una persona. De cualquier forma, durante este proceso sí que han surgido algunas ideas que me gustaría llevar a cabo y que planteo a continuación.

En el futuro, como medio para validar las afirmaciones y visiones de los cuarenta entrevistados en esta tesis doctoral, me gustaría plantear el mismo guión de preguntas a otros profesionales técnicos, pero utilizando otra técnica de investigación cualitativa: el grupo de discusión. De este modo dispondría de correcciones del grupo respecto a las opiniones que no son adecuadas, no se comparten socialmente o son extremas. Según Flick (2004: 128), el grupo se convierte en una herramienta para reconstruir las opiniones individuales de forma más conveniente.

Otra posibilidad de interés sería repetir el trabajo realizado, entrevistando, si fuera posible, a los mismos participantes dentro de unos años, en un marco temporal distinto al existente en la primavera del 2006, para descubrir si los factores de satisfacción e insatisfacción laboral cambian en función de la fase del ciclo económico existente, de la edad del entrevistado, de su experiencia laboral, etc. En definitiva, se trataría de diseñar una investigación cualitativa de tipo longitudinal y no transeccional.

Además, mi preferencia por la metodología cualitativa me lleva a desear replicar este trabajo también entre los trabajadores manuales de la construcción de la Comunidad Valenciana. A tenor de lo leído (Asad y Dainty, 2005; Torrance y Cathcart, 1984), éstos deberían manifestar mayor satisfacción por las recompensas extrínsecas del trabajo que los profesionales técnicos de la construcción investigados.

De todas formas, consciente de los obstáculos que este tipo de investigación cualitativa puede encontrar en cuanto a publicación en revistas científicas sobre el tema se refiere, contemplo también la posibilidad de adoptar un enfoque cuantitativo para estudiar la satisfacción laboral de los trabajadores "white collar" de la construcción. Como se ha avanzado en los objetivos planteados en el apartado 1.2. y en la fundamentación del método (apartado IV.1.), esta investigación tiene un carácter exploratorio que puede

constituir la materia prima o punto de partida para otros trabajos de carácter cuantitativo. Así, por ejemplo, a partir de los resultados obtenidos para la muestra de 40 participantes, podrían diseñarse cuestionarios específicos sobre factores determinantes de la satisfacción laboral, estresores, etc., y distribuirlos entre un mayor número de profesionales pertenecientes a muestras de carácter aleatorio, que permitieran sacar conclusiones generalizables al conjunto de la población de profesionales de la construcción. De hecho, el Colegio profesional de arquitectos técnicos de Valencia, ha mostrado su interés en plantear este trabajo y encuestar a todos los colegiados. Además, este futuro estudio cuantitativo permitiría la triangulación de métodos para obtener resultados más fiables.

Como he planteado en varias ocasiones, sobre todo en el capítulo IV sobre el método, los temas de la conciliación entre las distintas esferas de la vida y el papel de la mujer en el sector de la construcción no se han tratado con suficiente precisión y profundidad debido, entre otras cosas, a carencias observadas en el guión de entrevista y a que suponen, realmente, otra línea de investigación. Por tanto, sería interesante también, de cara al futuro, diseñar estudios tanto de carácter cualitativo como cuantitativo que llenaran el vacío existente sobre estos temas en nuestro país.

En lo referente a las aportaciones, personalmente, pienso y confío en que los resultados de esta investigación puedan constituir una información valiosa para distintos colectivos:

- Para la comunidad científica y académica internacional en general, y para la centrada en gestión de la construcción en particular, porque no se han hecho, hasta el momento, estudios sobre la satisfacción laboral de los profesionales técnicos de la construcción en nuestro país. De hecho, a partir de los resultados encontrados, se han identificado algunos rasgos comunes con investigaciones llevadas a cabo en otros países, a la vez que particularidades distintivas del caso español.
- Para los investigadores de la disciplina de gestión de la construcción porque, como se ha visto en el capítulo IV, desde un punto de vista metodológico, la elección del enfoque cualitativo a través de entrevistas en profundidad sigue siendo minoritario, aunque, desde la segunda mita de los años 90, está emergiendo. Así, este trabajo constituye un paso más en el avance de lo cualitativo dentro de este campo.
- Para la comunidad de empresas que componen la industria de la construcción en España, y la Comunidad Valenciana en particular, sobre todo para las empresas contratistas dedicadas a la edificación que tienen en plantilla a profesionales técnicos de la construcción en calidad de jefes de obra, jefes de producción, jefes de grupo, etc (dependiendo del tamaño), que contarán con una información valiosa sobre lo que sienten estos profesionales hacia su trabajo y sobre los problemas de insatisfacción

laboral a los que se enfrentan cotidianamente. En este sentido, aunque este trabajo no aporta “recetas” prácticas, puede resultar útil como punto de partida para elaborar programas de motivación laboral dirigidos a este colectivo.

- Para la comunidad de profesionales liberales arquitectos y arquitectos técnicos que, habitualmente, forman parte de la dirección facultativa de proyectos de construcción destinados a la edificación, en calidad de directores de obra o directores de ejecución de obra, puesto que tampoco existen otros estudios previos al respecto. Personalmente, en caso de ser yo uno de estos profesionales, estaría sumamente interesada en leer trabajos de este tipo.
- Para aquellos jóvenes que se están planteando estudiar una carrera técnica como Gestión en la Edificación (hasta ahora Arquitectura Técnica) o Arquitectura, pero que tienen dudas acerca de lo que supone la profesión¹⁷⁰ y desconocen algunas opciones profesionales como las descritas en esta memoria doctoral y, por qué no, para todos aquellos profesores de Escuelas de Arquitectura o Arquitectura Técnica, sin ninguna presencia cotidiana en obras de construcción, para profundizar en el mundo laboral del que formarán parte, en el futuro, nuestros alumnos. Quizás para todos ellos, mis aportaciones pueden resultar esclarecedoras y mejorar su comprensión acerca del proceso de satisfacción laboral en el sector de la construcción.
- Para el entorno social en general, puesto que no podemos olvidar que los seres humanos pasamos la mayor parte de nuestra vida en el trabajo y que la calidad de la vida laboral y profesional cada vez preocupa más, siendo la satisfacción laboral su núcleo.

