



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

**“MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE  
HONDURAS”.**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER PROFESIONAL**

<b>AUTOR/AUTHOR:</b>  <i>MARJORIE GISELLE COELLO</i>	<b>FECHA/DATE:</b>  <i>MAYO DE 2015</i>
<b>TUTOR/DIRECTOR:</b>  <i>DR. FIDEL CHAPARRO</i>	<b>PÁGINAS/PAGES:</b>  <i>240</i>
<b>TITULO/TITLE:</b>  <i>“MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS”.</i>	
<b>DEPARTAMENTO/DEPARTMENT-MASTER/MÁSTER:</b>  <i>ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS</i>  <i>MÁSTER UNIVERSITARIO EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN INGENIERÍA CIVIL</i>	
<b>UNIVERSIDAD/UNIVERSITY:</b>  <i>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA</i>	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b> <i>MOTIVATION – MOTIVACIÓN, THEORY – TEORÍA, CONSTRUCTION INDUSTRY – INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, CIVIL ENGINEERING – INGENIERÍA CIVIL, CONSTRUCTION COMPANIES – EMPRESAS CONSTRUCTORAS, MODEL – MODELO</i>	



*Muchos de nuestros sueños parecen al principio imposibles, luego pueden parecer improbables, y luego, cuando nos comprometemos firmemente, se vuelven inevitables.*

*Christopher Reeve*





## **DEDICATORIA**

*A Dios por acompañarme todos los días en este hermoso camino de vida.*

*A mi padre Marco, por todo su apoyo en mi camino profesional y su amor incondicional, a mi madre Alma, por darme la vida, cuidarme y su amor infinito.*

*A mis hermanos Scarleth, Katheleen y Marco por todo su amor y apoyo, a mis hermosos sobrinos, y a mi novio René.*

*Gracias a todos por apoyarme siempre a cumplir mis sueños y ser el mejor ejemplo de amor, fuerza y lucha, los adoro con todo el corazón.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi tutor, Fidel Chaparro por su valiosa colaboración, por orientarme y compartir sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo.*

*A mis todos mis maestros por su invaluable enseñanza.*

*A mis queridos compañeros del master que más compañeros se convirtieron en amigos de vida, muchas gracias por compartir sus experiencias profesionales, en especial a Vanessa Ávila y Juan Sebastian Pinto de los Ríos.*



## RESUMEN EJECUTIVO

La competitividad del mundo globalizado es una realidad también para la industria de la construcción, por lo que contar con el mejor equipo de trabajo es una obligación para cualquier empresa constructora que pretende hacer frente a la competencia del mercado actual. El factor humano constituye un pilar fundamental para el logro de los objetivos de cualquier empresa constructora, principalmente en el sector de la construcción, debido a la relación estrecha que existe entre la motivación y la productividad de los individuos. Los buenos resultados en la ejecución de cualquier empresa o proyecto dependen directamente del desempeño de cada una de las personas involucradas en el desarrollo del mismo, es aquí donde radica la importancia de la motivación del factor humano en el sector.

El estudio de la motivación del factor humano para los gestores en el sector de la construcción ya no debería ser una elección sino una necesidad prioritaria. Aunque existe un crecimiento en el estudio de la motivación del personal que labora en la industria de la construcción a nivel mundial, este tema no ha sido un tema primordial de investigación. En el caso específico de la República de Honduras no se encontraron publicaciones sobre el estudio de la motivación de los empleados del sector hasta la fecha, por lo que se espera que este trabajo fomente el estudio y la apropiada gestión de la motivación para optimizar la productividad de los trabajadores de la industria en este país y en los países que sea aplicable este modelo.

El modelo motivacional presentado en este Trabajo Fin de Máster pretende brindar una herramienta para la gestión adecuada de la motivación de los recursos humanos de





empresas constructoras a partir de la unificación de las teorías motivacionales planteadas por Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg, David McClelland, John Stacey Adams, Burrhus Frederic Skinner y Víctor Vroom, a través de un plan que involucra los objetivos de la empresa, la cultura organizacional, el orden de jerárquico, la gestión de los recursos humanos, la comunicación y los incentivos necesarios para fortalecer la motivación de los empleados y por ende incrementar la productividad del factor humano y de la empresa consecuentemente.



## ABSTRACT

Competitiveness in the globalized world is a reality for the construction industry, forcing any company wishing to succeed in today's market to ensure they have the best team possible. The human factor is a crucial pillar for having a strong team and achieving the objectives of any construction company, especially during the construction projects, due to the close relationship between the motivation and the productivity of individuals. Achieving good results in the implementation of any project is directly dependent on the performance of each one of the persons involved in its development - it is here where the human motivation factor is of utmost importance.

The study of the human motivation factor by managers in the construction sector should no longer be a choice, but rather a priority. Although there is increased attention being given to what motivates workers in the construction industry globally, this theme has yet to receive the importance it merits. In the specific case of the Republic of Honduras, not a single publication regarding the motivation of workers in the construction industry could be found. As such, it is the intention of this work to initiate the discussion regarding workers motivation and management approaches, in order to optimize the productivity of workers in Honduras, as well as in other countries where the model could be applicable.

The motivational model presented in this Master's work is intended to provide a tool for the proper management of human resources for construction companies. The model is





developed by combining key elements of motivational theories presented by Abraham Maslow, Frederick Herzberg Irving, David McClelland, John Stacey Adams, B. F. Skinner and Victor Vroom, and it takes into consideration the companies objectives, organizational culture, hierarchical structure, human resource management, and communication strategy. Through an inventive approach, the model provides a tool in order to strengthen employee motivation and productivity, ultimately benefitting the company as a whole.





## RESUM EXECUTIU

La competitivitat del món globalitzat és una realitat també per a la indústria de la construcció, per la qual cosa, comptar amb el millor equip de treball és una obligació per a qualsevol empresa constructora que pretén fer front a la competència del mercat actual. El factor humà constituïx un pilar fonamental per a l'èxit dels objectius de qualsevol empresa constructora, principalment en el sector de la construcció, a causa de la relació estreta que existix entre la motivació i la productivitat dels individus. Els bons resultats en l'execució de qualsevol empresa o projecte depenen directament de l'exercici de cada una de les persones involucrades en el desenrotllament del mateix, és ací on radica la importància de la motivació del factor humà en el sector.

L'estudi de la motivació del factor humà per als gestors en el sector de la construcció ja no hauria de ser una elecció sinó una necessitat prioritària; Encara que hi ha un creixement en l'estudi de la motivació del personal que labora en la indústria de construcció a nivell mundial, este tema no ha sigut un tema primordial d'investigació. En cas específic de la República d'Hondures no es van trobar publicacions sobre la motivació dels empleats del sector fins a la data, per la qual cosa s'espera que este treball fomente l'estudi i l'apropiada gestió de la motivació per a optimitzar la productivitat dels treballadors de la indústria en este país i en els països que siga aplicable este model.

El model motivacional presentat en aquest Treball Fi de Màster pretén brindar una ferramenta per a la gestió adequada de la motivació dels recursos humans d'empreses constructores a partir de la unificació de les teories motivacionals plantejades per Abraham







Maslow, Frederick Irving Herzberg, David McClelland, John Stacey Adams, Burrhus Frederic Skinner i Víctor Vroom, a través d'un pla que involucra els objectius de l'empresa, la cultura organitzacional, l'orde jeràrquic, la gestió dels recursos humans, la comunicació i els incentius necessaris per a enfortir la motivació dels empleats i per tant incrementar la productivitat del factor humà i de l'empresa consegüentment.





# TABLA DE CONTENIDO





TABLA DE CONTENIDO

<b><u>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>16</u></b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. OBJETO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. OBJETIVOS GENERALES .....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>1.5. DELIMITACIÓN DEL ALCANCE.....</b>	<b>21</b>
<b>1.6. METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
<b><u>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b>2.1. FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LA HISTORIA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. LA MOTIVACIÓN.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. TIPOS DE MOTIVACIONES .....	32
2.2.1.1. MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS .....	33
2.2.1.2. MOTIVACIONES INTRÍNSECAS .....	33
2.2.1.3. MOTIVACIONES TRASCENDENTES.....	34
<b>2.3. MOTIVACIÓN EL PROCESO .....</b>	<b>35</b>
2.3.1. EL ESTÍMULO .....	37
2.3.2. LA PERCEPCIÓN .....	37
2.3.3. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN.....	38
2.3.4. LA DECISIÓN DE ACTUAR Y LA ELECCIÓN DE LA META.....	40
2.3.5. LA ACTIVACIÓN .....	41
2.3.6. LA DIRECCIÓN .....	41





2.3.7. EL CONTROL DEL RESULTADO .....	42
<b>2.4. EL CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5. TEORIAS SOBRE EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>45</b>
2.5.1. TEORÍA DE LA JERARQUIA DE NECESIDAD DE MASLOW .....	47
2.5.1.1. LAS CINCO NECESIDADES DE LA PIRAMIDE DE MASLOW .....	48
2.5.1.1.1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS .....	49
2.5.1.1.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD .....	50
2.5.1.1.3. NECESIDADES SOCIALES .....	51
2.5.1.1.4. NECESIDADES DE ESTIMA .....	51
2.5.1.1.5. LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN .....	52
2.5.2. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG .....	53
2.5.2.1. LOS FACTORES MOTIVADORES O INTRÍNSECOS .....	53
2.5.2.2. FACTORES HIGIENICOS O EXTRÍNSECOS .....	54
2.5.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND .....	55
2.5.3.1. NECESIDAD DE LOGRO .....	56
2.5.3.2. NECESIDAD DE AFILIACIÓN .....	57
2.5.3.3. NECESIDAD DE PODER .....	58
2.5.4. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS .....	59
2.5.5. TEORÍA DEL REFUERZO SKINNER .....	62
2.5.5.1. REFUERZOS POSITIVOS .....	63
2.5.5.2. REFUERZO NEGATIVO .....	64
2.5.6. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM .....	65
<b>2.6. LA MOTIVACIÓN Y LA EMPRESA .....</b>	<b>68</b>
2.6.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA .....	70
2.6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	73
2.6.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA .....	75
2.6.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	77





2.6.4.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN .....	78
2.6.4.2. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN .....	84
2.6.4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	84
2.6.4.2.2. DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	86
2.6.4.2.3. GESTIONAR A LOS INTERESADOS.....	87
2.6.4.2.4. INFORMAR DEL RENDIMIENTO.....	88
2.6.4.3. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN.....	90

**CAPITULO III. BÚSQUEDA BIBLIOMETRICA.....94**

<b>3.1. ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS DE BÚSQUEDA .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2. METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA.....</b>	<b>97</b>
3.2.1. ACERCAMIENTO PRELIMINAR.....	97
3.2.2. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA ESPECÍFICA .....	101
3.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CIENTÍFICOS SEGÚN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	107
3.2.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN.....	111
3.2.4.1. COMPARACIÓN DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN ENTRE EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y OTRAS AREAS DE LA CIENCIA.....	112
3.2.4.2. EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	115

**CAPITULO IV. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO.....118**

<b>4.1. LA MOTIVACIÓN Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN HONDURAS.....</b>	<b>119</b>
<b>4.2. ESTADO DEL ARTE DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN APLICADAS ESPECÍFICAMENTE AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....</b>	<b>123</b>
<b>4.3. LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES .....</b>	<b>131</b>





4.4. DEFINICIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN APLICABLES .....	136
4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN .....	136
<b><u>CAPITULO V. BASES DEL MODELO.....</u></b>	<b><u>138</u></b>
5.1. TRABAJO DE CAMPO Y ENCUESTAS.....	139
5.1.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA. ....	140
5.1.1.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO. ....	141
5.1.1.2. ESTADO ACTUAL, APLICACIÓN TEÓRICA Y PRACTICA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA.....	143
5.1.1.3. VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO.....	147
5.1.2. PRUEBA PILOTO DE LA ENCUESTA .....	151
5.1.3. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	152
5.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA.....	152
5.1.5. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS MUESTRAS .....	153
<b><u>CAPITULO VI. MODELO .....</u></b>	<b><u>184</u></b>
6.1. INTRODUCCIÓN .....	185
6.2. DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA (ESTRATEGIA DE LA EMPRESA) 186	
6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESIGNACIÓN DE LA JERARQUIA DE MANDO .....	190
6.4. DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL CARGO .....	192
6.5. GESTIÓN DE COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS .....	192
6.6. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS.....	194
6.6.1. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS GERENTES (ALTA DIRECCIÓN.....	196
6.6.2. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS DIRECTORES O JEFES (DIRECCIÓN).....	200





6.6.3. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS .....	204
6.6.4. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS OPERARIOS .....	208
6.7. CONTROL Y EL VALUACION DEL MODELO MOTIVACIONAL .....	212
6.8. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS EN EL MODELO MOTIVACIONAL:.....	213
<u><i>CAPITULO VII. CONCLUSIONES .....</i></u>	<u><i>216</i></u>
7.1. CONCLUSIONES .....	217
<u><i>CAPITULO VIII. LINEAS FUTURAS.....</i></u>	<u><i>219</i></u>
8.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MOTIVACIÓN .....	220
8.2. MONITORIZACIÓN DE RESULTADOS DE SU APLICACIÓN .....	221
<u><i>CAPITULO IX. BIBLIOGRAFIA.....</i></u>	<u><i>223</i></u>
9.1. BIBLIOGRAFÍA .....	224
<u><i>CAPITULO X. ANEXOS.....</i></u>	<u><i>231</i></u>
10.1. INDICE DE TABLAS.....	232
10.2. INDICE DE ILUSTRACIONES.....	233
10.3. MODELO DE ENCUESTA.....	235





# CAPITULO I. INTRODUCCIÓN





## 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El sector de la construcción es uno de los pilares de las economías mundiales, el buen desempeño de las empresas dedicadas al rubro de la construcción depende directamente de buen trabajo de sus empleados, la Motivación es parte fundamental para lograr buenos resultados.

La República de Honduras, situada en el Centro de América, es un país en vías de desarrollo. Como es conocido, el sector de la construcción es un factor de suma importancia en las economías. En la actualidad el Gobierno de la República está invirtiendo sus esfuerzos en incrementar las inversiones tanto públicas como privadas, lo cual se expresa como parte del plan de gobierno: “De acuerdo al Índice Global de Competitividad (IGC) formulado por el Foro Económico Mundial (FEM), la infraestructura de alta calidad es crítica para asegurar el eficiente funcionamiento de la economía y es un factor determinante para la localización de la actividad económica. Esto es así, porque permite la integración del mercado nacional y la conectividad con mercados internacionales” (SEPLAN, 2010, pág. 11).

La República de Honduras asimismo se encuentra realizando acciones para la mejora del rendimiento y la eficiencia de los procesos y proyectos que se ejecutan en el país. También está enfocando sus esfuerzos en estimular el empleo como objetivos de nación. Como objetivo general se propone “Mejorar las oportunidades de la población económicamente activa, a fin de que acceda a empleos dignos y de calidad, con garantía de sus derechos laborales, acceso a sistemas de previsión y seguridad social, y a formación laboral” (SEPLAN, 2010, pág. 61). También como objetivos específicos, el país se plantea:



Aumentar la eficiencia del mercado laboral mediante la formación y capacitación, en correspondencia con la oferta y demanda laboral; brindar oportunidades laborales a los y las jóvenes, a fin de que mejoren su situación económica, social y su inclusión social, mediante la inserción laboral; incentivar la inversión de los sectores público y privado, para generar oportunidades de empleo; promover un sistema nacional de previsión social incluyente y eficiente, que pueda garantizar un mejor entorno para los trabajadores (SEPLAN, 2010).

En la actualidad, todas las industrias del país precisan estimular a sus empleados para mejorar su nivel de productividad y eficiencia para afrontar a las demandas competitivas del mundo globalizado.

No es un hecho desconocido para todos que la Motivación es un tema de suma importancia en la actualidad. En este sentido la Motivación juega un papel de mucha importancia en la productividad de las personas. El aprovechamiento de la creatividad y el dinamismo de los empleados en el mundo actual en el que vivimos resultan de vital importancia, no solo por el hecho de motivar a nuestros empleados para cumplir la búsqueda de los objetivos de manera eficaz y eficiente sino también para aprovechar cada una de sus capacidades de los individuos de manera que fortalezcamos el desarrollo tanto individual como general.



## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad debido a las demandas de buena calidad requeridas para brindar servicios competitivos con el mercado, los recursos humanos juegan un papel indispensable para el cumplimiento de las metas y buena calidad en cualquier empresa.

En mi experiencia personal como Ingeniero Civil en la República de Honduras, pude observar como en algunas empresas dedicadas al sector de la construcción la aplicación de una buena metodología motivacional para los empleados en base a plan o modelo no es aplicado correctamente o simplemente no es aplicado. En mi caso personal como empleada, la motivación fue únicamente a través de beneficios económicos.

Es por ello que este trabajo pretende definir si en realidad los empleados de las empresas constructoras en la República de Honduras se sienten satisfechos con las consideraciones prestadas por sus contratantes, y de acuerdo a los resultados de este trabajo, buscar una solución que ofrezca una visión a los mandos superiores de cómo mejorar y qué herramientas utilizar para incrementar de manera efectiva la motivación en sus empleados, y que los empleados se sientan satisfechos con la labor que realizan en la empresa.

## 1.3. OBJETO

El objeto de este trabajo es establecer un “MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS”, que sirva como herramienta para empresas constructoras que tengan la necesidad de mejorar el rendimiento de sus empleados.



## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. OBJETIVOS GENERALES

1. Mejorar el rendimiento y calidad de los trabajos realizados por los empleados de empresas constructoras en la República de Honduras.
2. Proporcionar un modelo que sirva de guía para altos directivos con el fin de mejorar la Motivación de sus empresas, y de esta manera mejorar la productividad de las mismas.

### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el estado actual del conocimiento sobre la aplicación de las teorías de Motivación en el sector de la construcción.
2. Analizar el estado actual del uso de estas teorías de Motivación en las empresas constructoras en todos los niveles jerárquicos en la República de Honduras.
3. Determinar un modelo de Motivación válido para empleados de las empresas constructoras, a todos los niveles de la escala de mando: Gerentes, Directivos, Jefes de Departamento, Jefes de obra, Técnicos de Obra, responsables de compras, Encargados y Capataces.





## 1.5. DELIMITACIÓN DEL ALCANCE

Identificar el estado actual del conocimiento y la aplicación de las correctas teorías de Motivación en las empresas constructoras, con el fin de conocer el estado de arte, modelos existentes y en base a los modelos existentes y al conocimiento actual de teorías motivacionales aplicables al sector de la construcción, crear un modelo motivacional que sirva para su implementación en empresas constructoras para todos los niveles jerárquicos en la República de Honduras.

## 1.6. METODOLOGÍA

Este trabajo inicia con conocer a profundidad y definir los siguientes conceptos:

1. Definir el concepto de Motivación y satisfacción laboral.
2. Definir las teorías motivacionales aplicables al sector de la construcción.
3. Conocer si existen modelos de Motivación para empresas constructoras.
4. Conocer el estado actual de la aplicación de las teorías de Motivación en el sector de la construcción.
5. Concluir el estado actual de la Motivación en el sector de la construcción.

El marco teórico y estado del arte se realizará a través de herramientas de búsqueda:

1. Documentos en el Internet,
2. Artículos Científicos,
3. Trabajos finales de Master y Tesis Doctorales,





4. Bases de datos (Google Académico, Scopus, Web of Science y Science Direct),
5. Libros publicados referentes los temas en investigación.

Se realizará una revisión bibliográfica se la siguiente manera:

1. Búsqueda de datos en base a palabras claves de la investigación.
2. Depuración de los artículos más influyentes en el análisis.
3. Análisis de los artículos de mayor importancia.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la metodología que se describe a continuación:

1. Se identificará el estado actual del conocimiento de las teorías de Motivación y su aplicación en el sector de la construcción.
2. Se analizará la situación actual del uso de estas teorías en las empresas constructoras de la República de Honduras, particularmente en empresas conocidas y gremios del ramo. Para ello, se investigará la aplicación de las teorías motivacionales, herramientas y métodos de Motivación a los empleados, mediante encuestas en base al estado del arte y comités de expertos. Estas encuestas serán analizadas a través de la heurística y métodos estadísticos, con el fin de validarlas.
3. Se analizarán los aspectos particulares de las empresas constructoras estudiadas que pueden afectar a las prácticas motivadoras.





4. Se analizarán las necesidades específicas de Motivación de los empleados de una empresa constructora en la República de Honduras en particular.
5. Se analizarán los procedimientos de Motivación más habituales de las empresas constructoras hondureñas, teniéndose en cuenta las necesidades derivadas de la internacionalización de las empresas.
6. A partir de modelos existentes si los hubiera, según lo encontrado en el estado del arte se creará un modelo de Motivación valido para empleados de las empresas constructoras hondureñas, a todos los niveles de la escala de mando: Gerentes, Directivos, Jefes de Departamento, Jefes de obra, Técnicos de Obra, responsables de compras, Encargados y Capataces.





## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO





## 2.1. FUNDAMENTOS DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LA HISTORIA

Mucho se ha escrito sobre la conducta humana a través de la historia. Las actuales teorías de la motivación han tenido bases en los pensamientos descritos por grandes mentes de la filosofía y la ciencia. En este apartado indicaremos algunas de las teorías explicativas de la conducta humana en el tiempo.

Los inicios del estudio de la psicología de la motivación se remontan a los tiempos del filósofo de la antigua Grecia, Aristóteles (384 – 322 a. C.), considerado como el padre de la Psicología y el precursor del Empirismo. Aristóteles estableció las primeras ideas filosóficas que pretendían establecer el porqué de la conducta humana. Para Aristóteles el alma se manifiesta en tres planos: el vegetativo, el sensitivo y el intelectual. Su planteamiento se basó en la teoría de que cuando nacemos estamos desprovistos de cualquier pensamiento, y enfatiza que el alma es un principio inseparable del cuerpo, y que la conducta está directamente relacionada con las experiencias de cada individuo. Defendía que la mente se forja a través de las experiencias y el aprendizaje (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Platón (427 – 348 a. C.) es considerado uno de los más grandes pensadores de la historia. Él considero un planeamiento diferente al de Aristóteles, estableciendo que el cuerpo y el alma son entidades independientes y distintas una de la otra, y que el alma es la parte racional del individuo (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008), Platón propuso que la relación entre el alma y el cuerpo es únicamente una casualidad extrínseca. Consideró que nuestros conocimientos son innatos y se refiere a que el aprendizaje solo es un



recordatorio de lo que ya sabíamos desde el momento de nuestro nacimiento (Brennan, 1969). Además identifica las tres cualidades del alma: a) la cognición, que se refiere a los conocimientos adquiridos, b) el afecto, que se refiere a la parte emocional del individuo, y c) la conación, que se refiere a las acciones realizadas por el individuo (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Epicuro (341 -270 a. C.), filósofo griego, defendió la doctrina de la búsqueda del placer, asegurando que la satisfacción de los deseos del individuo se basa en el placer. Indica que los tres pilares del placer son: a) comer, b) beber y c) no pasar frío. También indica tres tipos de deseos: a) Naturales y Necesarios, los cuales se refieren a las necesidades básicas para la supervivencia del individuo, b) Naturales pero No Necesarios, que se refieren a los deseos que van más allá de la satisfacción del mismo deseo, c) Vanos y Vacíos, los cuales no son genéticamente necesarios para el ser humano y son los más difíciles de satisfacer debido a que no tienen límites naturales y son adquiridos por la influencia social o cultural (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Descartes (1596 – 1650) fue uno de los primeros en formular teorías sobre la psicología de la motivación en el siglo XVII. Descartes plantea la unión de la mente-cuerpo situándola en la glándula pineal o epífisis, por lo cual la conducta del individuo se basa por una parte al alma racional, y por otra parte a los procesos no racionales del cuerpo. Considera a la mente y el cuerpo como dos categorías diferentes: la inmaterial y la material. Sin embargo, en la actualidad se conoce que la glándula pineal o epífisis no posee las atribuciones que Descartes utilizó para formular su hipótesis (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).



Thomas Hobbes (1588 – 1679), filósofo inglés, consideró que la conducta humana está basada en el egoísmo básico y natural. Hobbes plantea que los seres humanos buscamos por naturaleza satisfacer nuestros propios placeres, lo que nos vuelve egoístas. Considera también que debido a la influencia que ejerce la sociedad en el individuo, este puede trabajar en conjunto para la obtención de metas comunes (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

John Locke (1632-1704), quien es considerado el padre del empirismo y uno de los genios del pensamiento moderno, continúa con la línea del planteamiento hecho por Aristóteles. El empirismo es una teoría filosófica que enfatiza el papel de la experiencia ligada a la percepción sensorial en la formación del conocimiento. Locke defiende que la conducta se basa en las experiencias, y que las ideas provienen de la experiencia, ya que nacemos en tabula rasa; es decir, con la mente vacía. (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Autores como Gottfried Wilhelm Leibniz (1646 – 1716), continúan con el planteamiento de Platón, en donde la mente y el cuerpo son independientes una de la otra. Otros como George Berkeley (1685 – 1753), defienden que la mente es la única realidad y que toda conducta del cuerpo está basada en los conocimientos adquiridos por la mente. John Broadus Watson (1878 – 1958) prioriza las funciones del cuerpo e indica que la mente es parte de las funciones que realiza el cuerpo (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Charles Darwin (1809 – 1882), naturalista inglés, postuló la teoría de la evolución que indica que todas las especies de seres vivos han evolucionado de un antepasado común mediante un proceso llamado selección natural. Según el planteamiento



de Darwin, el ambiente juega un papel fundamental en el comportamiento de los seres humanos debido a los procesos de adaptación que debe tener los seres humanos en la búsqueda de la supervivencia (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Herbert Spencer (1820 – 1903) hace su planteamiento basado en las teorías evolucionistas (planteamiento basado en que todo se genera y se ha generado por la evolución del ser humano) y las teorías hedonistas (planteamientos basados en la búsqueda del placer y la supresión del dolor). Su planteamiento se basa en que el fin último del ser humano es la búsqueda de la felicidad. Defiende que la conducta se basa en los parámetros marcados por la sociedad, y que el individuo conseguirá el bienestar individual siempre y cuando también logre el bienestar y felicidad en la sociedad en la que se desarrolle (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

Freud (1856 – 1939) plantea que la motivación del ser humano está basada en la satisfacción de los impulsos instintivos inconscientes. Propone tres tipos de instintos: a) instinto de vida o sexual, que se refiere al instinto que tiene el ser humano de procreación de vida, b) instinto de muerte, que se describe como los instintos negativos y destructivos del individuo, y c) instinto de yo, que tiene que ver con el instinto de conservación (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008).

El estudio de la conducta humana a través de la historia ha sido un tema de muchísimo interés para grandes pensadores y científicos de la historia. Podemos identificar que los fundamentos iniciales del estudio de la conducta humana están basados en planteamientos que defienden que la conducta está directamente relacionada a las experiencias vividas por el individuo, al conocimiento adquirido en el entorno en que se desarrolle, a la satisfacción



que producen las acciones placenteras, a la búsqueda de la felicidad, y a las emociones y la adaptación para la supervivencia individual y de la especie.

## 2.2. LA MOTIVACIÓN

El comportamiento humano ha sido estudiado y debatido por grandes investigadores a través de la historia, ¿Qué nos motiva? Muchas áreas de la ciencia tienen diferentes perspectivas sobre este tema. Nuestras acciones se basan en los motivos que consideremos convenientes para nuestra supervivencia y bienestar. Investigadores del siglo XVIII se han cuestionado ¿por qué nos comportamos de diferentes maneras? Esta pregunta ha sido cuestionada por Filósofos, Psicólogos, Economistas, Administradores, etc., y cada uno aporta una opinión sobre la profunda relación entre la conducta humana y la motivación.

La Motivación se deriva del término motivo que viene del latín *motivus* definido por la Real Academia Española como “Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover” (2014). También se puede definir como “el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo” (Chaparro, 2014). Podemos partir de estos conceptos para indicar la necesidad de tener un motivo. Tener un motivo nos impulsa para la obtención de un objetivo. De aquí la importancia que los individuos tengamos uno o varios motivos.

Teniendo clara la definición del término "motivo", no es desconocido que la motivación está estrechamente ligada con la conducta humana. ¿Por qué nos levantamos por la mañana? En este sentido muchas pueden ser las razones por las cuales sentimos la necesidad de levantarnos. Por ejemplo el hambre, el deseo de trabajar, las obligaciones



económicas, el cuidado de los hijos, etc. Es acá donde la motivación juega su rol más importante. La Real Academia Española (2014) ha definido la motivación como:

1. *Dar causa o motivo para algo.*
2. *Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo.*
3. *Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.*

De las definiciones de la RAE establecemos que la definición de la motivación se refiere a dar motivo o razón para que un individuo actúe de una manera determinada. En el ámbito laboral concluimos que consiste en los estímulos que el trabajador considere necesarios que lo impulsen a alcanzar las metas personales y de la organización.

(Chaparro, 2014) Define la Motivación como *“la fuerza que origina y mantiene un comportamiento. La Motivación es un proceso que suscita o despierta una conducta, mantiene la actividad en progreso y canaliza la actividad en un curso dado. Cualquier cosa que incite a una conducta, es conducta instigada por necesidades y dirigida hacia objetivos”*.

Para (Gamero, 2005) *“La motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En el ámbito laboral, motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados”*.





El ser humano aproximadamente dedica un tercio de su vida al trabajo. Es vital estudiar no solo la motivación del individuo en general, sino específicamente estudiar la motivación en el ámbito laboral. En el ámbito laboral otros autores han definido el concepto de Motivación como (Dema Pérez & Barberá, 2014):

*Linzey: Cualquier cosa que incite a una conducta.*

*Morgan: Es la conducta instigada por necesidades y dirigida hacia objetivos.*

*Young: La Motivación es un proceso que suscita o despierta una conducta, mantiene la actividad en progreso y canaliza o dirige la actividad en un curso dado.*

*Herzberg: “...La Motivación es algo que mueve a una persona a la acción que resulta importante para ella...”*

*Dessler: Considera la Motivación como un reflejo de “... el deseo que tiene una persona de satisfacer cierta necesidades...”*

*Kelly: La motivación “...tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta...”*

*Robins: La Motivación es “...la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual...”*

A través de los tiempos hemos podido observar la influencia que han tenido grandes líderes y como han logrado motivar a los individuos a comportarse de forma específica. Los seres humanos de diferentes razas, culturas, países, y religiones nos comportamos de manera diferente según nuestras propias necesidades, estímulos y el ambiente en el cual nos desarrollemos (Boquera Pérez, 2011).



Es por eso que la Motivación juega un papel tan importante. Conocer como motivar a los individuos para el cumplimiento de metas es uno de los principales objetivos de las organizaciones empresariales.

Podemos considerar que la motivación está ligada estrechamente a la ciencia de la conducta, por lo cual la motivación es un proceso básico imprescindible para comprender la relación que tiene cualquier individuo con el ambiente en que se desarrolla (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008). Las metas organizacionales están ligadas directamente al trabajo en equipo, siendo la industria de la construcción un sector en donde la mano de obra juega un rol diferente al de la industria manufacturera. La mano de obra debe estar motivada y satisfecha con las actividades que realiza para el cumplimiento de las metas de la organización.

De todo lo anterior podemos concluir que la motivación humana está directamente relacionada con la necesidad, la conducta, la satisfacción y los objetivos o metas del individuo, por tanto, estos factores pueden ser considerados como las bases para iniciar el camino hacia un plan motivacional de los individuos en una empresa constructora.

### **2.2.1. TIPOS DE MOTIVACIONES**

La finalidad de fomentar la motivación en el individuo es conducir al sujeto hacia la satisfacción de alcanzar los objetivos o metas planteados propias, de una organización o de índole social. Es por ello de la importancia de conocer el proceso de la motivación en los individuos. Para (Boquera Pérez, 2011) existen tres tipos de motivaciones, las cuales





influyen directamente en el individuo para que actúe de X o Y forma como se describen continuación:

#### **2.2.1.1. MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS**

Son aquellas que son inducidas por otras personas y que son motivadas por recompensas o gratificaciones “*De otros hacia mi*”. Este tipo de motivador visto desde el punto de vista laboral se refiere a los estímulos prestados por la empresa u organización para motivar al individuo, son los motivadores gestionados por los mandos superiores para incrementar la productividad del empleado. Por ejemplo, bonificaciones por exceder las metas propuestas, crecimiento dentro de la empresa, o reconocimiento por el esfuerzo realizado.

#### **2.2.1.2. MOTIVACIONES INTRÍNSECAS**

Son aquellas motivaciones internas del individuo “*De mi hacia mi*”. Por ejemplo, suplir las necesidades fisiológicas básicas, la promoción en el trabajo, o la satisfacción en el cumplimiento de metas propias. En este sentido, las motivaciones intrínsecas son características propias de individuo. Es importante conocer las motivaciones intrínsecas de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para saber con exactitud como alimentar sus motivaciones intrínsecas personales.



### 2.2.1.3. MOTIVACIONES TRASCENDENTES

Este tipo de motivaciones son las que busca el individuo cuando ayuda a los demás. Podemos considerarlas como motivaciones sociales “*De mi hacia los demás*”. En el sentido laboral es importante fomentar este tipo de motivaciones. Muchas empresas en la actualidad involucran a sus empleados en actividades de ayuda social, con lo que se fortalece la motivación del individuo y del equipo de trabajo.

Después de estudiar las tres tipos de motivaciones anteriormente descritas podemos resumir en la Ilustración 1, que la motivación se genera a través de las necesidades propias de individuo, las cuales influyen en la conducta que tome hacia el cumplimiento de objetivos o metas que lo satisfagan. A su vez, la conducta depende directamente de los motivadores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes que lo motiven actuar de una forma determinada en la busca de satisfacer sus deseos y anhelos.

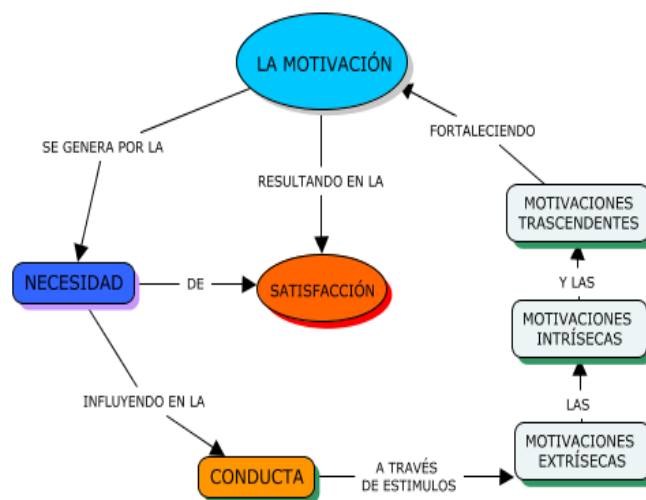


Ilustración 1 Motivaciones Trascendentes, Fuente: Elaboración propia en base a Boquera Pérez, 2011.





La motivación juega un papel de suma importancia en el aspecto laboral. Como lo hemos visto anteriormente, la motivación es un aspecto fundamental que influye directamente para que el individuo cumpla con los objetivos propios y de la organización. Es aquí donde los altos mandos, en este caso de la industria de la construcción, deben enfocar sus esfuerzos para lograr que el trabajador se sienta motivado (Boquera Pérez, 2011). Para que las personas se motiven solas, en el caso de las empresas constructoras, estas deberán generar las condiciones óptimas para promover la motivación de sus empleados e incentivarlos a cumplir las metas de la organización.

### 2.3. MOTIVACIÓN EL PROCESO

Motivarse es un proceso en el cual debe de existir un control o evaluación tanto del individuo como de la organización. La verificación del estado de motivación del equipo de trabajo es un tanto o más importante que la implementación de acciones motivadoras. Para (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) el proceso motivacional se explica enfocándose en los siguientes aspectos:

1. El estímulo,
2. La percepción,
3. La evaluación-valoración,
4. La elección de la meta,
5. La decisión de actuar,
6. La activación,
7. La dirección y,
8. El control del resultado.

El proceso inicia con la estimulación del individuo para alcanzar las metas. Sin embargo, si no se hace la verificación constante del proceso, el individuo puede llegar a



desmotivarse. Debido a que el ser humano es cambiante, y lo que nos apasiona hoy puede ser que mañana no nos apasione más, es por ello, que el proceso motivacional para el cumplimiento de metas en una empresa no finaliza al estimular la satisfacción al trabajador únicamente en periodos específicos, por lo cual, el control del proceso motivacional es primordial para lograr los objetivos finales de la organización con las especificaciones y el periodo requerido. (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) Describen este proceso en la Ilustración 2:



Ilustración 2 Motivación el proceso, Fuente: Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011.

Para lograr un entendimiento claro del proceso de motivación, la organización no solo debe conocer las necesidades de sus empleados para poder motivarlos de forma adecuada, sino conocer más a fondo los conceptos clave que están involucrados en los pasos hacia la motivación del empleado para la obtención de los objetivos de la empresa. A continuación se describen cada uno de estos conceptos clave del proceso motivacional:





### 2.3.1. EL ESTÍMULO

El proceso de motivación inicia con la adecuada estimulación del individuo. Sabemos que los estímulos corresponden a los motivadores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, como se describió anteriormente. Para (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) existen dos tipos de desencadenantes de los estímulos los externos y los internos. Los externos se refieren a los objetivos que se convierten en metas debido a que el individuo se siente atraído a la satisfacción que percibirá al obtenerlos, defienden que este tipo de estímulo es el concerniente al DESEO. Cuando se refieren a los estímulos internos indican que son aquellos que se producen por cambios o signos percibidos en el individuo, estos cambios o signos son generalmente de carácter negativo, e impulsan al individuo a lograr un objetivo que los suprima, este tipo de estímulo es el que se desencadena debido a la NECESIDAD.