¹⁷⁰ Precisamente, algunos de los entrevistados manifestaron desconocer por completo en qué consistía y lo que suponía el trabajo del arquitecto técnico (Entrevistas N° 38, N° 37).

Bibliografía

Abudayyeh, O.; Dibert-De Young, A. y Jaselskis, E. (2004): "Analysis of Trends in Construction Research: 1985-2002". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 130, N° 3, pp. 433-439.

Adams, J.S. (1965): "Inequity in social exchange", en L. Berkowitz (ed): *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 276-299. Nueva York: Academic Press.

Adams, J.S. (1963): "Towards an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.

Agapiou, A. (2002): "Perceptions of gender roles and attitudes toward work among male and female operatives in the Scottish construction industry". *Construction Management and Economics*, Vol. 20, N° 8, pp. 697-705.

Aguirre, A.; Castillo, A. Mª y Tous, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Aguirre, C. y Andrade, M. (2005): "Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa". *Revista de la Construcción*, Vol. 4, N° 2, pp. 65-75. Escuela de Construcción Civil Pontificia Universidad Católica de Chile.

Aguirre, C.; Andrade, M. y Castro, A. (2005): "Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la construcción en Santiago de Chile". *Revista de la Construcción*, Vol. 4, N° 1, pp. 81-90. Escuela de Construcción Civil Pontificia Universidad Católica de Chile.

Alderfer, C.P. (1969): "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 142-175.

Almohawis, S. (1986): "Motivation of Construction Workers in Saudi Arabia: An Expectancy Theory Approach". *Tesis Doctoral*, Universidad de Texas, Austin, Estados Unidos.

Alonso, E.; Pozo, C.; Hernández, S.; Díaz, A.; Martínez, J.J. y Valera, R. (2005): "Satisfacción laboral y entorno de trabajo en la Administración Pública". *Capital Humano*, Nº 191, Septiembre, pp. 84-94.

Alonso, L. R. (1994): "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa", en J.M. Delgado y J. Gutiérrez (coord): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid: Síntesis, pp. 225-238.

ANECA - Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004): *Libro Blanco del Título de grado de Ingeniería de Edificación*, Madrid: ANECA.

Applebaum, H. (1999): *Construction Workers, U.S.A.* Greenwood Press, Westport, USA.

Applebaum, H. (1982): "Construction management; traditional versus bureaucratic methods". *Anthropological Quarterly*, Vol. 55, Nº 4, pp. 224-234.

Asad, S. y Dainty, A.R.J. (2005): "Job Motivational Factors for disparate occupational groups within the UK Construction Sector: a comparative analysis". *Journal of Construction Research*, Vol. 6, Nº 2, pp. 223-236.

Asociación Española para la Calidad (2007): *Claves de la construcción española para el siglo XXI*, Madrid: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales.

Baldry, D. (1995): "A Study of Construction Operatives Workplace Attitudes and the influence upon Industrial Performance". *Proceedings of Eleventh Annual Conference of Association of Researchers in Construction Management*, York, Vol. 2, pp. 645-654.

Barrett, P. (1993a): "Motivational profiles for construction professionals". *In Proceedings of CIB W65*, Trinidad, West Indies, pp. 641-649.

Barrett, P. (1993b): *Profitable practice management for the construction professional*. Londres: E&FN Spon, pp. 81-124.

Barrett, P.S. y Barrett, L.C. (2003): "Research as a kaleidoscope on practice". *Construction Management and Economics*, Vol. 21, Nº 7, pp. 755-766.

Blismas, N.G. y Dainty, A.R.J. (2003): "Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox?". *Building Research and Information*, Vol. 31, Nº 6, pp. 455-463.

Borcherding, J.D. y Garner, D.F. (1981): "Workforce motivation and productivity on large jobs". *Journal of the Construction Division*, Vol. 107, Nº 3, pp. 443-454.

Borcherding, J.D., Sebastian S.J. y Samelson, N.M. (1980): "Improving motivation and productivity on large projects". *Journal of the Construction Division*, Vol. 106, N° 1, pp. 73-89.

Borcherding, J.D. (1976): "Improving Productivity in Industrial Construction". *Journal of the Construction Division*, Vol. 102, N° 4, pp. 599-614.

Borcherding, J.D. y Oglesby, C.H. (1975): "Job Dissatisfaction in Construction Work". *Journal of the Construction Division*, Vol. 101, N° 2, pp. 415-434.

Borcherding, J.D. y Oglesby, C.H. (1974): "Construction Productivity and Job Satisfaction". *Journal of the Construction Division*, Vol. 100, N° 3, pp. 413-431.

Borcherding, J. D. (1972): "An exploratory study of attitudes that affect human resources in building and industrial construction". *Tesis Doctoral*. Universidad de Stanford University, CA., Estados Unidos.

Bowe, J.; Bowe, M. y Streeter, S. (2001): *Gig: Americans talk about their jobs*. Nueva York: Three Rivers Press.

Bravo, M; Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002): "Satisfacción laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto.*, Madrid: Síntesis. pp. 343-394.

Bresnen, M.J.; Bryman, A.E.; Ford, J.R.; Keil, E.T.; Beardsworth, A. D.; Jepson, M.A. y Wray, K. (1984): "Effective Construction Site Management: A Review". *Construction Engineering and Management*, Vol. 110, N° 4, pp. 420-436.

Business Roundtable (1982): "Construction Labour Motivation: A Construction Industry Cost Effectiveness Project Report", Report A-2, Agosto, Nueva York (Estados Unidos).