### 2.3.2. LA PERCEPCIÓN

La percepción del estímulo es tan importante como el estímulo en sí. La falta percepción del estímulo puede afectar el proceso de motivacional. Así, cuando el estímulo no es percibido adecuadamente por el individuo, éste no se sentirá atraído al cumplimiento del objetivo. Existen dos tipos de percepciones: las conscientes y las no conscientes, en la Tabla 1 se describen las consecuencias del tipo de percepción según el estímulo que se desencadene (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011).



	TIPO DE PERCEPCIÓN	TIPO DE ESTÍMULO	CONSECUENCIA
PERCEPCIÓN DEL ESTIMULO	CONSCIENTE	ESTÍMULO EXTERNO	El individuo detecta y nota la presencia de un estímulo que, por sus características particulares, posee el suficiente atractivo para llamar su atención y, si es el caso, hacer que trate de conseguirlo
		ESTÍMULO INTERNO	El individuo experimenta ciertos cambios, generalmente incómodos, que le impulsan a realizar una actividad con la que conseguir algún objetivo que haga desaparecer esos cambios y signos más o menos aversivos
	NO CONSCIENTE	ESTÍMULO EXTERNO	Este no posee la suficiente saliencia (en intensidad o en duración) para captar la atención consciente del individuo, pero sí que es capaz de producir un cierto procesamiento de la estimulación. Este procesamiento no alcanza los umbrales de la consciencia del individuo, aunque puede dar lugar a los siguientes pasos del proceso motivacional.
		ESTÍMULO INTERNO	Es el propio organismo el que lleva a cabo las acciones destinadas a responder a la eventual demanda implícita en ese estímulo. Si con las acciones automáticas del organismo se consigue dar respuesta a las exigencias del estímulo, el individuo no será consciente, ni del estímulo, ni de la percepción, ni de las respuestas derivadas de la asociación estímulo-percepción

Tabla 1 Percepción del estímulo, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011.

Es básico y necesario para las personas encargadas de la motivación en la empresa conocer si el estímulo ha sido correctamente percibido por el trabajador. Por lo anterior, la evaluación y control de la percepción del estímulo son factores primordiales para motivar de manera eficiente.

### 2.3.3. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN

Según (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) en esta etapa del proceso el individuo ha detectado el estímulo, por lo que realizará una evaluación de las expectativas que desea o necesita conseguir eventualmente con el objetivo propuesto y valorará las connotaciones que este objetivo tiene para él.





Al igual que el estímulo y la percepción del estímulo, esta etapa puede ser percibida por el individuo de manera consciente o no consciente. En la Tabla 2 se describen las consecuencias en la forma que el individuo puede percibir la evaluación y valoración del estímulo.

	TIPO DE PERCEPCIÓN	CONSECUENCIA
EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DEL ESTÍMULO	CONSCIENTE	Influyen las mismas variables que ejercían una suerte de filtro en el proceso de percepción, esto es, variables biológicas, variables cognitivas y variables afectivas. Este conjunto de variables hace referencia, respectivamente, a las disposiciones biológicas del individuo en cuestión, a las experiencias acumuladas a lo largo de su vida, y al estado afectivo momentáneo en el que se encuentra dicho individuo.
	NO CONSCIENTE	Suele predominar la influencia de las variables afectivas, bajo la distinción elemental de considerar la situación experimentada como <i>grata</i> o <i>no grata</i> . Cuando el resultado de la evaluación y valoración no conscientes califica la situación como <i>no grata</i> , el individuo experimenta una tendencia a la evitación de eventos y situaciones similares a la que le ha producido la experiencia actual. Pero, cuando el resultado de la evaluación y valoración da como resultado la experiencia de la situación como <i>grata</i> , el individuo experimenta deseo de algo, una tendencia <i>–sin saber por qué–</i> a la búsqueda del estímulo que pueda satisfacer ese deseo. El estímulo, que no ha sido conscientemente percibido, es capaz de provocar resultados aunque curse por debajo de los umbrales de la consciencia de ese individuo.

Tabla 2 Evaluación y Valoración del Estímulo, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011.

Es fundamental conocer si la evaluación y valoración del estímulo ha sido aceptada positivamente por el individuo. Esta etapa del proceso motivacional es crucial para obtener los resultados deseados para el cumplimiento de los objetivos.



### 2.3.4. LA DECISIÓN DE ACTUAR Y LA ELECCIÓN DE LA META

En esta etapa según (Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, 2008) el valor del objetivo, las expectativas de conseguirlo y la necesidad o deseo, se combinan para iniciar el proceso motivacional en el individuo para alcanzar las metas. Estos tres factores son necesarios para iniciar la conducta motivadora. Si alguna de estas tres variables o factores es Cero (0), el proceso motivacional no tendrá el fin esperado y no se iniciará la conducta motivacional. Tomando en cuenta que ninguno de los tres factores sea cero (0), en la Tabla 3 se indican los casos y las posibilidades que se desencadene la actitud motivadora.

CASO	FACTOR	NIVEL		CONDUCTA MOTIVADORA
		ALTO	BAJO	
1	VALOR	X		La probabilidad de una conducta motivada dirigida al objetivo es muy elevada
	EXPECTATIVA	X		
	NECESIDAD O DESEO	X	X	
2	VALOR		X	El deseo o la necesidad elevados pueden incrementar la probabilidad de ocurrencia de la conducta
	EXPECTATIVA		X	
	NECESIDAD O DESEO	X		
3	VALOR	X		El deseo o la necesidad elevados pueden incrementar la probabilidad de ocurrencia de la conducta
	EXPECTATIVA		X	
	NECESIDAD O DESEO	X		
4	VALOR	X		El deseo o la necesidad bajo reducen la probabilidad de ocurrencia de la conducta motivadora
	EXPECTATIVA		X	
	NECESIDAD O DESEO		X	
5	VALOR	X		El deseo o la necesidad elevados pueden incrementar la probabilidad de ocurrencia de la conducta
	EXPECTATIVA		X	
	NECESIDAD O DESEO	X		
6	VALOR		X	El deseo o la necesidad bajo reducen la probabilidad de ocurrencia de la conducta motivadora
	EXPECTATIVA	X		
	NECESIDAD O DESEO		X	

Tabla 3 La Actitud Motivadora, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011.





De lo anterior podemos concluir que la necesidad o el deseo son los factores predominantes para desencadenar la conducta motivadora que lleve al individuo a buscar concretar las metas propuestas, por lo cual es esencial conocer y fortalecer estos aspectos.

### **2.3.5. LA ACTIVACIÓN**

Una vez que el individuo detecta el estímulo, la necesidad o el deseo, se inicia la activación hacia la obtención del objetivo. Una vez que se ha detectado la necesidad se activan los mecanismos para corregirla. La activación se vuelve específica, por lo que solo entran en funcionamiento aquellos sistemas necesarios para corregir esa necesidad de llegar al objetivo. Es importante conocer si el trabajador está consciente de la activación del proceso motivacional. Conocer cómo el individuo logrará obtener el objetivo es una acción primordial para los altos mandos (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011).

### **2.3.6. LA DIRECCIÓN**

La dirección inicia en el momento que la etapa de evaluación y la valoración entran en el proceso motivacional. Según (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) en esta etapa existen dos posibilidades. En primer lugar, la dirección en relación con la elección de la meta, esta se refiere hacia dónde canalizar la activación producida por el estímulo a la mano de las posibilidades que se tengan para alcanzarlo. En segundo lugar, con la conducta que lleve al individuo a alcanzar la meta propuesta, esta se refiere a la pregunta de cómo canalizar la activación producida por el estímulo para alcanzar la meta. En las ambas direcciones se reflejará la elección que tome el individuo como meta y la conducta que asimile para conseguirlo.



### 2.3.7. EL CONTROL DEL RESULTADO

En esta fase el individuo decide qué conducta utilizará como instrumento para conseguir la meta. A esta conducta (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011) le llaman conducta instrumental. Consideran que este es un aspecto importante y que es la manifestación de la conducta motivadora. Identifican dos grandes fases de la conducta motivada como se describe en la tabla 4.

Fase	Descripción
Fase de aproximación o fase de búsqueda	Esta fase se refiere a los distintos movimientos y actividades que permiten al individuo buscar, localizar y conseguir la meta. La fase de aproximación es variable, distinta para los distintos individuos; depende de sus experiencias y aprendizajes realizados; tiene connotaciones adquiridas, por lo tanto modificables.
Fase consumatoria	Esta se refiere a los distintos movimientos y actividades que permiten al individuo utilizar la meta que ya consiguió. La fase consumatoria es fija, idéntica para todos los individuos de la misma especie; tiene connotaciones hereditarias y no es susceptible de cambio ni de modificación.

Tabla 4 La Actitud Motivadora, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011.

Para (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011), una vez que el individuo desarrolla las conductas instrumentales, este estimará si la **incongruencia** entre la situación actual y la situación que espera para alcanzar la meta se va reduciendo. Si el individuo encuentra que se va acercando a la meta, realizará mayores esfuerzos para reducir totalmente





esta incongruencia. La manera en que lo haga está estrictamente ligada a que tan atractiva sea la meta para él y el grado de satisfacción que percibirá al alcanzarla. Una vez que la incongruencia llega a cero; es decir, que entre la situación actual y la meta existe una total **congruencia**, el individuo entenderá que la meta ha sido alcanzada, iniciando la conducta consumadora. Consecuentemente, el individuo realizará la atribución a las causas, anotando que la elección fue apropiada y también las conductas instrumentales que utilizó.

En el caso de que el individuo identifique que la incongruencia entre la situación actual y la meta que desea alcanzar va incrementando, se debe realizar algún tipo de **cambio**. Este cambio se puede realizar de tres maneras: en primer lugar, modificando las conductas instrumentales; en segundo lugar, que el cambio se realice en el objetivo o meta que se escogió y también cambie la conducta instrumental; y en tercer lugar, puede que el individuo abandone esta meta y la sustituya por otra.

En esta etapa los responsables de la gestión tienen que poner especial cuidado para que su equipo pueda y tenga las herramientas necesarias para el cumplimiento de las metas de la organización. Es importante que se atribuyan responsabilidades y metas que se puedan ser cumplidas por el trabajador, por lo que se debe conocer con claridad los rendimientos de cada una de las personas con las que se trabaja. Lo anterior debido a que en muchas ocasiones podemos sobrecargar al equipo con más labores de las que son capaces de cumplir, lo que puede conllevar a que la persona se desmotive y decida abandonar las metas propuestas.





## 2.4. EL CONCEPTO SATISFACCIÓN LABORAL

Según (Navarro E. , 2008), en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de la satisfacción laboral. Cada autor ha creado su definición según su propio criterio. Se ha clasificado la definición del concepto en dos grupos de autores. El primero grupo la define como *“Estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”*, y a continuación se citan algunos ejemplos:

*“Locke: la define como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.*

*“Muchinsky: es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”.*

El segundo grupo tiene una visión menos emocional y más racional, en donde interpretan la satisfacción como una actitud directamente asociada al trabajo como actividad. También se citan algunos ejemplos:

*“Bravo: la define como actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.*

*“Gamero: Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno”*

La satisfacción laboral ha sido definida como *“El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la*



*vida en general*” (Atalaya, 1999). Para otros autores la satisfacción laboral es el paso posterior a la motivación del trabajador. Consideran la motivación como el motor para realizar las acciones que llevan al empleado a sentirse satisfecho (Aguirre, Miguel Andrade, & Antonieta Castro, 2005). Es decir, que la satisfacción es el conjunto de acciones individuales y del ambiente que llevan al trabajador a sentir bienestar. Esto impulsa al sujeto positivamente a realizar de mejor manera su trabajo, de forma más eficiente buscando la calidad y los buenos resultados que espera el mismo y la organización.

## 2.5. TEORIAS SOBRE EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN

Muchas veces como seres pensantes nos preguntamos ¿cuál es el fin de nuestra humanidad?, ¿qué nos mueve?, ¿qué nos motiva? Muchas son las preguntas, sin embargo, en muchas ocasiones como individuos no encontramos las respuestas a estas disyuntivas. Como se describió anteriormente esto no solo ha preocupado a los estudiosos del comportamiento humano, sino más bien es una temática que preocupa a la sociedad en general. Podemos considerar que el ser humano en primer lugar busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y en segundo plano todas las demás acciones que le proporcionen satisfacción o felicidad.

Las sociedades de la actualidad están conscientes de que las personas felices y con sus necesidades básicas de supervivencia cubiertas, trabajan de una mejor manera, y por ende, su comportamiento mejora hacia el bien común en la sociedad que se desenvuelven.



Por lo tanto, los seres humanos que se encuentran motivados o son motivados por factores externos son más productivos y pueden alcanzar la plenitud tanto individual como social.

La motivación ha sido un campo muy estudiado en la historia. Existe una extensa diversidad de teorías sobre la motivación humana dentro de la ciencia de la psicología del comportamiento. Para este trabajo se ha considerado el análisis de seis teorías motivacionales específicamente. En primer lugar, nos referiremos a las teorías de contenido, las cuales asumen que la satisfacción de necesidades y el logro de valores pueden conducir a la satisfacción laboral, y por ende son un impulsor directo de la motivación. En segundo lugar las teorías de proceso que asumen que la satisfacción puede ser explicada investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades (Bonillo & Francisco Nieto, 2002). A continuación se mencionan las teorías que serán objeto de estudio en este trabajo.

<b>TEORÍAS DE CONTENIDO</b>	<b>TEORÍAS DE PROCESO</b>
Maslow (Jerarquía de Necesidades)	Adams (Equidad)
Herzberg (Bifactorial)	Skinner (Refuerzo)
McClelland (Necesidades)	Vroom (Expectativas)

Tabla 5 Teorías Motivacionales, Fuente: Elaboración propia en base a Chaparro, 2014.





### 2.5.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDAD DE MASLOW

Abraham Maslow (1908 – 1970), psicólogo Estadunidense, pionero, visionario, filósofo de la ciencia y optimista, es considerado como uno de los fundadores de la psicología humanista. Maslow concluyó los siguientes razonamientos sobre la naturaleza humana (Maslow, 1991):

1. *Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.*
2. *La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización.*
3. *La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro.*
4. *La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.*

Para (Maslow, 1991), el individuo debe ser estudiado como un todo. Por ejemplo, no podríamos estudiar el funcionamiento de un automóvil sino conocemos cada una de sus partes y la función de cada una de ellas para lograr el movimiento del vehículo. Lo mismo sucede con el individuo. El hambre, el sueño, la alegría, la tristeza, la autorrealización y todas las características que forman parte de nuestra naturaleza humana son necesarias para comprender al individuo como tal.



Con tal fin Maslow planteó una pirámide en donde se describen las necesidades del ser humano para alcanzar la satisfacción.

### 2.5.1.1. LAS CINCO NECESIDADES DE LA PIRAMIDE DE MASLOW

La teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow identifica cinco necesidades básicas del individuo, las cuales definió según su nivel de importancia en una pirámide que se detalla en la ilustración 3:



Ilustración 3 Pirámide de Maslow: Fuente: Dema Pérez & Barberá, 2014.

A continuación se describen cada una de las necesidades planteadas por Maslow en su pirámide de necesidades del individuo:





### 2.5.1.1.1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Como se ha mencionado anteriormente, las necesidades fisiológicas juegan un papel de primer orden en las necesidades del individuo. (Maslow, 1991) Considera estas necesidades como el primer eslabón de su pirámide de necesidades del individuo. Plantea que el punto de partida para una teoría de motivación se basa en los impulsos fisiológicos del individuo. Para entender estas necesidades es necesario entender el concepto homeostasis, el cual se refiere al *“Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo”* (Española, 2014). Aunque no podemos definir claramente cuáles son las necesidades fisiológicas del ser humano con exactitud, estas necesidades son la base de la supervivencia. Para (Maslow, 1991), si un ser humano se ve desprovisto de todo, su fin motivador será cumplir en primer instancia sus necesidades fisiológicas.

En los países de primer mundo este tipo de necesidades se ven cubiertas de manera tal que las personas se desenvuelven en los eslabones más altos de la pirámide. Estos eslabones fomentan el desarrollo no solo físico sino emocional y racional de la sociedad. En este sentido, en las empresas constructoras de Honduras se puede observar que en los rangos inferiores tales como maestros de obra, albañiles, peones, etc., esta necesidad no está debidamente compensada, ya que en la actualidad los salarios de este nivel de la cadena de jerarquía son extremadamente bajos en comparación con el coste de vida en el país. Es esencial equilibrar los salarios de estos trabajadores con el coste de vida en la actualidad.



### 2.5.1.1.2. *NECESIDADES DE SEGURIDAD*

Una vez que las necesidades fisiológicas se encuentren cubiertas, según (Maslow, 1991), el segundo eslabón más importante de las necesidades del ser humano es la seguridad, pues todo individuo tiene la necesidad de protección, estabilidad, dependencia, y ausencia de miedo, ansiedad, y caos, entre otras. Como lo establece (Maslow, 1991), al igual que las necesidades fisiológicas, en los países de primer mundo la seguridad de la sociedad como del individuo es prioridad para sus gobiernos. En el caso particular de Honduras, actualmente los trabajadores están sometidos a un estrés que afecta su rendimiento, por ser uno de los países más violentos del mundo y con pocas garantías de trabajo y salud. Este estrés se debe principalmente a dos razones, como se verá a continuación.

En primer lugar, por la falta de seguridad tanto en el país como en las obras. Esto porque no existe una ley de seguridad y salud en el sector de la construcción en el país, por lo que las empresas constructoras deben exigir a las autoridades gubernamentales la formación en este tema para los empleados de la construcción e incluir estos costes como parte de la ejecución de la obra.

En segundo lugar, debido a que la industria de la construcción en Honduras es variante. La mayoría empresas constructoras trabaja en base a proyectos, por lo que un gran porcentaje de sus recursos humanos son temporales, y en consecuencia, los empleados no cuentan con estabilidad laboral. La motivación de los empleados se puede ver afectada por esta necesidad en las empresas constructoras del país.



### 2.5.1.1.3. *NECESIDADES SOCIALES*

Para (Maslow, 1991), una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad estén cubiertas, el individuo buscará las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia. En las sociedades actuales el incremento de la industrialización, la movilización debido a oportunidades laborales, y el crecimiento urbanístico pueden ocasionar que el individuo pierda el sentido de pertenencia. El ser humano por naturaleza y a través de la historia ha buscado el sentido de pertenencia. Muestra de ello son las civilizaciones de la antigüedad, donde el vínculo familiar y el amor se convierten en una necesidad del individuo. Podemos concluir que en este nivel de la pirámide si estas necesidades no se encuentran cubiertas, el individuo podría perder la motivación. Es esencial que los gestores de los recursos humanos en las empresas constructoras fomenten un ambiente agradable de trabajo. Influir en el trabajador para que se sienta parte de la empresa y no solo un empleado más es primordial para fomentar la motivación del trabajador. Cubrir esta necesidad en los trabajadores y fomentar su necesidad de pertenencia, estimulará la motivación en los empleados de la empresa.