Byrne, J. (1997): "Work, organization and conflict: The bricklayers of Madrid, 1870-1914". *Tesis Doctoral*, Instituto Universitario Europeo de Florencia, Italia.

Byrne, J. (1993): "La construcción durante el primer tercio del siglo XX", en Ruiz, D. y Babiano, J. (eds): *Los Trabajadores de la construcción en el Madrid del siglo XX*. Madrid: Ediciones Akal, pp. 25-58.

Campbell, F. (2006): *Occupational Stress in the Construction Industry*. Gran Bretaña, Berkshire: Chartered Institute of Building.

Cassell, C.; Symon, G.; Buehring, A. y Johnson, P. (2006): "The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account". *Management Decision*, Vol. 44, N° 2, pp. 290-303.

Cassell, C. y Symon, G. (2006): "Taking qualitative methods in organization and management seriously". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 1, N° 1, pp. 4-12.

Cassell C. y Walsh, S. (2004): "Repertory Grids", en Cassell, C. y Symon, G. (Eds) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications. pp. 61-72.

Castillo, A.M. (1992): "Teoría y práctica de la motivación". *Papeles de trabajo*, N° 10, 2ª Edición. Málaga: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga.

Castillo; E. y Vásquez, M.L. (2003): "El rigor metodológico en la investigación cualitativa". *Revista Colombia Médica*, Vol. 34, N° 3, pp. 164-167.

Cavalcante, J.J. (2004): "Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía, Brasil)". *Tesis doctoral*, Universidad Autónoma de Barcelona.

Chan, A.P.C. (1993): "Motivation of the project manager" en *Proceedings of CIB W65*, 7th International Symposium, Organization and Management of Construction: The Way Forward, Vol. 2, pp. 931-942. September 15-22, Port of Spain, Trinidad.

Chan, P. y Kaka, A. (2007): "Productivity improvements: understand the workforce perceptions of productivity first". *Personnel Review*, Vol. 36, N° 4, pp. 564-584.

Chell, E. (2004): "Critical Incident Technique", en Cassell, C. y Symon, G. (eds): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications. pp. 45-60.

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

Chishty, M.S. y Choudhry, M.A. (1996): "Manpower motivation improves quality in construction", *Proceedings International Conference on Appropriate Concrete Technology*, University of Dundee, Scotland.

Clarke, L.; Michielsens, E. y Wall, C. (2006): "Women in manual trades" en Gale, A. y Davidson, M. (eds): *Managing Diversity and Equality in Construction: initiatives and practice*, pp. 151-168.

Clarke, L.; Frydendal, E.; Michielsens, E.; Susman, B. y Wall, C. (2004): "Introduction", en *Women in Construction*, European Institute for Construction Labor Research, Bruselas: CLR, pp. 8-22.

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

Corral, E. (2006): "El empleo femenino en la construcción". *Directivos Construcción*, Nº 190, pp. 56-59.

Cox, R.F.; Issa, R.R.A. y Frey, A. (2006): "Proposed Subcontractor-Based Employee Motivational Model". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, Nº 2, pp. 152-163.

Dainty, A.; Grugulis, I. y Langford, D. (2007): "Understanding construction employment: the need for a fresh agenda". *Personnel Review*, Vol. 36, Nº. 4, pp. 501-508.

Dainty, A.; Green, S. y Bagilhole, B. (2007): "People and culture in construction: contexts and challenges", en Dainty, A.; Green, S. y Bagilhole, B. (eds): *People and Culture in Construction: a Reader*, Taylor & Francis, pp. 3-25.

Dainty, A. y Bagilhole, B. (2006): "Women's and men's careers in the UK construction industry: a comparative analysis", en Gale, A. y Davidson, M. (eds): *Managing Diversity and Equality in Construction: initiatives and practice*, Taylor and Francis, pp. 98-111.

Dainty, A.R.J.; Bryman, A.; Price, A.D.F.; Greasley, K; Soetanto, R. y King, N. (2005): "Project affinity: the role of emotional attachment in construction projects". *Construction Management and Economics*, Vol. 23, Nº 3, pp. 241-244.

Dainty, A.R.J.; Bagilhole, B.M. y Neale, R.H. (2000): "Computer-aided analysis of qualitative data in construction management research". *Building research and information*, Vol. 28, Nº 4, pp. 226-233.

Davidson, M.J. y Sutherland, V.J. (1992): "Stress and construction site managers: issues for Europe 1992". *Employee Relations*, Vol. 14, Nº 2, pp. 25-38.

Davies, N.M. (1948a): "Attitudes to Work Among Building Operatives". *Occupational Psychology*, Vol. 22, pp. 56-62.

Davies, N.M. (1948b): "Attitudes to work: a field study of Building Operatives". *British Journal of Psychology*, Vol. 38, pp. 107-134.

Davies, R. J. y Duff, A.R. (1996): "Intrinsic Job Satisfaction in Construction", en Langford, D.A. & Retik, A. (eds): *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice. Vol. 2: Managing the Construction Project and Managing Risk*, Londres: E&FN Spon, pp. 619-628.

Davies, R. y Duff, A.R. (1994): "Intrinsic Motivation and Satisfaction from the Work Itself: Perceived Task Characteristics of Construction". *Proceedings of the 10th ARCOM Conference*, 14-16 Septiembre, Loughborough.

Djebarni, R. (1996): "The impact of stress in site management effectiveness". *Construction Management and Economics*, Vol. 14, N° 4, pp. 281-293.

Edwards, B. y Eckbald, J. (1984): "Motivating the British Construction Industry". *Construction Management and Economics*, Vol. 2, N° 2, pp. 145-156.

Farias, J. y Alarcón, L. (1991): "Aspectos motivacionales del trabajador en la construcción". *Apuntes de Ingeniería*, Vol. 42, pp. 59-86.

Farrell, P. y Gale, A. (1996): "Tasks performed by the site managers: a review of the literature", en Langford, D.A. & Retik, A. (eds): *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice. Vol. 2: Managing the Construction Project and Managing Risk*. Londres: E & FN Spon, pp. 659-668.

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

Fernández, J.A. y Ovejero, A. (1994): "Satisfacción laboral en un centro hospitalario: un análisis del cuestionario de Porter". *Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones*, Vol. 10, N° 28, pp. 39-61.

Fernández, M^a I. ; Villagrasa, J. ; Gamo, M^a ; Vázquez, J. ; Cruz, E. ; Aguirre, M^a V. y Andradás, V. (1995): "Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid". *Revista Española de Salud Pública*, Vol. 69, N° 6, pp. 487-497.

Flanagan, J. (1954): "The critical incident technique". *Psychological Bulletin*, Vol. 51, N° 4, pp. 327-358.

Flick, U. (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Fontana, A. y Frey, J.H. (2000): "The interview: from structured questions to negotiated text", en Denzin, N.; y Lincoln, Y. S. (eds): *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, pp. 645-672.

- Foster, N. (2007):** Entrevista de Jesús Rodríguez, "El arquitecto del mundo", en *El País Semanal*, N° 1630, 23 de Diciembre de 2007, p. 66.
- Fundación Laboral de la Construcción (2005):** *La formación continua en el sector de la construcción*. Madrid: Tornapunta Ediciones.
- Gamero, C. (2005):** *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Garfinkel, H. (1967):** *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Traducción al castellano en Garfinkel (2006): *Estudios en etnometodología*. Rubí: Anthropos.
- Genescá, E. (1977):** *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Gilbert, G.L. y Walker, D.H.T. (2001):** "Motivation of Australian white-collar construction employees: a gender issue?". *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 8, N° 1, pp. 59-66.
- Gracia, F.; González, P. y Peiró, J.M^a. (1996):** "El trabajo en relación con otros ámbitos de la vida", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*, Madrid: Síntesis. pp. 187-223.
- Greed, C. (2006):** "Social exclusion: women in construction", en Gale, A. y Davidson, M. (eds): *Managing Diversity and Equality in Construction: initiatives and practice*, Taylor and Francis, pp. 71-97.
- Guba, E.G. y Lincoln, Y.S. (1994):** "Competing paradigms in qualitative research", en Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (eds): *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage, pp. 105-117.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1980):** *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976):** "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279.
- Hague, D.J. (1985):** "Incentives and motivation in the construction industry: a critique", *Construction Management and Economics*, Vol. 3, N° 2, pp. 163-170.
- Harris, C. (1998):** "Why research without a theory is not research. A reply to Seymour, Crook and Rooke". *Construction Management and Economics*, Vol. 16, N° 1, pp. 113-116.

Harris, R. B. (1992): "A challenge for research". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 118, N° 3, pp. 422-434.

Haynes, N. y Love, P. (2004): "Psychological adjustment and coping among construction project managers". *Construction Management and Economics*, Vol. 22, N° 2, pp. 129-140.

Hazeltine, C.S. (1976): "Motivation of construction workers". *Journal of the Construction Division*, Vol. 102, N° 3, pp. 497-509.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2000): *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.

Hewage, K.N. y Ruwanpura, J.Y. (2005): "Most important worker motivational factors that impact the productivity of Alberta Construction Projects". *Proceedings of CSCE 6th Construction Specialty Conference*, Toronto, June, 2005.

Hill, C. (2002): "Developing a methodology for the examination of motivation". *Proceedings of the RICS Foundation construction and building research conference, COBRA 2002*, 5-6 September 2002, Nottingham Trent University.

Hill, C. (2001): "Models of motivation: a pilot study". *Proceedings of the RICS Foundation construction and building research conference, COBRA 2001*, Caledonian University, Glasgow.

Holt, G.D. y Faniran, O.O. (2000): "Construction management research: a blend of rationalist and interpretative paradigms". *Journal of Construction Research*, Vol. 1, N° 2 pp. 177-182.

Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002): "Ajuste persona-trabajo", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto.*, Madrid: Síntesis, pp. 251-281.

Jayawardane, A.K.W. y Gunawardena, N.D. (1998): "Construction workers in developing countries: a case study of Sri Lanka". *Construction Management and Economics*, Vol. 16, N° 5, pp. 521-530.

Jurado, E. (1999): *Los recursos humanos en la construcción: aplicación del factor trabajo*. Madrid: CIE Inversiones Editoriales - Dossat 2000.

- Kaming, P.; Olomolaiye, P.; Holt, G. y Harris, F. (1998):** "What Motivates Construction Craftsmen in Developing Countries? A Case Study of Indonesia". *Building and Environment*, Vol. 33, N° 2-3, pp. 131-141.
- Kaming, P.F., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D. y Harris, F.C. (1997):** "Factors influencing craftsmen's productivity in Indonesia". *International Journal of Project Management*. Vol. 15, N° 1, pp. 21-30.
- Kanfer, R. (1992):** "Work motivation. New directions in theory and research", en Cooper, C.L. y Robertson I.T. (eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7, pp. 1-53. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Khan, M.S. (1993):** "Methods of Motivating for Increased Productivity". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 9, N° 2, pp. 148-156.
- King, N. (2004):** "Using interviews in qualitative research", en Cassell, C. y Symon, G. (eds): *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Londres: Sage Publications, pp. 11-22.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998):** *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kvale, S. (1983):** "The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding", *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, N° 2, pp. 171-196.
- Lam, S. y Tang, C. (2003):** "Motivation of Survey Employees in Construction Projects". *Journal of Geospatial Engineering*, Vol. 5, N° 1, pp. 61-66.
- Langford, D., Hancock, M.R., Fellows R. y Gale, A.W. (1995):** "Motivation". En *Human Resources Management in Construction*, Longman, pp.80-92.
- Langford, V. (1988):** "Stress, satisfaction and managers in the construction industry". *Occupational Psychology*, Diciembre, Vol. 6, pp. 30-32.
- Lansley, P. R. (1996):** "Aspirations, commitment and careers in construction management", en Langford, D.A. & Retik, A. (eds): *The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice. Vol. 2: Managing the Construction Project and Managing Risk*, Londres: E & FN Spon, pp. 609-618.
- Latham, G.P. (2007):** *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Laufer, A. y Jenkins, G. D. (1983): "Motivating Construction Productivity: learning from other disciplines". *Project Management Quarterly*, XIV, pp. 56-68.