### 2.5.1.1.4. *NECESIDADES DE ESTIMA*

Por naturaleza casi todas las personas tienen la necesidad de ser valorados. (Maslow, 1991) Establece que las necesidades de estima se basan por un lado al respeto a sí mismo y la autoestima, y por otro lado en el reconocimiento y estima de los demás. *“La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo”* (Maslow, 1991). Este tipo de necesidades son las que podemos observar en las jerarquías de alto nivel, ya que en la





mayoría de los casos se podría decir que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales están cubiertas. Este eslabón de la pirámide resulta de suma importancia para puestos directivos, *“la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y desamparo”* (Maslow, 1991). En mi experiencia particular, he podido observar que en las empresas constructoras de la República de Honduras este eslabón ha sido descuidado y no se le ha dado la importancia del caso. Es importante que los gestores de la empresa se encuentren satisfechos con el reconocimiento y condiciones laborales dentro de la empresa, ya que de ellos depende en gran medida la motivación del resto del personal.

#### **2.5.1.1.5. LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN**

Una vez cubiertas todas las necesidades anteriores, para (Maslow, 1991) el individuo puede llegar a sentir que existe algo que falta para su completa realización. Es donde esta necesidad juega su rol: *“lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser”*. Nuestro deseo de cumplir nuestros sueños y nuestras metas se materializa en este último eslabón. La autorrealización en el individuo se refiere *“A la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia”* (Maslow, 1991). Es decir, a alcanzar más de nuestras propias expectativas y lograr satisfacer todos nuestros deseos y necesidades.

En el sentido propio de la motivación laboral puede referirse al crecimiento jerárquico del trabajador dentro de la empresa, a obtener de manera más eficiente las metas, y a incrementar los beneficios de la organización. Cada individuo tiene diferentes satisfacciones. Conocer y fomentar la autorrealización en los empleados mejorará sin duda la productividad de los objetivos comunes del individuo y la empresa.



## 2.5.2. TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Las teorías de Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000), psicólogo estadounidense conocido por su influyente trabajo relacionado con el estudio de la motivación, han sido empleadas en el ámbito organizacional.

Una de sus principales aportaciones al estudio de la motivación ha sido su teoría sobre de los dos factores o bifactorial. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), plantearon la teoría bifactorial o la teoría de Motivación – Higiene. Esta teoría tuvo base en las investigaciones realizadas con un grupo de ingenieros y contadores, con el fin de estudiar los factores de satisfacción e insatisfacción. Herzberg y sus colaboradores concluyeron que existen dos factores que influyen directamente en la conducta del trabajador: los factores motivadores y los factores de higiene. Esta teoría estima que la motivación se genera en la búsqueda del individuo por satisfacer una necesidad (López J. , 2005). Herzberg planteó que la satisfacción y la insatisfacción son dos dimensiones distintas e independientes una de la otra. Con este nuevo planteamiento Herzberg revolucionó las ideas y estrategias tradicionales de la motivación laboral donde se utilizaba el factor económico como único motivador.

### 2.5.2.1. LOS FACTORES MOTIVADORES O INTRÍNSECOS

Los factores motivadores o factores intrínsecos son asociados con las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan en sus puestos de trabajo (Manso, 2002). Como se mencionó en la teoría de necesidades de Maslow, el ser humano se motiva a través





de la búsqueda de acciones que conduzcan a la satisfacción de sus necesidades, al igual que lo establecido por Herzberg. En el aspecto laboral la motivación representa un factor crucial para la productividad del empleado, ya que enriquecen el desarrollo psicológico del empleado (Atalaya, 1999). De modo que el empleado se siente motivado a desarrollarse, a ampliar sus conocimientos y contribuir con ideas innovadoras dentro de la empresa, fortaleciendo su autovaloración y motivándolo a seguir mejorando en esperas de gratificaciones por el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Este tipo de factores incluyen la responsabilidad, el reconocimiento, el elogio, y otros.

#### **2.5.2.2. FACTORES HIGIENICOS O EXTRÍNSECOS**

Los factores higiénicos (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), denominados con este nombre debido a su relación con la higiene médica que busca prevenir los problemas de salud, se refieren a aquellos que producen insatisfacción en el trabajador. Son aquellos que están relacionados con las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, el salario y la estabilidad laboral. Aunque estos factores no están considerados en cierta medida como factores motivadores, si pueden conllevar a la insatisfacción del trabajador. Por ello pueden ser causantes de la pérdida de motivación por parte de los empleados.

En la ilustración 4 se muestran los procesos de la teoría bifactorial de Herzberg y su influencia en el proceso motivacional del empleado.



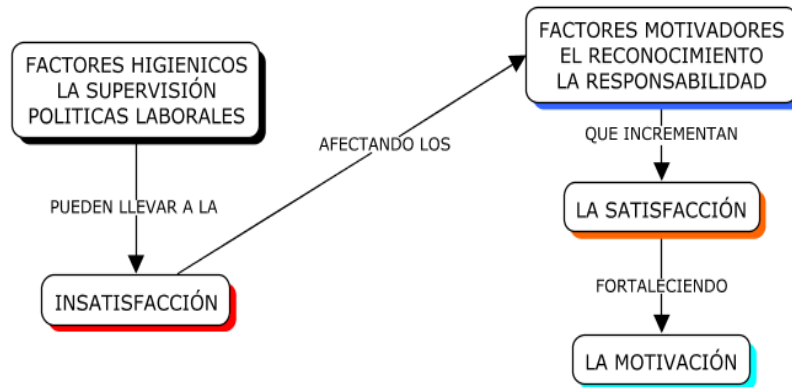


Ilustración 4 Procesos de la Teoría Bifactorial, Fuente: elaboración propia en base a Herzberg

En el caso específico de las empresas constructoras es importante conocer el sentir de los empleados con respecto a la supervisión, las políticas de la empresa, etc., de manera que estos factores no influyan de forma negativa en la motivación del personal. Muchas veces en esta industria se trata de motivar únicamente con aspectos económicos a los empleados lo cual podría ser contraproducente si no se encuentran fortalecidos los factores motivadores como lo explica Herzberg.

### 2.5.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland (1917 – 1998), fue un psicólogo estadounidense que desarrollo la teoría de las necesidades. Para (McClelland, 2010) lograr la motivación es en parte garante del crecimiento económico del individuo y de los países consecuentemente. Su teoría motivacional se centra en la motivación humana, específicamente basada en los tres principales sistemas de motivos o necesidades, como se muestra en la ilustración 5.



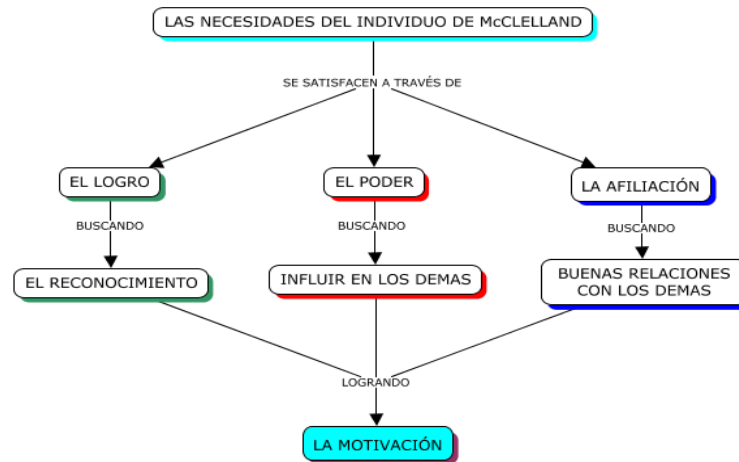


Ilustración 5 Teoría de las Necesidades de McClelland, Fuente: elaboración propia en base a McClelland

En primer lugar definió la necesidad del logro, en segundo lugar la necesidad de poder y el tercer lugar la necesidad de afiliación. Todos los individuos tenemos estas tres necesidades. Sin embargo, la medida de necesidad de cada una de ellas varía según la persona. Algunas personas tienen mayor necesidad de logro que de poder, otras, mayor necesidad de afiliación que de logro. Esta teoría se basó en estudios sobre la motivación de los recursos humanos realizados en países con éxito industrial del primer mundo (Atalaya, 1999).

### 2.5.3.1. NECESIDAD DE LOGRO

La necesidad de logro se puede resumir en la frase “hacer algo mejor”. La satisfacción de esta necesidad se manifiesta cuando el individuo se siente complacido por los logros obtenidos al cumplir la meta. El fin de esta necesidad es obtener gratificaciones por las acciones realizadas por los demás. Por ejemplo: incrementar las ventas de la empresa





y ser elogiado por ello, ganar la admiración de las personas del entorno, u obtener el reconocimiento por mejorar algún proceso. La finalidad de esta necesidad es la satisfacción intrínseca de las acciones y el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos y el reconocimiento de la acción. (McClelland, Estudio de la Motivación Humana, 1989).

(McClelland, 2010) Realizó el estudio de la motivación al logro en países como Estados Unidos, España, Alemania e Inglaterra entre otros, encontrando que la motivación al logro está directamente relacionada al crecimiento económico de estos países.

Al igual como lo indica (Maslow, 1991), es primordial hacer el debido reconocimiento de los méritos del equipo de trabajo. Normalmente las empresas constructoras en Honduras trabajan en base a proyectos y metas a corto plazo. Por ello, el reconocimiento por ejecutar los proyectos de la empresa a menor coste o menos plazo es esencial para motivar a los empleados. El hecho de contar con un equipo de trabajo motivado incrementará el crecimiento económico de la empresa.

### **2.5.3.2. NECESIDAD DE AFILIACIÓN**

Esta necesidad de afiliación, o necesidad de estar con otras personas, se refiere al deseo del individuo por agradar a los demás y encajar socialmente en el ambiente en el que se desenvuelve. Para (Navarro E. , 2008), esta necesidad según McClelland se refiere al *“deseo de crear relaciones personales y llevarse bien con los demás”*.

En el ámbito laboral concluimos que se refiere al ambiente de trabajo y las relaciones que tenemos con nuestro entorno laboral. Para (McClelland, 1989), las personas con la necesidad de afiliación alta tratan de evitar la confrontación y críticas. Por ello, normalmente



tienden a no triunfar en la gestión, ya que un ejecutivo muchas veces tiene que tomar decisiones difíciles en el manejo de personal.

Es importante mantener un ambiente laboral agradable dentro de la empresa, fomentar el compañerismo, y de esta forma, que los recursos humanos trabajen como una familia en busca de las metas en común dentro de la organización. Sin embargo, es importante separar la emocionalidad del equipo ante decisiones que no les parezcan las más apropiadas, como por ejemplo: los despidos, llamar la atención por errores cometidos, etc. Es importante que el gestor de los recursos humanos sepa cómo mantener armonía dentro de la empresa.

### **2.5.3.3. NECESIDAD DE PODER**

La necesidad de poder es una característica de los seres humanos, como lo han reiterado Freud, McDougall, Murray y Cattell. (McClelland, 1989). Para McClelland y sus colaboradores, en todos los seres existe la necesidad de poder, aunque algunos individuos presentan un grado más elevado de esta necesidad que otros. Esta se centra en la necesidad que tiene el individuo de poder controlar, en obtener el respeto de los demás a través del liderazgo, y en ser capaz de dirigir a otros para alcanzar metas personales o comunes. Esta necesidad se observa en mayor escala en políticos, líderes mundiales, y gerentes de empresas.

En las empresas constructoras, es importante velar por que la necesidad de poder de los gestores de los recursos humanos no se convierta en algo negativo para la organización. La necesidad de poder en algunas personas puede desencadenar actitudes agresivas hacia los



demás. Es importante mantener un sistema democrático dentro de la empresa, en donde se respeten las opiniones de los subalternos, para no caer en un sistema autoritario que puede llegar a desmotivar a los empleados de la empresa.

#### 2.5.4. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

John Stacey Adams, psicólogo estadounidense, estableció esta teoría de la motivación que tiene su base en la equidad tal como lo indica su nombre. Esta teoría defiende el hecho que las personas que trabajan en una organización miden su nivel de satisfacción en base a las oportunidades y beneficios que perciben en comparación con el resto del personal que labora en la organización (Chaparro, 2014).

La justicia es la base fundamental de esta teoría. Los empleados buscarán siempre lo que consideran justo para ellos, haciendo una comparación con las gratificaciones percibidas por los demás miembros de la organización. Para esta teoría los insumos y los resultados son los dos componentes primarios en la relación entre el empleado y el empleador.

El primer componente, LOS INSUMOS, se refieren a todas aquellas aportaciones que el empleado considere que está brindando a la empresa: su esfuerzo, su iniciativa, sus ideas, sus conocimientos, su desempeño, etc. El segundo componente, LOS RESULTADOS, se refieren a todos los beneficios que el empleado percibe por los insumos aportados a la empresa como el salario, el reconocimiento, los beneficios sociales, crecimiento dentro de la empresa, etc., (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007). De tal manera que el



empleado hace una comparación de lo que le parece justo en base a los insumos que aporta a la empresa y los resultados que percibe de su esfuerzo. Del mismo modo el empleado compara sus propios resultados con los resultados que obtiene los demás en su mismo nivel de la jerarquía de mando, ya sea en la propia empresa donde trabaja u otra empresa del mercado (Atalaya, 1999). En la ilustración 6 se muestra el proceso de equidad en del trabajador dentro de la organización.

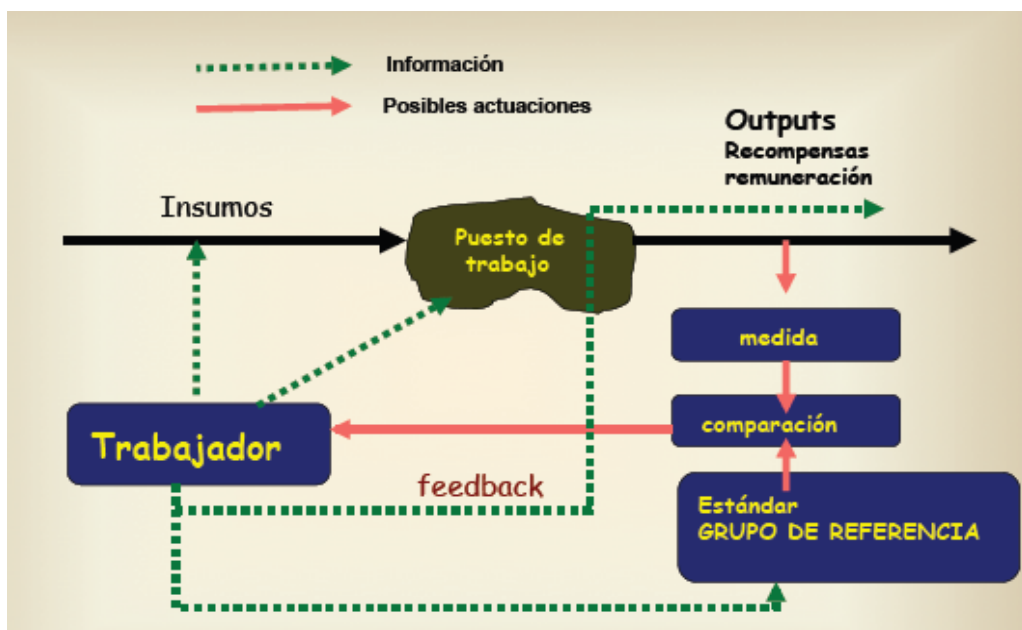


Ilustración 6 Proceso de Equidad, Fuente: Dema Pérez & Barberá, 2014.

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se pueden utilizar tres categorías como lo enuncian (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007):

*Otros: En esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.*





*Uno mismo: Esta categoría incluye todas las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.*

*El sistema: En esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.*

Para los encargados de la gestión dentro de las empresas constructoras es esencial conocer el grado de equidad que perciben los empleados dentro de la organización. El hecho que el trabajador sienta que no está siendo retribuido como lo que él considera justo, puede desmotivarlo e incitar un ambiente negativo dentro de la empresa. Si el empleado considera que dentro de la empresa existe un ambiente de desigualdad, el trabajador podría tratar de restablecer la equidad de la siguiente forma (Atalaya, 1999):

- *Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.*
- *Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.*
- *Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.*
- *Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.*
- *Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.*
- *Seleccionar una nueva persona comparable.*





- *Dejar la organización.*

En cualquiera de estos casos si el empleado considera que no existe equidad dentro de la empresa, su productividad se verá afectada hacia el decremento. Por lo cual es primordial mantener un ambiente de justicia y equidad dentro de la empresa.

### 2.5.5. TEORÍA DEL REFUERZO SKINNER

(Skinner, 1969) Indica en referencia a la conducta humana, que las consecuencias de una determinada conducta pueden influir en la probabilidad que la conducta realizada por el individuo se repita nuevamente. Por ejemplo, si se hace merito a una acción realizada por el individuo, y esta acción es positiva para él, es muy probable que el individuo repita nuevamente las conductas que lo llevaron a sentir esa satisfacción. (Skinner, 1969) Cita a Thorndike (1974 – 1949) quien definió la “Ley del Efecto”, que se refiere a una regla para fortalecer la conducta. Esta regla describe el hecho de que las conductas quedan grabadas en el individuo cuando se desprende de ellas una consecuencia determinada. También cita a Pavlov (1849 – 1936), quien llamó “Refuerzo” a toda acción que fortalezca una determinada conducta, y estimó que todo cambio resultante es considerado un “Condicionante”. Para Pavlov los refuerzos están relacionados con los estímulos, y determinó que la conducta operante o la conducta definida por una consecuencia dada, está relacionada con la respuesta al estímulo.





Los refuerzos pueden ser agradables (positivos) o desagradables (negativos) para entender los tipos de refuerzos que motivan positivamente o negativamente al individuo extenderemos a continuación la explicación de cada uno de ellos.

### 2.5.5.1. REFUERZOS POSITIVOS

Los refuerzos positivos como lo señala (Skinner, 1969) son aquellos que refuerzan una determinada conducta de manera positiva para el individuo, se caracterizan por estimular al individuo y añadir un valor agregado a la situación. Para (Chaparro, 2014) “*La consecuencia agradable para un comportamiento deseado. Elevará la probabilidad de que se repita un buen comportamiento*”. De aquí partimos para indicar que en el aspecto laboral son aquellos estímulos que provocan una conducta motivadora en el trabajador. (Atalaya, 1999) Cita a Hamner (1974) para identificar los refuerzos que actúan de forma positiva en el trabajador:

- *. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.*
- *Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.*
- *Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.*
- *Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.*
- *Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.*
- *Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.*
- *No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.*



- *No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.*

Es esencial reforzar los estímulos positivos como los elogios, los ascensos, el reconocimiento del cumplimiento de las metas, condiciones adecuadas de trabajo, etc., y de esta manera incentivar al trabajador a tener una conducta positiva hacia el trabajo. En el caso de los empleados de empresas constructoras, fomentar la motivación a través de refuerzos positivos influirá en consecuencia con la productividad de los trabajadores y de la empresa. Es importante equilibrar el refuerzo de una manera que no sea excesivo y, por lo tanto, contraproducente para el trabajador.

#### **2.5.5.2. REFUERZO NEGATIVO**

Para (Skinner, 1969), los refuerzos negativos se refieren a aquellas acciones que suprimen el estímulo. También lo define como un estímulo aversivo, que cuando se retira fortalece una conducta. (Chaparro, 2014), describe el refuerzo negativo como “*La terminación de una situación desagradable, por lo que se reduce el malestar. Afecta al comportamiento de la misma manera que el positivo*”.

Según (Skinner, 1969), la diferencia entre el refuerzo negativo y el positivo se presenta con más claridad si se considera la presencia de un refuerzo negativo o la ausencia de un positivo. Entonces se entenderá que existe un castigo. La técnica de control más común en el mundo actual es el castigo. Las personas tienen a comportarse de forma determinadas por el miedo al castigo. Para (Skinner, 1969), esta forma de control influye de forma negativa en el individuo, ocasionando perturbaciones desfavorables, tanto al individuo castigado





como para el castigador. Por naturaleza, en el ser humano la sensación de castigo puede producir conductas negativas, tales como predisposición a evadirse, tomar represalias, y angustia, lo que produce conflictos y afecta el proceso motivacional.

Dentro del ámbito laboral el castigo puede llegar a ser una acción debilitadora de la motivación de los empleados, ya que puede llegar a crear resentimientos y molestias en el individuo. El castigo ha sido una forma de control muy utilizada para presionar o forzar la producción de los trabajadores. ¡Si no terminas esto para el lunes, búscate un nuevo trabajo!, es un ejemplo de expresiones que comúnmente escuchamos en el ámbito laboral. Sin embargo, este tipo de acciones no fortalecen la productividad del empleado. Al contrario, ejercen una influencia conflictiva dentro de su conducta. Esta influencia conflictiva llevará al empleado al estrés, reduciendo considerablemente su motivación por el trabajo, y por ende, afectando su productividad laboral.

### 2.5.6. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM

Víctor Vroom, canadiense, profesor de negocios en la Universidad de Yale, desarrolló la teoría de las expectativas. Esta teoría tiene su base en el hecho que la conducta del individuo hacia las búsqueda de objetivos está influenciada según las expectativas de lograr los resultados deseados (Chaparro, 2014). Para (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007), la expectativa se refiere a “*Una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico*”. Podemos



concluir que se refiere a los factores que impulsan la motivación del trabajador para realizar las acciones pertinentes hacia búsqueda de la satisfacción.

A diferencia de otras teorías motivacionales como las de Herzberg, Maslow y McClelland, (Lunenburg, 2011) considera que la teoría de expectativas está más preocupada por los antecedentes cognitivos que intervienen en la motivación. Es decir, esta teoría del proceso cognitivo de la motivación se rige por el proceso psicológico en el individuo como ser: en primer lugar, **el esfuerzo** que pusieron a su trabajo; en segundo lugar, **el rendimiento** que logran a partir del esfuerzo; y en tercer lugar, **las recompensas** que perciben de su esfuerzo y rendimiento. La teoría de las expectativas tienen tres componentes principales en su planteamiento: las expectativas, la instrumentación y la valencia. Para (Atalaya, 1999) cada uno de estos componentes influye en el individuo de la siguiente manera:

- *Expectativas: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser.*
- *Instrumentación; Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás*
- *Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra.*



En la ilustración 7 se muestra el proceso y cómo influyen estos componentes en la motivación del individuo.



Ilustración 7 Proceso de la Teoría de la Expectativas de Vroom: Fuente elaboración propia en base Lunenburg, 2011.

(Atalaya, 1999) Enfatiza que esta teoría busca explicar las diferencias entre los individuos y las diferentes situaciones que es expuesto. Este planteamiento se basa en cuatro supuestos en el ámbito organizacional:

- *El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.*
- *Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.*
- *Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.*



- *Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.*

Es decir, que en el ámbito organizacional es esencial conocer las diferentes expectativas de cada uno de los miembros del equipo. Para alguien su motivación hacia la satisfacción puede estar basada en el reconociendo de su jefe, mientras que para otro sus expectativas de satisfacción pueden estar basadas en conseguir mejores condiciones laborales. La forma y la actitud que el trabajador desarrolle para lograr sus metas deseadas estarán basadas en las diferentes alternativas que él considere convenientes para cumplir sus propias expectativas, y en consecuencia las de la organización.

## **2.6. LA MOTIVACIÓN Y LA EMPRESA**

El marco para la mejora de la productividad de los recursos humanos deberá estar basado en el control y registro de los cambios y la mejora continua de la gestión motivacional de los empleados.

El plan estratégico para la implantación de un modelo motivacional dentro de la empresa constructora debe estar basado fundamentalmente en la Misión y Visión de la organización, de manera que todos los recursos humanos tenga claramente definido hacia donde se dirigen y cuál es la finalidad de la empresa. Para la implantación, control y fortalecimiento de un plan motivacional de los empleados en la empresa es necesario que los recursos humanos, planes y políticas y recursos financieros disponibles concuerden entre sí.



Existen varios aspectos que pueden influir en la efectiva aplicación de un modelo motivacional. En este trabajo nos enfocaremos en cuatro aspectos fundamentales que están involucrados directamente en la correcta aplicación de un modelo motivacional dentro de una empresa constructora como se determinan en la ilustración 8.

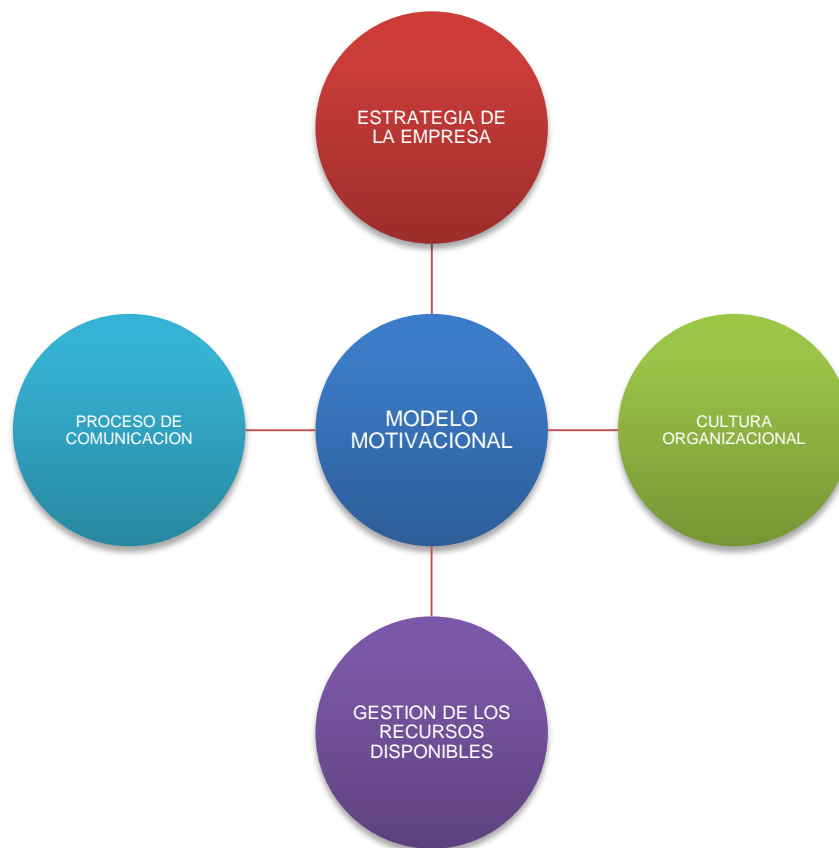


Ilustración 8 Aspectos Influyentes en el Modelo Motivacional, Fuente: Elaboración Propia.



### 2.6.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Como todas las organizaciones que ofrecen bienes y servicios con fines de lucro, es esencial que las empresas constructoras planifiquen una o varias estrategias para la obtención de los objetivos propuestos, ya sean económicos, de marca, de crecimiento en el mercado de la construcción civil o cualquiera que sea la finalidad de la organización, como se muestra en la ilustración 9.



Ilustración 9 Objetivos de la empresa, Fuente: Elaboración propia en base A González I.

El establecimiento de la Misión y Visión de la empresa son pilares para el establecimiento del modelo motivacional dentro de la empresa, no podemos esperar buenos resultados por parte de los recursos humanos de la empresa, si para ellos es un tema desconocido hacia donde la empresa.

Para lograr implementar el modelo dentro de la empresa debemos tener correctamente definidos y aplicar los conceptos que se definen a continuación según los describe (González I.):





**La Misión:** *La Misión es definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico).*

**Objetivos:** *Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización. La empresa de consumo masivo, definió uno de sus objetivos: “Constituirse en una empresa productora a nivel subregional de detergente industrial, exportadora y competitiva”.*

**Estrategia/Planificación:** *Con esta denominación se trata de englobar los aspectos relativos a planificación organizacional, es decir, cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa.*

*Así pues, la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dicha y los planes de acción.*

*Las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, podemos conocer la naturaleza y orientación de una empresa u organización.*

**Visión:** *La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.*



El clima motivacional dentro de la empresa inicia con el establecimiento de los objetivos de la empresa, aunque la industria de la construcción es por naturaleza un sector dinámico, es importante que la empresa se enfrente a esta dinámica con estrategias a corto, mediano y largo plazo para la gestión efectiva y eficiente de los recursos humanos, estableciendo estímulos que se adapten con aceptación por todos los empleados como se muestra en la ilustración 10.



Ilustración 10 Estrategia de la empresa. Fuente: elaboración propia.



## 2.6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada empresa constructora cuenta con una estructura organizacional particular e independiente, en este caso en particular utilizaremos un modelo organizacional tipo funcional que se refiere a las empresas que se centran en las funciones tradicionales básicas y que se estructuran normalmente, a través de departamentos. Generalmente, este tipo de estructuras tienden a estandarizar las tareas, lo que facilita:

- Una mayor eficacia en el proceso productivo
- El control y la supervisión
- La optimización de los recursos humanos

Por otro lado, son estructuras que destacan por sus dilatados procesos de toma de decisiones, consecuencia de los escalones jerárquicos (C.E.E.I GALICIA, 2010). Dicha estructura se caracteriza por que cada empleado sabe perfectamente cuál es su función, sus responsabilidades y su dirigente más cercano facilitando así la comunicación vertical y además evitando las duplicidades de los trabajos. Asimismo, fomenta el desarrollo profesional de cada trabajador puesto que se tiene la perfecta claridad del puesto inmediatamente superior al suyo y al cual se puede aspirar en el futuro profesional dentro de la empresa (Escalona, 2014).

Este tipo de estructura organizacional se puede representar a través de un organigrama que es la representación formal de la estructura de la organización. Tanto, si la empresa ya contaba con un organigrama como si no, habrá que establecer la distribución de puestos de trabajo y las funciones que asume cada uno de los empleados debido a que para la aplicación



del modelo motivacional es necesario llegar a la valoración y definición con claridad de cada uno de los puestos en la organización (Martí, 2010).

Otro aspecto de suma importancia en el ámbito organizacional se refiere al estilo de sistema de mando. Existen diferentes tipos de sistemas organizacionales de mando aplicables a las empresas constructoras, a continuación se describe cuatro sistemas organizacionales según Likert como se muestra en la tabla 5 (Escalona, 2014):

Sistema 1: <b>Autoritario-coercitivo.</b>	<i>“Ambiente de desconfianza hacia los subordinados; poca comunicación; recompensas y castigos ocasionales; decisiones centralizadas en la cúpula de la organización”.</i>
Sistema 2: <b>Autoritario-benévolo</b>	<i>“Clima de confianza condescendiente; poca comunicación; castigos potenciales, decisiones centralizadas basadas en prescripciones y rutinas”.</i>
Sistema 3: <b>Consultivo.</b>	<i>“Tiende más al lado participativo. Ambiente con más confianza; algunas recompensas”.</i>
Sistema 4: <b>Participativo de grupo.</b>	<i>“Ambiente de completa confianza; subordinados que actúan en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; participación y vinculación grupal; las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización”.</i>

Tabla 5 Tipos de Sistemas Organizacionales, Fuente: Escalona, 2014.

Es esencial para que el modelo motivacional tenga el efecto esperado en el ambiente motivacional de la empresa utilizar un sistema consultivo o participativo de grupo, siendo



este último el más favorable debido a que fortalece la comunicación entre los equipos y la responsabilidad del personal.

### 2.6.3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

La gestión de los recursos humanos por competencia se refiere a una modalidad de la gestión de personal que enfoca sus esfuerzos a la mejora de la integración de los equipos de trabajo y al aprovechamiento de las cualidades de cada uno de sus integrantes, si se aprovecha al máximo el potencial de los trabajadores más fuerte será la empresa.

Para entender con más claridad a que se refiere la gestión por competencias y lograr su implementación dentro de las empresas constructoras con el fin de potencializar las características y cualidades de los recursos humanos es fundamental entender el proceso para la generación de una dinámica de trabajo en base a competencias, según (Ernst & Young):

*Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.*

*Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en*



*actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:*

- *Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.*
- *Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.*

*Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.*

*Así se definirán las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.*

*Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.*



*De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:*

- *Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.*
- *Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.*

En este sentido es importante que las empresas sepan de manera concreta los conocimientos y habilidades de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo dentro de la organización. Para lograr este cometido se debe tener una ficha de cada una de las personas que trabajan, han trabajado y futuros empleados que la empresa estime contratar.

En el aspecto financiero es importante que las empresas conozcan con claridad su capacidad financiera y las necesidades de producción que demande la empresa para su sostenibilidad y crecimiento futuro. Es básico que la empresa cuente con un programa económico para la gestión correcta de los recursos humanos debido a la constante dinámica de la industria de la construcción.

#### **2.6.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN**

La buena gestión de la comunicación dentro de la organización juega un papel primordial para la aplicación de un modelo motivacional de forma eficiente y eficaz. Este aspecto representa un talón de Aquiles en ocasiones en la correcta ejecución del proceso



motivacional de los empleados ¡Sino conocemos nuestros empleados ¿cómo podríamos motivarlos?! En este sentido la empresa debe contar con un plan de gestión de la comunicación efectivo entre todos los niveles jerárquicos de la empresa.

La comunicación se puede definir como *“el proceso mediante el cual se intercambia información entre dos o más personas con la que se busca, normalmente, la motivación o influir sobre los comportamientos”*. De esta manera, la comunicación en una empresa constructora busca *“el envío y recepción de información, coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar el comportamiento”* (Boquera Pérez, 2011).

En muchas ocasiones puede existir una diferencia de percepción entre la visión de los empleados en el ámbito motivacional de la empresa y las percepciones de los Altos Mandos, la Dirección, los Mandos Intermedios y los Operadores, lo que nos indica que existe una carencia de comunicación que podría afectar el proceso motivacional de los empleados. Por lo tanto, es primordial contar con un sistema de comunicación, en este apartado se describen las bases de un plan de gestión de la comunicación básico aplicable a una empresa constructora, el cual podrá servir como los cimientos para el plan de gestión de la comunicación que consideré la empresa como más convenientes de acuerdo a sus necesidades.

#### **2.6.4.1. TIPOS DE COMUNICACIÓN**

Para establecer un plan de gestión de la comunicación dentro de la empresa es fundamental definir el tipo o tipos formas de comunicación que la empresa desea implantar. Existen en la actualidad diferente de formas de comunicación. En este trabajo se describirán



y se expondrán algunos tipos de comunicación, se definirán las características de cada una de ellas de manera que la empresa identifique la necesidad de cada una de las formas de comunicación expuestas a continuación:

### **Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación se refiere a la comunicación que va desde un nivel jerárquico superior a un nivel jerárquico inferior con un grado autoritario. Por lo general se establece para dar órdenes, instrucciones, informar sobre las metas, objetivos, directrices, políticas de empresa, etc. Este tipo de comunicación debe ser clara y concisa ya que de esta depende la transmisión de los objetivos o metas desde los mandos superiores hacia los demás niveles jerárquicos (Escalona, 2014).



Ilustración 11 Comunicación Descendente, Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de comunicación es esencial para el establecimiento de metas y objetivos por parte de los responsables de ejecutarlos, es fundamental que los mandos superiores se involucren personalmente con los demás niveles jerárquicos. Comúnmente este tipo de comunicación se transmite a través de medios electrónicos o de forma escrita lo que podría





afectar el mensaje que se pretende dar. A continuación se presentan algunas claves para mejorar la comunicación descendente.

<p><i>Creer en la comunicación.</i></p>	<p><i>Los gerentes tienen que perder el miedo a la comunicación y no solo comunicar el objetivo, sino también las claves para llegar al objetivo y darle la suficiente información al empleado para lograrlo. Este es uno de los puntos que más se debe mejorar en las empresas. Existen consecuencias negativas por falta de comunicación, tales como:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rumores</li> <li>- Secretos</li> <li>- Solo informan conflictos o problemas</li> <li>- Desconfianza</li> <li>- Desmotivación</li> </ul>
<p><i>Transmitir confianza.</i></p>	<p><i>Un empleado que duda del gerente siempre dudará del mensaje. Para generar confianza se deberá dar informaciones de manera periódica y nunca dar información a medias.</i></p>
<p><i>Tener claros los objetivos de la empresa y transmitirlo.</i></p>	<p><i>Si el gerente no tiene claro los planes y los objetivos que deben de obtener difícilmente podrán transmitírselo a sus empleados.</i></p>
<p><i>Tener ética y reciclarse continuamente.</i></p>	<p><i>El gerente debe de estar al día del proyecto para poder contestar las dudas de su equipo de trabajo.</i></p>
<p><i>Objetivos y metas.</i></p>	<p><i>Comunicar los objetivos de la empresa. El trabajador tiene que saber lo que se espera de él.</i></p>
<p><i>Planificación de la comunicación.</i></p>	<p><i>Establecer un plan de gestión de la comunicación para que la información llegue al último empleado o evitar despistes de recordatorios por ejemplo.</i></p>
<p><i>La comunicación no es igual para todos.</i></p>	<p><i>La cantidad de información no tiene por qué ser igual para todos los empleados. Si bien, un gerente de departamento deberá tener información sobre varias tareas a realizar por su equipo y el empleado solo tendrá que tener en cuenta las tareas que tengan correspondencia con su actividad.</i></p>
<p><i>Retroalimentación.</i></p>	<p><i>Como ya se ha visto, la retroalimentación o feed-back es muy importante para saber la opinión exacta tanto del emisor como del receptor del mensaje. Por ejemplo, el empleado debe saber que su trabajo se está haciendo de forma correcta para así no demorar la entrega de la actividad.</i></p>
<p><i>La comunicación estricta y necesaria.</i></p>	<p><i>La calidad de información es más beneficiosa que la cantidad. Si existe un exceso de comunicación podría descentrar al personal e incluso saturarlo de información.</i></p>
<p><i>La comunicación debe abarcar a todos los trabajadores.</i></p>	<p><i>A todos los trabajadores que configuran la empresa.</i></p>

Tabla 6 Claves para mejorar la comunicación descendente., Fuente: elaboración propia en base a Escalona, 2014.





### Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación es la que va da desde los mandos inferiores hacia los mandos superiores, este tipo de comunicación es esencial para fortalecer el proceso motivacional de los empleados. La falta de este tipo de comunicación en las empresas constructoras puede afectar el ambiente motivacional de la empresa, los empleados requieren ser escuchados y que exista una retroalimentación entre los mandos inferiores y los mandos superiores.