Laufer, A. y Jenkins, G.D. (1982): "Motivating Construction Workers". *Journal of the Construction Division*, Vol. 108, Nº 4, pp. 531-545.

Leal, A.; Román, M.; Alfaro, A. y Rodríguez, L. (2004): *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.

Leung, M.Y.; Ng, S.T.; Skitmore, R.M. y Cheung, S.O. (2004): "Critical stressors influencing construction estimators in Hong Kong". *Construction Management and Economics*, Vol. 23, Nº 1, pp. 33-43.

Lévy-Leboyer, C. (2003): *La motivación de la empresa: modelos y estrategias*. Madrid, Gestión 2000.

Lingard, H. y Francis, V. (2006): "Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance", en Gale, A. y Davidson, M. (eds): *Managing Diversity and Equality in Construction*. Initiatives and Practice, Taylor & Francis, pp. 169-192.

Lingard, H. y Francis, V. (2004): "The work-life experiences of office and site-based employees in the Australian construction industry". *Construction Management and Economics*, Vol. 22, Nº 9, pp. 991-1002.

Lingard, H. (2003): "The impact of individual and job characteristics on burnout among civil engineers in Australia and implications for employee turnover". *Construction Management and Economics*, Vol. 21, Nº 1, pp. 69-80.

Lingard, H. y Sublet, A. (2002): "The impact of job and organisational demands on marital and relationship quality among Australian civil engineers". *Construction Management and Economics*, Vol. 20, Nº 6, pp. 507-521.

Locke, E. A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en M. D. Dunnette (ed): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Locke, E.A. y Henne, D. (1986): "Work motivation theories", en Cooper, C.L. y Robertson I.T. (eds): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7, pp. 1-35. Nueva York: John Wiley and Sons.

Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990): *A theory of goal-setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Loosemore, M. y Waters, T. (2004): "Gender differences in occupational stress among professional in the construction industry". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 20, N° 3, pp. 126-132.

Loosemore, M.; Dainty, A. y Lingard, H. (2003): *Human Resource Management in Construction Projects*. Londres: Spon Press.

Loosemore, M. (1999): "International construction management research: cultural sensitivity in methodological design". *Construction Management and Economics*, Vol. 17, N° 5, pp. 553-561.

Loosemore, M.; Hall, K. y Dainty, A. (1996): "Innovation and Courage in Construction Management Research". *Proceedings of the 12th ARCOM Conferences*, Vol. 2, pp. 418-427, Sheffield Hallam University.

Loosemore, M. (1994): "Problem behaviour". *Construction Management and Economics*. Vol. 12, N° 6, pp. 511-520.

Love, P. y Edwards, D. (2005): "Taking the pulse of UK Construction Manager's Health: Influence of Job Demands, Job Control and Social Support on Psychologically Well Being". *Engineering Construction and Architectural Management*, Vol. 12, N° 1, pp. 88-101.

Love, P.E.D; Holt, G. D y Li, H. (2002): "Triangulation in construction management research". *Engineering Construction and Architectural Management*, Vol. 9, N° 4, pp. 294-303.

Lucas, A. y Garcia, P. (2002): *Sociología de las organizaciones*, Madrid: McGrawHill Interamericana de España.

Lyotard, J.F. (1994): *La condición posmoderna*. Madrid: Cátedra.

Mackenzie, K. I. y Harris, F. C. (1984): "Money the only motivator?". *Building Technology and Management*, Vol. 22, pp. 25-29.

Maloney, W.F. y McFillen, J.M. (1987): "Influence of Foremen on Performance". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 113, N° 3, pp. 399-415.

Maloney, W. y McFillen, J. (1986a): "Motivation in Unionized Construction". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 112, N° 1, pp. 122-137.

Maloney, W.F. y McFillen, J. (1986b): "Motivational implications of construction work". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 112, N° 1, pp. 137-151.

- Maloney, W.F. y McFillen, J. (1985):** "Valence of and Satisfaction with Job Outcomes". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 111, N° 1, pp. 53-73.
- Maloney, W. F. (1982):** "Supervisory Problems in International Construction". *Journal of the Construction Division*, Vol. 107, N° 4, pp. 406-418.
- Maloney, W.F. (1981):** "Motivation in Construction: A Review". *Journal of the Construction Division*, Vol. 107, N° 4, pp. 641-647.
- Maloney, W.F. y McFillen, J. (1983):** "Research needs in construction worker performance". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 109, N° 2, pp. 245-254.
- Mansfield, N.R. y Odeh, N.S. (1991):** "Issues affecting motivation on construction projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 9, N° 2, pp. 93-98.
- Maslow, A.H. (1943):** "A theory of human motivation". *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.
- Maslow, A.H. (1954):** *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Mason, A. (1978):** "Worker motivation in building". *Chartered Institute of Building*, Occasional Paper, N° 19.
- Max-Neef, M.A. (1993):** *Desarrollo a escala humana*, 3ª Edición, Barcelona: Icaria.
- McClelland, D.C. (1961):** *The Achieving Society*, Nueva York: Van Nostrand Reinhold.
- Mcdermott, P.; Khalfan, M. y Swan, W. (2004):** "An exploration of the relationship between trust and collaborative working in the construction sector". *Construction Information Quarterly*, Vol. 6, N° 4, pp. 140-146.
- McFillen, J.M. y Maloney, W. (1988):** "New answers and new questions in construction worker motivation". *Construction Management and Economics*, Vol. 6, N° 1, pp. 35-48.
- McGregor, D. (1960):** *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McQuillen, Jr. J. (1986):** "Motivating the Civil Engineer". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 2, N° 2, pp. 101-110.
- Meliá, J.L. y Becerril, M. (2007):** "Psychosocial sources of stress and burnout in the construction sector: A structural equation model". *Psicothema*, Vol. 19, N° 4, pp. 679-686.

- Miles, M.B. (1979):** "Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, N° 4, pp. 590-601.
- Mingo, J. y Lorite, A. M^a (1993):** "Las condiciones de trabajo en el sector: Madrid, 1939-1975", en Ruiz, D. y Babiano, J. (eds): *Los trabajadores de la construcción en el Madrid del siglo XX*, Madrid: Ediciones Akal, pp. 83-122.
- Mojahed, S. (2005):** "A Project Improvement System for Effective Management of Construction Projects". *Tesis doctoral*, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College (Estados Unidos).
- Moraga, R. y Winter, L. (2001):** "Influencia de las condiciones laborales en el rendimiento de los trabajadores de la construcción". *Tesis presentada a la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Facultad de Ingeniería. Santiago de Chile.
- Muchinsky, P.M. (2000):** *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.
- Naoum, S.G. (1998):** *Dissertation Research and Writing for Construction Students*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Nave, H.J., Jr. (1968):** "Construction Personnel Management". *Journal of the Construction Division*, Vol. 94, N° 1, pp. 95-105.
- Neale, R.H. (1979):** "Motivation of construction workers - theory and practice". *Chartered Institute of Building*. Site Management Information Service, Occasional Paper, N° 78, pp. 1-7.
- Ng, T.; Skitmore, M. y Leung, T. (2005):** "Manageability of stress among construction project participants". *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 12, N° 3, pp. 264-282.
- Ng, T.; Skitmore, M.R.; Lam, K. C. y Poon, A. W.C. (2004):** "Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects". *International Journal of Project Management*, Vol. 22, N° 2, pp. 139-146.
- Nicholls, C.J. y Langford, D.A. (1987):** "Motivation of site engineers". *The Chartered Institute of Building*, Technical Information Service, N° 78, pp. 1-7.
- Ogunlana, S.O. y Chang, W.P. (1998):** "Worker motivation on selected construction sites in Bangkok, Thailand." *Engineering Construction and Architectural Management*, Vol. 5, N° 1, pp. 68-81.

Ogunlana, S.O. (1993): "Motivating thinking construction employees". *Industrial Engineering Journal*, Vol. 22, N° 2, pp. 4-7.

Olsen, V.L. (2000): "Feminisms and qualitative research at and into the millennium", en Denzin, N. y Lincoln (eds): *Handbook of Qualitative Research*, 2ª edición, Sage Publications, pp. 215-255.

Oliva, J. y Díaz, Mª J. (2005): "Reestructuración productiva movilidad laboral: los "commuters" de la construcción en Castilla-La Mancha", en *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* de Castillo, J.J. Miño y Dávila editores, pp. 123-169.

Olomolaiye, P.O. (1990): "An evaluation of the relationships between bricklayers' motivation and productivity". *Construction Management and Economics*, Vol. 8, pp. 301-313.

Olomolaiye, P., Jayawardane, A. y Harris F. (1998): "Construction workforce motivation", en *Construction Productivity Management*, Longman, pp.170-188.

Olomolaiye, P.O. y Ogunlana, S.O. (1989): "A system for monitoring and improving construction operative productivity in Nigeria". *Construction Management and Economics*, Vol. 7, N° 2, pp. 175-186.

Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1989a): "Construction operatives motivation and productivity. An evaluation of motivation variables in construction operatives in the UK". *Building Research and Practice*. The Journal of CIB, N° 2, pp. 114-120.

Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1989b): "A Review of Construction Operative Motivation". *Building and Environment*, Vol. 24, N° 3, pp. 279-287.

Olomolaiye, P.O. y Ogunlana, S.O. (1988): "A Survey of Construction Operative Motivation on Selected Sites in Nigeria". *Building and Environment*, Vol. 23, N° 3, pp. 179-185.

Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1988): "Work more important than money for bricklayers". *Building Technology and Management*, Vol. 26, N° 5, pp. 17-19.

Olomolaiye, P.; Wahab, K. y Price, A.D.F. (1987): "Problems influencing craftsmen's productivity in Nigeria". *Building and Environment*, Vol. 22, N° 4, pp. 317-323.

Onwuegbuzie, A. y Leech, N. (2007): "A call for qualitative power analyses". *Quality and Quantity*, Vol. 41, N° 1, pp. 105-121.

- Onwuegbuzie, A. y Leech, N. (2005):** "Taking the "Q" out of research: teaching research methodology courses without the divide between quantitative and qualitative paradigms". *Quality and Quantity*, Vol. 39, N° 3, pp. 267-296.
- Onwuegbuzie, A. J. (2003):** "Effect sizes in qualitative research: a prolegomenon". *Quality and Quantity*, Vol. 37, N° 4, pp. 393-409.
- Onwuegbuzie, A. y Daniel, L. (2003):** "Typology of analytical and interpretational errors in quantitative and qualitative research". *Current Issues in Education [On-line]*, Vol. 6, N° 2. Disponible: <http://cie.ed.asu.edu/volume6/number2/>.
- Peralta, V. (1993):** "La industria de la construcción en Chile: un estudio exploratorio acerca de sus trabajadores". *Tesis de licenciatura*, Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Pereda, S. y Barrachina, M.P. (1987):** "Satisfacción y rendimiento laboral en empleadas en escuelas infantiles". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 6, pp. 20-28.
- Pereda, S. y García, J.M. (1986):** "Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de banca". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 2, pp. 101-114.
- Pérez, J.A. y Robina, R. (2004):** "La incentivación y satisfacción laboral de los empleados públicos en Extremadura". *Cepade*, N° 30, pp. 79-87.
- Pérez, J.A. y Robina, R. (2003a):** "Una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados públicos: el caso de Extremadura". *Comunicación XIII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica*. 12,13 y 14 de Febrero de 2003.
- Pérez, J.A. y Robina, R. (2003b):** "Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. N° 46, pp. 169-182.
- Portales, A. (2007):** *El oficio de jefe de obra: las bases de su correcto ejercicio*. Barcelona: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.
- Porter, L.W. y Lawler, E. E. (1968):** *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Dorsey Press.
- Price, A.D.F. (1992):** "Construction operative motivation and productivity". *Building research and information*, Vol. 20, N° 3, pp. 185-189.