Ilustración 12 Comunicación ascendente, Fuente: elaboración propia.

Este tipo de comunicación fortalece aspectos positivos entre todos los niveles jerárquicos, (Ansede Espiñeira, 2010) y (Escalona, 2014) definen algunas ventajas de la correcta aplicación de este tipo de comunicación:

- *El grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes*
- *Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, lo que da un sentido democrático a la función decisoria.*





- *Facilita, asimismo, la aceptación de las decisiones ya tomadas por los superiores jerárquicos.*
- *Estimula la presentación de ideas valiosas.*
- *Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.*
- *Canaliza la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.*
- *Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa.*
- *Ofrece un feed-back hacia los niveles altos de la jerarquía provenientes de los niveles bajos.*
- *La comunicación ascendente crea un medio por el que se puede medir el clima de la empresa y con ello enfrentarse a las controversias.*
- *Con la comunicación ascendente permite al empleado participar en las decisiones mediante la aportación de ideas.*
- *Permite la prevención problemas.*
- *Si existe un buen acercamiento a la dirección favorece la aceptación de las decisiones.*
- *Mejora las relaciones entre subordinados y gerentes.*

De lo anterior podemos concluir que la comunicación ascendente tienen un grado de importancia fundamental para la aplicación de un modelo motivacional dentro de la





empresa. A continuación se presentan algunas claves para mejorar la comunicación ascendente.

<i>Estrategia de comunicación.</i>	<i>Al igual que la comunicación descendente, en la ascendente también se ha de realizar una planificación del tipo de mensaje que se ha de transmitir periódicamente a la dirección.</i>
<i>Reuniones periódicas.</i>	<i>Sirven para fortalecer la comunicación entre directivos/gerentes y subordinados. En ellas se debe generar confianza y animar a los trabajadores a expresar lo que piensan</i>
<i>Generar confianza.</i>	<i>Mantener una política de puertas abiertas para favorecer que el personal se acerque a los niveles superiores y puedan exponer a sus líderes con confianza los problemas o ideas. El líder debe de ser capaz de escuchar y tratar de resolverlos. El problema para esta práctica es que el líder debe de tener una actitud asertiva, empática y proactiva.</i>
<i>Sugerencias.</i>	<i>Buzón de sugerencias. Por escrito y anónimas. No es un buen modelo de comunicación ya que no es personal, pero se utiliza para cuando el personal no se siente con la suficiente confianza para transmitir una idea o problema en persona.</i>
<i>Encuestas anónimas y entrevistas.</i>	<i>Permiten conocer la opinión de los empleados. Se puede realizar de manera periódica o para un problema en concreto. Para ello, son muy útiles las encuestas de clima laboral punto 10.3 del presente proyecto.</i>
<i>Actos recreativos.</i>	<i>Actualmente, en muchas grandes organizaciones emplean este tipo de prácticas para la comunicación ascendente. Los actos recreativos patrocinados por la propia empresa, van desde fiestas de navidad, celebraciones por retos conseguidos, fiestas de navidad o incluso torneos deportivos dentro de la organización. Con esta práctica se favorece la confianza, el acercamiento de los altos directivos a los empleados, etc</i>
<i>Implicar a todos los trabajadores.</i>	<i>La comunicación ascendente se implica a cada uno de los trabajadores, independientemente de su departamento o nivel jerárquico.</i>

Tabla 7 Claves para mejorar la comunicación ascendente, Fuente: elaboración propia en base a Escalona 2014.



### 2.6.4.2. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

(Navarro Iriarte, 2012) Propuso un plan de gestión de comunicación para empresas constructoras basado y con adaptación en la guía PMBOK® para la gestión de proyectos. Este modelo de comunicación podrá servir de guía para mejorar la comunicación en la empresa y consecuentemente la satisfacción de los trabajadores en la organización.

El plan de gestión de la comunicación de la empresa debe contar con cuatro procesos esencialmente como se muestra en la ilustración 14.



Ilustración 13, Proceso para la gestión de la comunicación, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.

#### 2.6.4.2.1. PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La planificación de las comunicaciones es el primer paso para mejorar la comunicación entre el personal de la empresa y los altos mandos quienes a su vez son los responsables de la toma de decisiones dentro de la empresa. Es fundamental planificar las comunicaciones para determinar las necesidades de información en todos los niveles jerárquicos y para definir el mecanismo para fortalecer las comunicaciones dentro de la



empresa, por ejemplo, ¿quién necesita qué información?, ¿cuándo la necesitará?, ¿cómo le será proporcionada y por quién? según lo recomienda el PMBOK®. (Villalta, 2011).

El objetivo de la planificación de las comunicaciones tiene como fin “*determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados, primero identificándolas, y posteriormente encontrando una manera adecuada de satisfacerles*” (Navarro Iriarte, 2012). Satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados es una parte fundamental para incentivar su satisfacción laboral.

El proceso para la planificación de la comunicación puede representarse de la siguiente forma según (Navarro Iriarte, 2012):

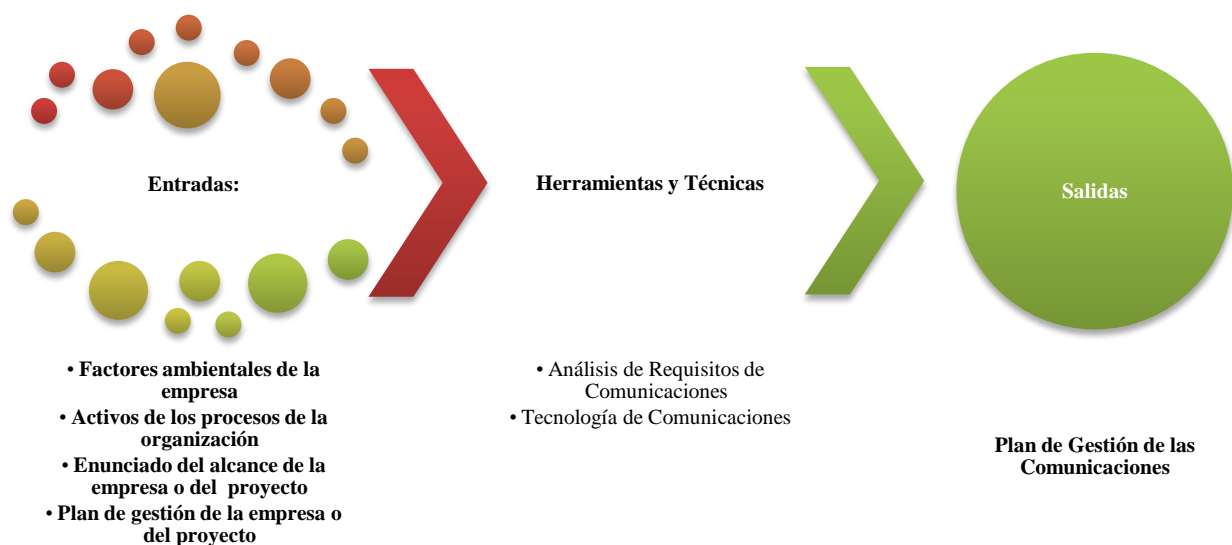


Ilustración 14 Proceso para la planificación de la comunicación, Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.



En esta primera parte del proceso la finalidad es la elaboración del plan de Gestión de las comunicaciones, por lo que es fundamental que la empresa cuente con las entradas y las herramientas necesarias para la planificación de las comunicaciones tanto para la empresa como para cada proyecto que la empresa ejecute.

#### ***2.6.4.2.2. DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN***

Cuando nos referimos a la distribución de la información nos referimos a la acción de poner a disposición de las partes interesadas la información que demandan. Involucra implementar el Plan de gestión de las comunicaciones, ponerlo en marcha, así como responder a solicitudes inesperadas de información (Navarro Iriarte, 2012).

La empresa deberá utilizar métodos específicos para la distribución de la información. Entre los métodos de mayor aplicación en el ámbito organizacional podemos mencionar a los procesos de comunicación verbal: como ser reuniones, llamadas telefónicas y los métodos de comunicación escrita: e-mail, notas, mensajería instantánea, etc. Por ello, será necesario dotar a los involucrados con herramientas para la emisión y distribución de las comunicaciones como ser Internet, Computadoras, Impresora, Fax, Teléfonos, Plantillas de reportes, Pizarras para comunicación, Base de datos, entre otras.

Las comunicaciones informales o de pasillo entre los diferentes niveles de mando deben ser eliminadas mediante la adecuada comunicación de información (en tiempo y en forma), siempre teniendo en cuenta el manejo de información de se trata de comunicar (confidencial, técnica etc.) (Villalta, 2011).



En la ilustración 16 se muestra el proceso para la distribución de información en el cual se describen las entradas y herramientas y técnicas y las salidas.

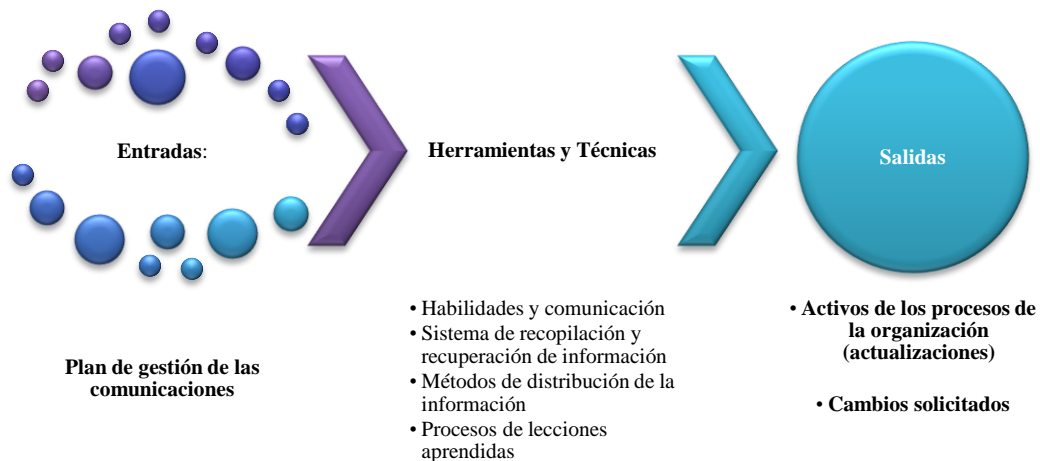


Ilustración 15 Distribución de la información, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.

### 2.6.4.2.3. *GESTIONAR A LOS INTERESADOS*

Esta etapa se refiere a la gestión de las comunicaciones con el fin de satisfacer las necesidades de los interesados y resolver polémicas con él. En este sentido, esta es una parte fundamental del plan de gestión de la comunicación para mejorar la motivación de los trabajadores ya que en esta etapa se pueden resolver las inconformidades de los empleados. Normalmente el director de proyecto es el responsable de la gestión de los interesados (Navarro Iriarte, 2012).

Para ello es necesario reforzar las habilidades interpersonales del equipo de la empresa y de los proyectos que maneje la empresa en el sentido de generar confianza, evitar y solucionar polémicas y buscar un acercamiento con los trabajadores. De tal manera, que los empleados sientan que la empresa se interesa por sus necesidades y se fortalezca su

proceso motivacional. En la ilustración 17 se muestran los inputs necesarios para este proceso.



Ilustración 16 Gestionar a los interesados, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.

#### 2.6.4.2.4. *INFORMAR DEL RENDIMIENTO*

En cuanto a la fase final del plan de gestión, esta etapa se refiere a la recolección de todos los datos de la línea base y la distribución de la información sobre el rendimiento tanto individual, como grupal y organizacional a cada uno de los interesados. Este informe debe incluir de forma detallada la gestión de todos los recursos utilizados para lograr los objetivos de la empresa y de los proyecto en ejecución (Navarro Iriarte, 2012).

La conciliación entre el rendimiento esperado y el rendimiento percibido (aquello que la persona considera importante, lo que percibe como clave de su éxito) exige exista una correcta gestión de la comunicación interpersonal iniciando con los directivos de la empresa.



*Un diseño adecuado del puesto de trabajo será un primer instrumento disponible para una comunicación efectiva. Pero la descripción del puesto informa acerca de lo que se espera de la persona con carácter genérico y estable, en general para largos períodos, y por tanto con un cierto grado de abstracción.*

*Para informar sobre esto, el directivo necesitará definir y comunicar metas u objetivos, esto es, pautar el rendimiento esperado de las personas durante un período determinado, y hacerlo en forma coherente, como vimos, con las prioridades organizativas, ya sea estandarizando resultados, comportamientos o ambos (Longo, 2006). A continuación se muestran los inputs necesarios para gestionar las entradas, herramientas y técnicas para la gestión de los rendimientos de los recursos humanos.*

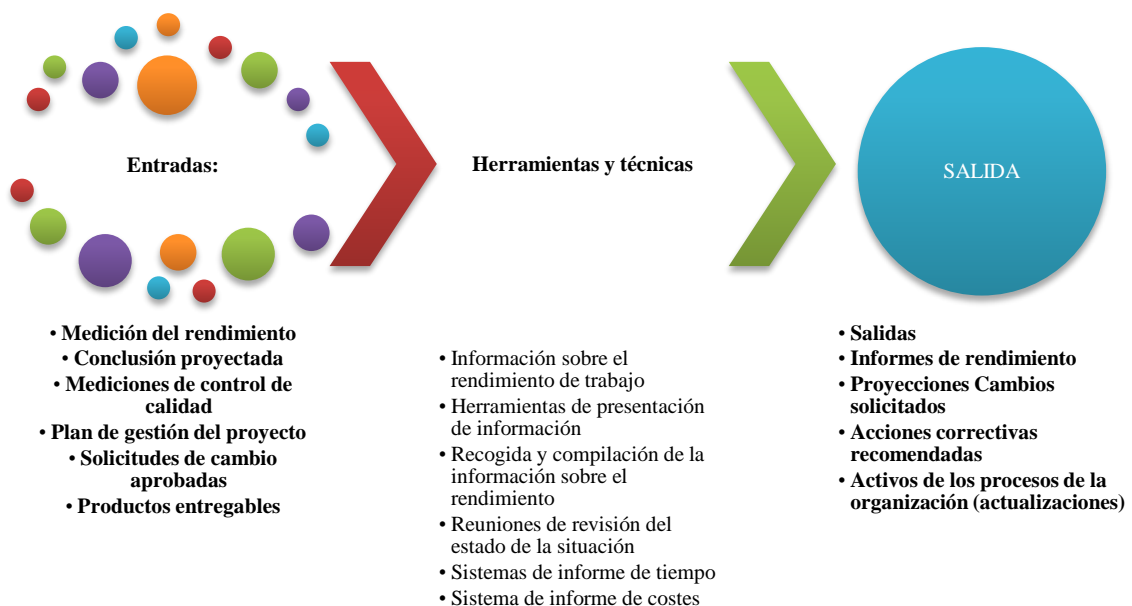


Ilustración 17 Informar del Rendimientos, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.



### 2.6.4.3. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Para gestionar la elaboración de un plan de gestión es necesario tener en cuenta cuatro etapas. A continuación se describirán brevemente cada uno de los pasos necesarios para la creación de un plan de comunicación con una orientación hacia los recursos humanos específicamente en base a (Navarro Iriarte, 2012).

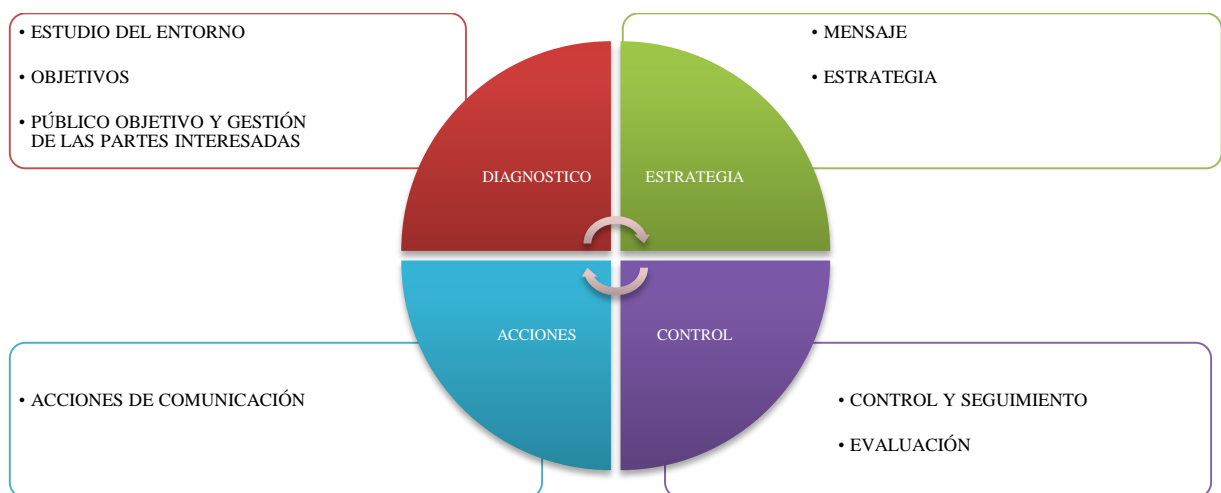


Ilustración 18 Elaboración plan de comunicación, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.

#### Estudio del entorno

Conocer qué ha pasado anteriormente y cuál es la trayectoria de la empresa u organización en relación a la satisfacción de los empleados es el primer paso. En esta etapa se debe diagnosticar la situación actual de la comunicación dentro de la organización desde diferentes perspectivas. Conocer el estado actual de la satisfacción de los trabajadores es una pieza clave para adaptar y anticipar las futuras estrategias para mejorar el proceso motivacional de los empleados e incrementa su satisfacción laboral.





El análisis interno del contexto organizacional deberá centrarse en conocer a profundidad la propia organización, su comunicación, el perfil de sus responsables y directivos responsables de la gestión de la motivación dentro de la empresa.

### **Objetivos**

Tener claramente establecidos los objetivos de la comunicación constituye un factor esencial para la mejora de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Los objetivos pueden ser estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Los objetivos varían en función a los objetivos generales de la empresa y deberán estar también en concordancia con los objetivos de los empleados. Por ello resulta fundamental conocer la estrategia y las directrices de marca de la empresa, su plan vital, con la finalidad de que el resto de planes permitan contribuir a la consecución de las metas de la empresa y sean desarrollados de manera coherente. Por tanto, también se deben conocer las capacidades, necesidades, anhelos y objetivos de los empleados y principalmente de los responsables de cumplir los objetivos globales de la organización.

### **Público objetivo y gestión de las partes interesadas**

Conocer quiénes serán los principales destinatarios de la información que circula por la organización y saber sus necesidades es importante, ya que en este sentido la mayoría de cambios sobre la mejora de las condiciones laborales de los empleados son establecidos desde la Alta Dirección por ejemplo. Definir el público objetivo de la comunicación es esencial para una buena gestión de un plan de comunicación. Es importante que las empresas constructoras establezcan un modelo en el que todas las personas puedan ser emisor y receptor en cualquier momento.



### **El mensaje**

Tanto desde los mandos inferiores como los superiores el mensaje debe transmitir lo que deseamos comunicar y que lo deseamos que sea entendido con claridad. *Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, por ello deberá ser concreto y claro para evitar la dispersión comunicativa: “menos es más”* (Navarro Iriarte, 2012).

### **La estrategia**

La estrategia es esencial para promover entre los empleados de la empresa una coherencia con la misión, los valores de la empresa y los objetivos tanto individuales como con la organización de los trabajadores. Es importante no confundir la estrategia y las tácticas (acciones concretas). La estrategia de comunicación se refiere a la explicación de la acción. El por qué vamos a comunicar de una forma y no de otra. Habrá que seleccionar los canales que se usarán para desarrollar la comunicación según los describe (Navarro Iriarte, 2012).

### **Acciones de comunicación.**

El plan de acción definirá cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a manejar. Identificando las herramientas y los medios por los cuales la comunicación se dará paso dentro de la empresa.

### **Control y seguimiento**

El control y seguimiento de los problemas resueltos, cambios propuestos, solicitud de mejoras, quejas, etc. es básico para implementar un plan motivacional en base a la mejora continua de la satisfacción de los empleados. Es fundamental estimar el efecto de las acciones



de la buena y mala comunicación llevando a cabo un seguimiento de los resultados obtenidos en base a la gestión de la comunicación.

### **Evaluación final**

Para la evaluación de los resultados obtenidos en base a la gestión de la comunicación en la empresa para la mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores, es necesario evaluar los resultados obtenidos de la estrategia de comunicación aplicada dentro de la empresa, con el fin de evaluar a corto, mediano y largo plazo si se están obteniendo los resultados esperados. Se deben aplicar diferentes tipos de mecanismos que nos indique la magnitud de los problemas resuelto con la aplicación del plan de comunicación. A continuación se describen algunas herramientas para la evaluación de los cambios obtenidos:

- Encuestas: Para valorar la percepción de las partes interesadas.
- Reuniones de revisión del estado de las comunicaciones: Los principales responsables de la comunicación de los distintos tipos de información se reunirán periódicamente, revisando los objetivos y comprobando su cumplimiento.
- Informes de productividad o rendimientos de los empleados.





## CAPITULO III. BÚSQUEDA BIBLIOMETRICA





### 3.1. ESTABLECIMIENTO DE PARAMETROS DE BÚSQUEDA

Para el establecimiento de los parámetros de búsqueda se realizará la conceptualización de las teorías motivaciones aplicables en el sector de la construcción en base a la búsqueda bibliométrica. La generación de un modelo motivacional para las empresas constructoras depende directamente del estado del arte, de la temática hasta la fecha investigada y de los últimos alcances del conocimiento científico sobre la Motivación para los empleados en el sector de la construcción.

Este trabajo se ha desarrollado a través de la implicación del conocimiento de los principales conceptos, que son parte fundamental para el establecimiento del modelo motivacional. Los conceptos o palabras clave de mayor influencia que se han considerado se indican a continuación:

<b>PALABRAS CLAVES DE LA BÚSQUEDA</b>
1. MOTIVATION – MOTIVACIÓN,
2. THEORY – TEORÍA,
3. CONSTRUCTION INDUSTRY – INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN,
4. CIVIL ENGINEERING – INGENIERIA CIVIL,
5. CONSTRUCTION COMPANIES – EMPRESAS CONSTRUCTORAS
6. MODEL – MODELO

Fuente: Elaboración propia





Para establecer el estado actual del conocimiento se han determinado tres medios de búsqueda, los cuales serán la base para obtener el marco teórico del modelo motivacional de este trabajo. Se ha realizado una investigación utilizando las palabras claves de la búsqueda de forma combinada. El marco teórico y estado del arte se han determinado a través de las siguientes herramientas de búsqueda:

- Trabajos finales de master y Tesis Doctorales,
- Artículos en revistas y conferencias de las siguientes bases de datos:

<b>BASES DE DATOS</b>
Science Direct
Google Académico
Web of Science
Scopus

Fuente: Elaboración propia

- Libros publicados referentes a los temas en investigación.

Se definió como parámetro de búsqueda un periodo de 15 años hasta la fecha, iniciando la búsqueda desde el año 1999 con los documentos de reciente publicación. Lo anterior, con el objeto de tener una visión más cercana a la realidad existente sobre la Motivación de los recursos humanos en el sector de la construcción en la actualidad.





## 3.2. METODOLOGÍA DE BÚSQUEDA

La búsqueda bibliométrica se ha definido en cuatro etapas, las cuales son la base para el diseño de la investigación. La búsqueda se ha realizado a través del Polibuscador de la Universidad Politécnica de Valencia. A continuación se enumeran cada de las etapas desarrolladas:

- **Acercamiento preliminar.**
- **Búsqueda bibliométrica específica.**
- **Clasificación de los documentos científicos según su relevancia con la motivación en el sector de la construcción.**
- **Análisis de los documentos científicos definidos para este trabajo.**

Cada una de las etapas ha sido analizada de conformidad a las palabras claves definidas con anterioridad. También se ha analizado la importancia de cada una según un esquema global de Motivación. Adicionalmente, se analizaron los diferentes documentos científicos desarrollados en diferentes países y se buscó priorizar en los países latinoamericanos.

### 3.2.1. ACERCAMIENTO PRELIMINAR

Esta etapa se refiere al acercamiento global de la búsqueda. La finalidad de esta búsqueda es realizar un acercamiento sobre la motivación en el sector de la construcción de forma general, así como también en otras áreas de la ciencia. Esta búsqueda nos da una idea



global de las aportaciones científicas realizadas hasta la actualidad en lo concerniente a la Motivación en el sector de la construcción y en áreas de las ciencias económicas.

Para esta etapa preliminar se han utilizado los siguientes filtros de búsqueda: Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Engineering, y Psychology. La primera búsqueda se realizó utilizando la combinación de palabras clave encontrando los siguientes documentos científicos en cada una de las búsquedas:

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
	SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
“MOTIVATION” AND “THEORY”	166,560	13,306	247,906	427,772

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior, los resultados sobre la investigación de las teorías motivacionales son bastante amplios. En la segunda búsqueda se realizó la combinación de las teorías motivacionales y el sector de la construcción. Se encontraron los siguientes resultados con esta búsqueda:

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
	SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY”	16,495	21	647	17,163

Fuente: Elaboración propia

De estos resultados concluimos que la base de datos Science Direct cuenta con una mayoría considerable de documentos científicos relacionados con la investigación. La





tercera BÚSQUEDA se realizó combinando cuatro palabras claves y se obtuvieron los siguientes resultados:

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
	SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
"MOTIVATION" AND "THEORY" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" AND "CIVIL ENGINEERING"	1,777	1	34	1,812

Fuente: Elaboración propia

De igual forma que los resultados anteriores, la base de datos Science Direct cuenta con una diferencia considerable de aportaciones al estudio de la motivación. Por el contrario, en la Web of Sciences esta búsqueda reduce casi en su totalidad los documentos relacionados con la investigación. La cuarta búsqueda se realizó utilizando las siguientes palabras claves, encontrando los siguientes resultados:

COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
	SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
"MOTIVATION" AND "THEORY" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" AND "CIVIL ENGINEERING" AND "CONSTRUCTION COMPANIES".	1,302	1	5	1,303

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en base la cuarta búsqueda, la diferencia de las aportaciones del estudio de la motivación en Science Direct continúa siendo considerablemente alta. La quinta y última búsqueda preliminar se realizó utilizando la combinación de todas las palabras claves definidas como base para el planteamiento del modelo motivacional en empresas constructoras, encontrándose los siguientes resultados:



COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
	SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY” AND "CIVIL ENGINEERING" AND "CONSTRUCTION COMPANIES" AND "MODEL".	746	1	1	748

Fuente: Elaboración propia

### Resumen de búsqueda preliminar:

A continuación se describe el resumen de la búsqueda preliminar, en donde podemos observar que los buscadores Science Direct y Scopus cuentan con una base de datos más amplia sobre la investigación base de este trabajo. En la etapa preliminar se encontraron 448,803 documentos relacionados, lo que nos indica que en la actualidad el estudio de la motivación es un tema muy frecuentado en varias áreas de las ciencias. A continuación se detallan los resultados encontrados en cada uno de las bases de datos base de esta búsqueda:

No .	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS SIN DEPURAR			TOTAL
		SCIENCE DIRECT	WEB OF SCIENCE	SCOPUS	
1	“MOTIVATION” AND “THEORY”	166,560	13,306	247,906	427,772
2	“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY”	16,495	21	647	17,163
3	“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY” AND "CIVIL ENGINEERING"	1,777	1	34	1,812
4	“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY” AND "CIVIL ENGINEERING" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	1,302	1	5	1,308
5	“MOTIVATION” AND “THEORY” AND “CONSTRUCTION INDUSTRY” AND "CIVIL ENGINEERING" AND "CONSTRUCTION COMPANIES" AND "MODEL".	746	1	1	748
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		186,880	13,330	248,593	448,803

Fuente: Elaboración propia



Concluimos en esta etapa preliminar, que existe una importancia significativa sobre la Motivación en el ámbito científico, y que mucho se ha escrito sobre este tema en los últimos años. El objetivo de esta etapa inicial es mostrar con claridad los avances en la investigación referente a la Motivación en todas las ramas de la ciencia y la Motivación en el sector de la construcción.

### **3.2.2. BÚSQUEDA BIBLIOMÉTRICA ESPECÍFICA**

Esta etapa consiste en la búsqueda específica de los documentos con mayor relevancia; enfocar las búsquedas directamente en artículos relacionados a la Motivación de los recursos humanos en la construcción; la aplicación de teorías motivacionales en el mundo; y depurar los documentos que no son relevantes para la investigación: Como se describe en la etapa anterior, existe un campo muy amplio sobre la investigación de la Motivación, por lo que nos enfocaremos en el sector de la construcción. Por esta razón, en esta etapa se aplicaron filtros de búsqueda de manera que los documentos parte de este trabajo sean los más cercanos a la realidad de la aplicación de las teorías motivacionales al personal que trabaja en el sector de la construcción.

Para esta búsqueda se utilizó únicamente Science Direct, Scopus y Google Académico, empleando las palabras claves antes mencionadas, pero focalizando la búsqueda en 6 autores de teorías de la Motivación, los cuales se han utilizado a su vez como referencia en documentos científicos relacionados. Los autores y teorías base de la búsqueda se detallan a continuación:





TEORÍAS DE CONTENIDO	TEORÍAS DE PROCESO
Maslow (jerarquía necesidades)	Adams (equidad)
Herzberg (bifactorial)	Skinner (refuerzo)
McClelland (necesidades)	Vroom (expectativas)

Fuente: Elaboración propia

Utilizando como referencia los autores de las teorías antes mencionadas, se procedió a realizar una búsqueda de documentos relacionados con las palabras claves en Science Direct y Scopus.

### Abraham Maslow

Se realizó la búsqueda de documentos sobre la Motivación en el sector de la construcción que tiene base en la Teoría de Abraham Maslow sobre la Motivación.

No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"MASLOW" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY"	3	30	33
2	"MASLOW" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	1	7	8
3	"MASLOW" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	7	7
4	"MASLOW" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	8	8
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		4	52	56

Fuente: Elaboración propia





En la búsqueda se encontraron un total de 56 documentos que hacen referencia a Maslow, o que tienen las palabras seleccionadas para la búsqueda como abstracto, palabra clave o título. La mayoría de documentos relacionados a esta búsqueda se encontraron en Scopus.

### Frederick Irving Herzberg

Siguiendo con la misma dinámica se realizó la búsqueda de documentos que hacen referencia a la teoría motivacional de Frederick Irving Herzberg, encontrando los siguientes resultados:

No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"HERZBERG" AND "MOTIVATION" "CONSTRUCTION INDUSTRY"	0	29	29
2	"HERZBERG" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	1	6	7
3	"HERZBERG" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	1	6	7
4	"HERZBERG" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	1	11	12
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		3	52	55

Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda se encontraron un total de 55 documentos que hacen referencia a Herzberg, o que tienen las palabras seleccionadas para la búsqueda como abstracto, palabra





clave o título. Al igual que la búsqueda anterior, Scopus contiene más documentos relacionados a esta búsqueda.

### David McClelland

Se describen a continuación los documentos científicos disponibles que han utilizado la teoría motivacional de David McClelland como referencia:

No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"MCCLELLAND" AND "MOTIVATION" "CONSTRUCTION INDUSTRY"	0	4	4
2	"MCCLELLAND" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	0	2	2
3	"MCCLELLAND" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	4	4
4	"MCCLELLAND" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	3	3
<b>TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>		0	13	13

Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda se encontraron un total de 13 documentos que hacen referencia a McClelland, o que tienen las palabras seleccionadas para la búsqueda como abstracto, palabra clave o título. Como podemos observar, no existe una influencia considerable de McClelland en el estudio de la motivación en el sector de la construcción.

### John Adams

Los documentos encontrados con relación a la teoría de John Adams se describen a continuación:







No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"ADAMS" AND "MOTIVATION" "CONSTRUCTION INDUSTRY"	2	27	29
2	"ADAMS" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	0	10	10
3	"ADAMS" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	11	11
4	"ADAMS" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	9	9
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		2	57	59

Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda se encontraron un total de 59 documentos que hacen referencia a Adams, o que tienen las palabras seleccionadas para la búsqueda como abstracto, palabra clave o título.

### Burrhus Frederic Skinner

Los documentos encontrados con relación a la teoría de Burrhus Skinner se describen a continuación:

No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"SKINNER" AND "MOTIVATION" "CONSTRUCTION INDUSTRY"	0	4	4
2	"SKINNER" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	1	4	5
3	"SKINNER" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	0	0
4	"SKINNER" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	2	2
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		1	10	11

Fuente: Elaboración propia





En la búsqueda se encontraron un total de 11 documentos que hacen referencia a Burrhus Skinner, o que tienen las palabras seleccionadas para la búsqueda como abstracto, palabra clave o título. Al igual que McClelland, no se encontró influencia de Skinner en el estudio de la motivación en la industria de la construcción.

### Víctor Vroom

Los documentos encontrados con relación a la teoría de Víctor Vroom se describen a continuación:

No.	COMBINACIONES DE PALABRAS CLAVE	ARTÍCULOS RELACIONADOS		TOTAL
		SCIENCE DIRECT	SCOPUS	
1	"VROOM" AND "MOTIVATION" "CONSTRUCTION INDUSTRY"	1	22	23
2	"VROOM" AND "MOTIVATION" AND "CIVIL ENGINEERING"	1	3	4
3	"VROOM" AND "MOTIVATION" AND "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	3	3
4	"VROOM" AND "MOTIVATION" AND "MODEL" AND "CONSTRUCTION INDUSTRY" OR "CIVIL ENGINEERING" OR "CONSTRUCTION COMPANIES"	0	9	9
TOTAL DOCUMENTOS RELACIONADOS		2	37	39

Fuente: Elaboración propia

Se encontraron un total de 39 artículos relacionados con la búsqueda que hacen referencia a Víctor Vroom o que tienen como abstracto, palabra clave o título las palabras seleccionadas para la búsqueda.





## Resumen de la búsqueda Science Direct y Scopus

A continuación se describe la totalidad de documentos encontrados referente a la búsqueda específica. En esta etapa se tomaron en cuenta la totalidad de todos los documentos encontrados, por lo que en la siguiente etapa de la búsqueda bibliométrica se clasificarán cada uno de los documentos encontrados. Cabe mencionar que los autores Maslow, Adams, Herzberg y Vroom son los que han tenido mayor influencia en el estudio de la motivación del personal de la industria de la construcción, según los datos obtenidos en esta búsqueda.

<b>Resumen De La Búsqueda Según Referencia De Autores</b>	
<b>Autor</b>	<b>Documentos Relacionados</b>
<b>Abraham Maslow</b>	56
<b>Frederick Herzberg</b>	55
<b>David McClelland</b>	13
<b>John Adams</b>	59
<b>Burrhus Skinner</b>	11
<b>Victor Vroom</b>	39
<b>Total</b>	233

Fuente: Elaboración propia

Se identificaron un total de 233 artículos relacionados con las palabras claves utilizadas y los autores de las teorías motivacionales en mención.

### 3.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CIENTÍFICOS SEGÚN RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



Después de realizar la revisión de los documentos, se han clasificado y seleccionado los documentos de mayor relevancia para el planteamiento del modelo motivacional en el sector de la construcción objeto de este trabajo.

Con el fin de encontrar similitudes y diferencias, la clasificación de los documentos científicos se realizó enfocándose en los artículos publicados a la fecha que han estudiado la Motivación en el sector de la construcción, en diferentes países con diferentes culturas y diferentes tipos de empleados.

Después de realizar la primera depuración de los documentos se utilizó Refworks, que es una página Web que sirve como herramienta para la importación de los documentos encontrados en las bases de datos Scopus y Science Direct junto con su clasificación, y con la cual se realizó la revisión de documentos duplicados.

Para la clasificación inicial de los documentos se realizó una revisión artículo por artículo, para determinar su grado de relevancia con la motivación de los empleados en el sector de la construcción. Se establecieron 3 categorías según su relación con el tema en cuestión:

- **MUY RELEVANTES:** Se refieren a aquellos documentos que tienen características similares a este trabajo o han empleado teorías motivacionales en su estudio, y que están vinculados directamente al sector de la construcción, específicamente a la motivación de los empleados de la industria en mención.





- **RELEVANTES:** Se refieren a aquellos documentos que han estudiado la motivación y la productividad en otras áreas del sector y en área de la ciencia de la conducta.
- **POCO RELEVANTES:** Se refieren a aquellos documentos que han tienen poca aportación al estudio de este trabajo.

Una vez analizados los artículos con la ayuda Refworks, se realizó la depuración de los 233 documentos encontrados en la búsqueda específica, encontrándose 144 documentos duplicados. Consecuentemente, la clasificación del grado de relevancia de los documentos encontrados en la búsqueda se hizo en base a 89 documentos, obteniendo los siguientes resultados:

<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
<b>MUY RELEVANTE</b>	34
<b>RELEVANTE</b>	24
<b>POCO RELEVANTE</b>	31
<b>TOTAL DOCUMENTOS</b>	89

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se efectuó la revisión de la disponibilidad gratuita de cada uno de los 89 documentos en las bases de datos. Se descartaron los documentos poco relevantes utilizando Google Académico, con lo que se obtuvieron 17 documentos.