Raftery, J., McGeorge, D. y Walter, M. (1997): "Breaking up methodological monopolies: a multi paradigm approach to construction management research". *Construction Management and Economics*, Vol. 15, N° 3, pp. 291-297.

Ramos, J.; Peiró, J.Mª. y Ripoll, P. (2002): "Condiciones de trabajo y clima laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis. pp. 37-90.

Riemer, J. W. (1979): *Hard Hats: The Work World of Construction Workers*. Beverly Hills, Londres: Sage Publications.

Robbins, S. (1999): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robina, R. y Pérez, J.A (2004): *Motivación y satisfacción de los empleados públicos como factores estratégicos de la modernización administrativa en Extremadura*. Cáceres: Universidad de Extremadura.

Rooke, J.A. y Kagioglou, M. (2007): "Criteria for evaluating research: the unique adequacy requirement of methods". *Construction Management and Economics*, Vol. 25, N° 9, pp. 979-987.

Rooke, J. y Clark, L. (2005): "Learning, knowledge and authority on site: a case study of safety practice". *Building Research and Information*, Vol. 33, N° 6, pp. 561-570.

Rooke, J., Seymour, D. y Fellows, R. (2004): "Planning for claims: an ethnography of industry culture". *Construction Management and Economics*, Vol. 22, N° 6, pp. 655-662.

Rooke, J. y Seymour, D. (2002): "Ethnography in the construction industry: Competing bodies of knowledge in civil engineering", en R. Fellows and D. Seymour (eds.): *Perspectives on Culture in Construction*, CIB, Rotterdam, pp. 304-312.

Rooke, J.; Seymour, D. y Crook, D. (1997): "Preserving methodological consistency: a reply to Raftery, McGeorge and Walters". *Construction Management and Economics*, Vol. 15, N° 5, pp. 491-494.

Root, D., Fellows, R. y Hancock, M. (1997): "Quantitative versus Qualitative or Positivism and Interactionism – A Reflection of Ideology in the Current Methodological Debate?". *Journal of Construction Procurement*, Vol. 3, N° 2, pp. 34-44.

Rowings, J.E.; Federle, M.O. y Birkland, S.A. (1996): "Characteristics of the Craft Workforce". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 122, N° 1, pp. 83-90.

- Ruiz Olabuénaga, J.I. e Ispizua, M^a. A. (1989):** *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Runeson, G. (1997):** "The role of theory in construction management research". *Construction Management and Economics*, Vol. 15, N° 3, pp. 299-302.
- Ruthankoon, R. (2005):** "Testing of Herzberg's Motivation Theory in the Construction Industry". *Tesis doctoral*. Asian Institute of Technology. School of Civil Engineering. Tailandia.
- Ruthankoon, R. y Ogunlana, S. O. (2003):** "Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry". *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 10, N° 5, pp. 333-341.
- Salanova, M; Hontagas, P.M. y Peiró, J.M. (2002):** "Motivación laboral", en Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis. pp. 215-249.
- Samelson, N.M. y Borcherding, J.D. (1980):** "Motivating Foreman on Large Construction Projects". *Journal of the Construction Division*, Vol. 106, N° 1, pp. 29-36.
- Samuel, P.J. (1971):** "Motivating employees". *Building Technology and Management*, Vol. 9, pp. 8-9.
- Sánchez, M. P. y Quiroga, M. A. (1995):** "Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: Variables moduladoras". *Anales de psicología*, Vol. 11, N° 1, pp. 63-75.
- Sánchez, M^a C. y López, C. I. (1988):** "Satisfacción en el trabajo en la escala de administrativos". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 10, pp. 67-73.
- Sandelowski, M. y Barroso, J. (2003):** "Creating metasummaries of qualitative findings". *Nursing Research*, Vol. 52, N° 4, pp. 226-233.
- Sandelowski, M. (2001):** "Real qualitative researchers do not count: the use of numbers in qualitative research". *Research in Nursing and Health*, Vol. 24, N° 3, pp. 230-240.
- Sang, K.; Dainty, A. y Ison, S. (2007a):** "Warning: Working in construction may be harmful to your psychological well-being!", en Dainty, A.; Green, S. y Bagilhole, B. (eds): *People and Culture in Construction: a Reader*, Taylor & Francis, pp. 128-143.

Sang, K.; Dainty, A. y Ison, S. (2007b): "Gender: a risk factor for occupational stress in the architectural profession?. *Construction Management and Economics*, Vol, 25, N° 12, pp. 1305-1317.

Schrader, C.R. (1972): "Motivation of Construction Craftsmen". *Journal of the Construction Division*, Vol. 98, N° 2, pp. 257-273.

Sennett, R. (1998): *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

SEOPAN (2006): *Informe Anual de la Construcción*. 2006.

Serpell, A. (2002): "El factor humano en la construcción". En *Administración de operaciones de construcción*, México: Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile, pp. 193-235.

Servicio de Estudios La Caixa (2006): "En busca de la productividad perdida". *Informe Mensual N° 293*. Julio-Agosto, pp. 43-45.

Seymour, D.; Crook, D. y Rooke, J. (1998): "The role of theory in construction management: reply to Runeson". *Construction Management and Economics*, Vol. 16, N° 1, pp. 109-112.

Seymour, D.; Crook, D. y Rooke, J. (1997): "The role of theory in construction management: a call for debate". *Construction Management and Economics*, Vol. 15, N° 1, pp. 117-119.

Seymour, D. y Rooke, J. (1995): "The culture of the industry and the culture of research". *Construction Management and Economics*, Vol. 13, N° 6, pp. 511-523.

Shoura, M.M. y Singh, A. (1999): "Motivation Parameters for Engineering Managers Using Maslow's Theory". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 15, N° 5, pp. 44-55.

Silver, M. (1986): *Under construction, work and alienation in the building trades*. Albany, Nueva York: Suny.

Smithers G.L. (1998): "An investigation into factors affecting motivation and demotivation of Australian site management personnel". *Master of Applied Science*, Department of Building and Construction Economics, RMIT University, Australia.

Smithers, G.L. y Walker, D.H.T. (2000): "The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals". *Construction Management and Economics*, Vol. 18, N° 7, pp. 833-841.

Sommerville, J. y Langford, V. (1994): "Multivariate influences on the people side of projects: stress and conflict". *International Journal of Project Management*, Vol. 12, Nº 4, pp. 234-243.

Spector, P. E. (2006): *Industrial and Organizational Psychology*, Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Srouf, I.M.; Haas, C.T. y Borcharding, J.D. (2006): "What Does the Construction Industry Value in Its Workers?". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, Nº 10, pp. 1.053-1.058.

Steers, R.M. (1975): "Effects of need for achievement on the job-performance relationship". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 678-682.

Styhre, A. (2006): "The bureaucratization of the project manager function: The case of the construction industry". *International Journal of Project Management*, Vol. 24, Nº 3, pp. 271-276.

Styre, A. y Josephson, P. (2006): "Revisiting site manager work: stuck in the middle?". *Construction Management and Economics*, Vol. 24, Nº 5, pp. 521-528.

Suárez, E.; Pin, J.R.; Huertas, F. y Sánchez, E. (1997): *La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal*. Documento de investigación Nº 339. Barcelona: IESE, Universidad de Navarra.

Sutherland, V. y Davidson, M.J. (1993): "Using a stress audit: the construction site manager experience in the UK". *Work and Stress*, Vol. 7, pp. 273-286.

Sutherland, V. y Davidson, M.J. (1989): "Stress among construction site managers: a preliminary study". *Stress medicine*, Vol. 5, Nº 4, pp. 221-235.

Symon, G. y Cassell, C. (2006): "Neglected perspectives in work and organizational psychology". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, Nº 3, pp. 307-314.

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

Thomas, H.R.; Maloney, W.F.; Horner, R.M.W.; Smith, G.M.; Handa, V.K. y Sanders, S.R. (1990): "Modeling construction labor productivity". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 116, Nº 4, pp. 705-726.

Torrance, V.B. y Cathcart, J.P. (1986): "Motivation of construction managers". *Building Technology and Management*, Dic. 1986-Enero 1987, pp. 38-41.

Torrance, V.B. y Cathcart, J.P. (1984): "The ranking of motivational factors by line and service middle managers in the construction industry". *Proceedings of 4th International Symposium on Organisation and Management of Construction*. University of Waterloo, Canada, pp. 301-309.

Toulmin, S. (1990): *Cosmopolis: The hidden agenda of modernity*. Nueva York: The Free Press.

Uwakweh, B. (2006): "Motivational climate of construction apprentice". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 132, N° 5, pp. 525-532.

Uwakweh, B.O. (2005): "Effect of Foremen on Construction Apprentice". *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, N° 12, pp. 1320-1327.

Uwakweh, B.O. (2003): "Motivating craft workers: a case study with Syrian workers", *Joint International Symposium of CIB Working Commissions - Singapur*, 22-24 Octubre 2003.

Uwakweh, B.O. (2000): "Conceptual Framework for Motivating Construction Workers in Developing Countries", *2nd International Conference on Construction in Developing Countries: Challenges facing the construction industry in developing countries*. Noviembre 2000, pp. 15-17, Gabarone, Bostwana.

Vallés, M. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

Warren, R. (1989): *Motivation and Productivity in the Construction Industry*. Nueva York: Van Nostrand-Reinhold.

Wilkinson, S. (2006): "Women in civil engineering", en Gale, A. y Davidson, M. (eds): *Managing Diversity and Equality in Construction. Initiatives and Practice*, Taylor and Francis, pp. 113-127.

Wing, C.; Raftery, J. y Walter, A. (1998): "The baby and the bathwater: research methods and construction management". *Construction Management and Economics*, Vol. 16, N° 1, pp. 99-104.

Yisa, S.B.; Holt, G.D. y Zakeri, M. (2000): "Factors affecting management motivation in the Iranian construction industry: a survey of site managers". *Proceedings: 16th Annual ARCOM Conference*. Glasgow Caledonian University, Scotland, Vol. 2. p. 465-472.

Young, B. (1991): "Reasons for changing jobs within a career structure". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 12, N° 1, pp. 12-16.

Zakeri, M., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D. y Harris, F.C. (1997): "Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives". *Building and Environment*, Vol. 32, N° 2, pp. 161-166.

Zakeri, M., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D. y Harris, F.C. (1996): "A survey of constraints on Iranian construction operatives' productivity". *Construction Management and Economics*, Vol. 14, N° 5, pp. 417-426.

Zhou, Y. (2004): "Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals (CMPs)". *Thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of science*, Departamento de Ingeniería Civil, Universidad de Calgary, Australia.