No.	REFERENCIA	MUY RELEVANTE	RELEVANTE	DISPONIBILIDAD
1	Aiyetan, A. O., & Olotuah, A. O. (2006). Impact of motivation on worker's productivity in the Nigerian construction industry. <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2006 - Process 22nd Annual ARCOM Conference, 1</i> . pp. 239-248.	X		DISPONIBLE
2	Barrett, P., Sexton, M., & Lee, A. (2008). <i>Innovation in small construction firms</i>		X	DISPONIBLE
3	Dan-Asabe, D., & Radosavljevic, M. (2009). Do construction companies need to match employees' expectations? <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference</i> , pp. 1223-1232.	X		DISPONIBLE
4	Durnall, T. J., & Proverbs, D. (2009). An alternative model of motivation for steplejacks within the petrochemical and power generation industries. <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference</i> , pp. 115-124.		X	DISPONIBLE
5	Ghoddousi, P., Bahrami, N., Chileshe, N., & Hosseini, M. R. (2014). Mapping site-based construction workers' motivation: Expectancy theory approach. <i>Australasian Journal of Construction Economics and Building, 14</i> (1), 60-77.	X		DISPONIBLE
6	Hewage, K. N., & Ruwanpura, J. Y. (2006). Carpentry workers issues and efficiencies related to construction productivity in commercial construction projects in Alberta. <i>Canadian Journal of Civil Engineering, 33</i> (8), 1075-1089.	X		DISPONIBLE
7	March, C. (2009). <i>Business organization for construction</i>	X		DISPONIBLE
8	Navarro, E. (2008). A review of construction workers motivation: 1968 - 2008. [Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008] <i>Revista De La Construcción, 7</i> (2), 17-29.	X		DISPONIBLE
9	Navarro, E. (2009). A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over the last 25 years. <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference</i> , pp. 63-73.	X		DISPONIBLE
10	Navarro-Astor, E. (2010). Job perception of Spanish qualified construction professionals. <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2010 - Proceedings of the 26th Annual Conference</i> , pp. 381-390.	X		DISPONIBLE
11	Ng, S. T., Skitmore, R. M., Lam, K. C., & Poon, A. W. C. (2004). Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. <i>International Journal of Project Management, 22</i> (2), 139-146.	X		DISPONIBLE
12	Parkin, A. B., Tutesigensi, A., & Büyükalp, A. I. (2009). Motivation among construction workers in Turkey. <i>Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference</i> , pp. 105-114.	X		DISPONIBLE
13	Rose, T., & Manley, K. (2011). Motivation toward financial incentive goals on construction projects. <i>Journal of Business Research, 64</i> (7), 765-773.	X		DISPONIBLE
14	Kazaz, A., and Ulubeyli, S. (2007). "Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country." <i>Building and Environment, 42</i> (5), 2132-2140.		X	DISPONIBLE
15	Aziz, N. M., & Salleh, H. (2011). People critical success factors of IT/IS implementation: Malaysian perspectives. <i>World Academy of Science, Engineering and Technology, 80</i> , 75-82.		X	DISPONIBLE
16	Tabassi, A. A., Ramlı, M., & Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. <i>International Journal of Project Management, 30</i> (2), 213-224.	X		DISPONIBLE
17	Yirenkyi-Fianko, A. B., & Chileshe, N. (2012). Job satisfaction of professionals within the Ghanaian construction industry. <i>ARCOM 2012 - Association of Researchers in Construction Management, 28th Annual Conference, 1</i> . pp. 589-599.	X		DISPONIBLE

Fuente: Elaboración propia





Para ampliar los documentos base se utilizó Google Académico utilizando las palabras claves y los nombres de los autores de teorías motivacionales base de este trabajo.

<b>RESULTADOS FINALES DE LA BÚSQUEDA</b>	
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>NUMERO DE DOCUMENTOS</b>
SCIENCE DIRECT	6
SCOPUS	11
GOOGLE ACADÉMICO	49
OTROS	5
<b>TOTAL DOCUMENTOS BASE</b>	<b>71</b>

Fuente: Elaboración propia

En total se utilizarán 71 documentos como base del estado actual de conocimiento sobre la motivación y la motivación en el sector de la construcción.

### **3.2.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN**

En este apartado tomaremos como referencia la base datos Scopus para estimar el estudio de la motivación en las diferentes áreas de las ciencias, con el fin de concluir la importancia que ha tenido el estudio de la motivación en el sector de la construcción y hacer una comparativa con otras áreas en donde se ha estudiado la motivación.

Para esta búsqueda se utilizó únicamente la palabra clave “**MOTIVATION**”, tomando como base las investigaciones de artículos que se han realizado sobre este término desde el año 1999 hasta el presente, así como también se buscó únicamente en los abstractos de artículos, palabras claves y nombre del artículo como filtro.

De esta búsqueda se encontraron en esta base de datos un total de 98,259 artículos referentes a la motivación en diferentes áreas de las ciencias.



### 3.2.4.1. COMPARACIÓN DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN ENTRE EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y OTRAS AREAS DE LA CIENCIA.

En primer lugar, se buscó el estudio de la motivación en el periodo establecido para esta búsqueda, con el fin de determinar el número de publicaciones por año realizadas sobre la motivación con un enfoque general de todas las áreas de las ciencias como se muestra en la gráfica.



Fuente: Elaboración propia en base a (Scopus)

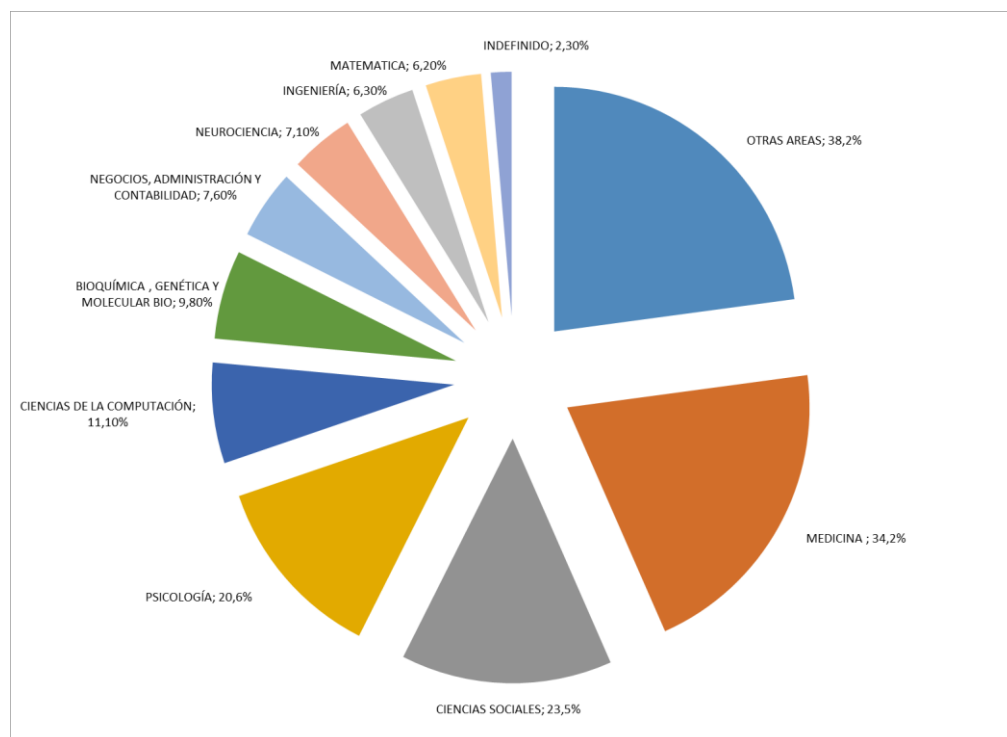
Como podemos observar de la gráfica anterior, la investigación sobre la motivación ha tenido un crecimiento de más de un 300% en comparación al número de publicaciones en el año 1999. Esto nos indica que la comunidad científica ha previsto la importancia del estudio o aplicación de la motivación en diferentes áreas de las ciencias.





En segundo lugar se buscó las publicaciones realizadas en las diferentes áreas para identificar el grado porcentual con respecto a otras ciencias del estudio de la motivación en el sector ingenieril, encontrando que se han publicado un total de 6202 artículos equivalente al 6.30 % de la totalidad de las publicaciones sobre la motivación como se muestra en la gráfica subsiguiente.

### PUBLICACIONES SEGÚN AREA DE LA CIENCIA



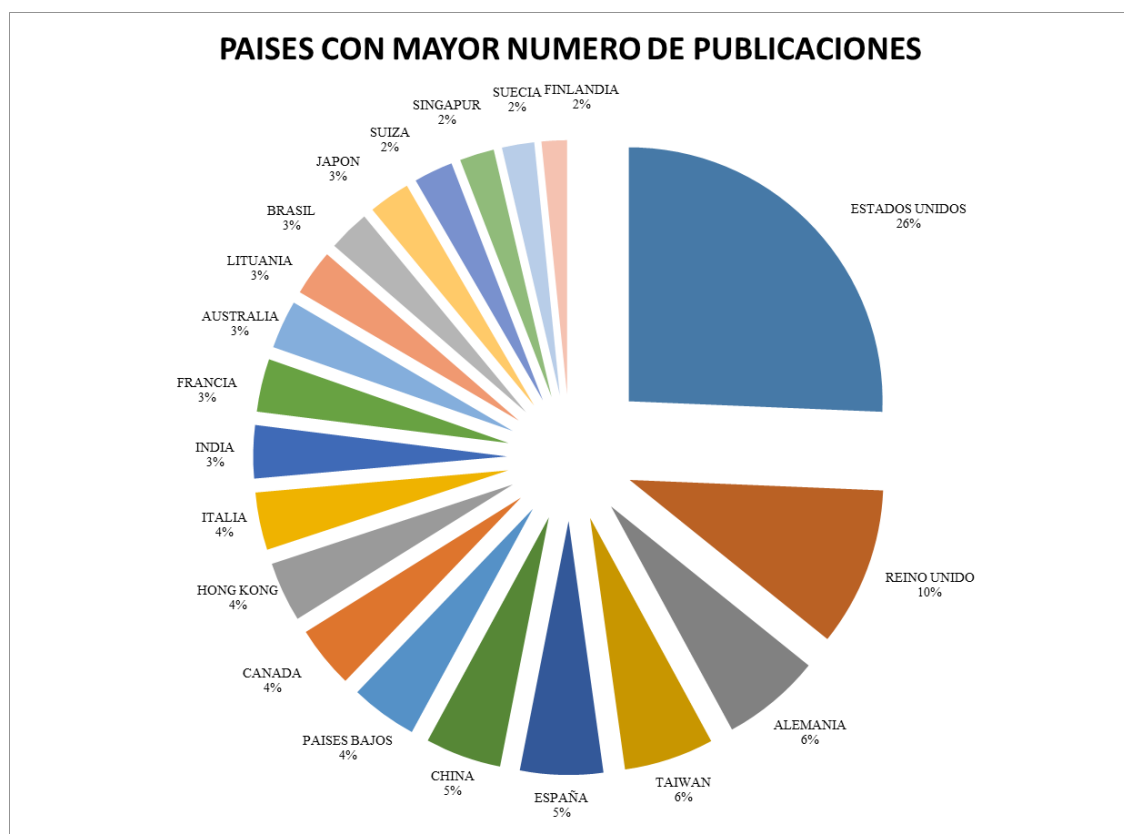
Fuente: Elaboración propia en base a (Scopus)

Como podemos observar en la gráfica anterior, el porcentaje de estudio de la motivación en el área de ingeniería es relativamente bajo en comparación a otras áreas de la ciencia, tomando en cuenta que este porcentaje incluye todas las orientaciones de la ingeniería. Podemos concluir que el estudio de la motivación en el sector de la construcción

ha sido un tema que no ha tenido la relevancia del caso, considerando que los recursos humanos es uno de los principales motores de esta industria.

Se aplicaron filtros a las publicaciones en el área de ingeniería para estimar los artículos relacionados directamente con: negocios, gestión, contabilidad, ciencias de la decisión, salud profesional, psicología, economías y finanzas. Se encontraron un total de 732 publicaciones relacionadas a estas áreas de la ciencia, las cuales se encuentran vinculadas a la productividad, la conducta y la motivación.

Se realizó la revisión de los países con más publicaciones en estas áreas que han estudiado la motivación encontrándose los resultados de la gráfica subsiguiente.



Fuente: Elaboración propia en base a (Scopus)





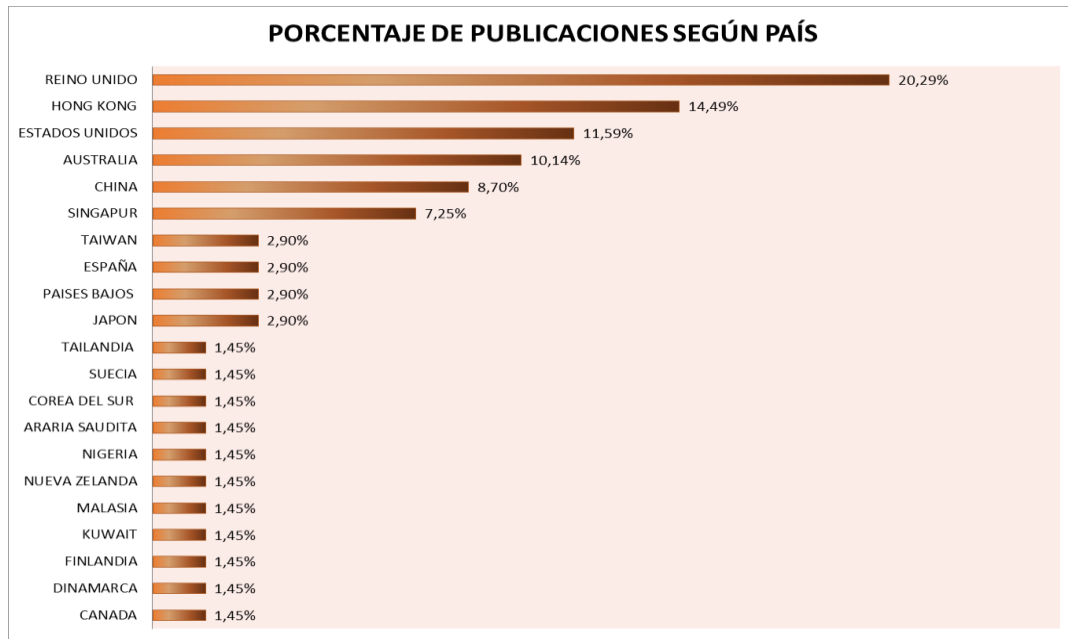
De la gráfica anterior observamos que Estados Unidos es el país con mayor número de publicaciones, con un 26%. Le siguen países del continente Europeo con un total de 42.1% del total de publicaciones. Brasil es el único país que en la actualidad está realizando esfuerzos para el estudio de motivacional en comparación con el resto de países latinoamericanos. De lo anterior podemos concluir que el estudio de la motivación ha sido un tema que ha tenido una mayor relevancia en países de primer mundo.

#### **3.2.4.2. EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.**

Para analizar los artículos referentes directamente al sector de la construcción se aplicaron filtros enfocando la búsqueda directamente a publicaciones realizadas en revistas de gestión de la ingeniería civil y construcción. Se encontró que en la actualidad se han publicado un total de 59 artículos en esta base de datos.

Los países con mayor número de publicaciones corresponden a los países del continente Asiático, con un total de 43.5% del total de las publicaciones encontradas, seguido por el continente Europeo con un total de 30.4%. En el gráfico siguiente se muestra el porcentaje de publicaciones según país.





Fuente: Elaboración propia en base a (Scopus)

El estudio de la motivación en el sector de la construcción en países latinoamericanos no ha sido relevante hasta la fecha. Sin embargo, vemos como países de primer mundo de Asia, Europa, Norte América están encaminados a fortalecer el estudio de la motivación en la industria de construcción. De lo anterior podemos concluir que es primordial fortalecer la investigación sobre este tema en los países latinoamericanos, ya que, como hemos mencionado anteriormente, los recursos humanos son pieza clave para el éxito de cualquier proyecto que se desarrolle en esta industria.

Los autores que han publicado artículos relevantes al estudio de la motivación en la industria de la construcción se detallan a continuación con el número de publicaciones realizadas.



AUTOR Y NÚMERO DE PUBLICACIONES POR AUTOR							
Liu, A.M.M.	4	Edum-Fotwe, F.T.	1	Lai, J.H.K.	1	Rodriguez-Largacha, M.J.	1
Fang, Z.	2	Edwards, D.J.	1	Leung, M.Y.	1	Rojas, E.M.	1
Chu, W.	2	Egbelakin, T.	1	Li, Q.	1	Rose, T.	1
Dainty, A.R.J.	2	Emmitt, S.	1	Lim, H.	1	Rowlinson, S.	1
Fellows, R.	2	Fagbenle, O.I.	1	Abdul-Aziz, A.R.	1	Ruthankoon, R.	1
Goodrum, P.M.	2	Fan, R.Y.C.	1	Adesanya, D.A.	1	Santoso, D.S.	1
Lin, Y.H.	2	Fernandez-Heredia, A.	1	Adeyemi, A.Y.	1	Sexton, M.	1
Ling, F.Y.Y.	2	Fernandez-Sanchez, G.	1	Adriaanse, A.	1	Shen, G.	1
Lingard, H.	2	Fox, S.	1	London, K.	1	Smithers, G.L.	1
Ofori, G.	2	Gangwar, M.	1	Low, S.P.	1	Sunindijo, R.Y.	1
Toor, S.U.R.	2	Garcia-Flores, F.M.	1	Lu, Y.	1	Tang, W.	1
Wu, H.L.	2	Garvin, M.J.	1	Manley, K.	1	Teo, E.A.L.	1
Barrett, P.	1	Gibb, A.G.F.	1	Marshall, N.	1	Tian, Z.	1
Benford-Miller, M.	1	Gilbert, G.	1	Martinez, J.M.	1	Anton, A.M.	1
Bernaldo, M.O.	1	Gimenez, V.B.	1	McGuffin, A.A.	1	Tuuli, M.M.	1
Bresnen, M.	1	Glover, R.W.	1	Millan, M.A.	1	Vilardaga, I.	1
Brockman, J.L.	1	Graham, P.	1	Neale, R.H.	1	Villa, R.P.	1
Cabanes, N.C.	1	Haas, C.T.	1	Ng, F.F.	1	Voordijk, H.	1
Cameron, I.	1	Ho, S.P.	1	Ng, S.T.	1	Walker, D.H.T.	1
Caven, V.	1	Hong, T.	1	Nicholas, J.	1	Wang, Y.	1
Chan, I.Y.S.	1	Huo, L.	1	Obonyo, E.	1	Wilkinson, S.	1
Cheah, C.Y.J.	1	Ingham, J.	1	Antich, T.	1	Wong, J.M.W.	1
Chen, D.	1	Irizarry, J.	1	Ogunlana, S.O.	1	Wong, S.S.	1
Cheung, S.O.	1	Izzard, S.	1	Ong, D.S.Y.	1	Bajracharya, A.	1
Chiu, W.M.	1	Jarkas, A.M.	1	Oyedele, L.O.	1	Wu, P.	1
Chow, P.T.	1	Javernick-Will, A.	1	Ping Ho, S.	1	Yashiro, T.	1
Den Otter, A.	1	Kadefors, A.	1	Potangaroa, R.	1	Young, D.M.	1
Dewulf, G.	1	Kappia, J.G.	1	Price, A.D.F.	1	Zhang, P.	1
Duff, R.	1	Kim, B.	1	Qiang, M.	1	Zhang, S.B.	1
Duffield, C.F.	1	Kim, H.	1	Radosavljevic, M.	1	Zhou, Z.	1
Dulaimi, M.F.	1	Lahdenpera, P.	1	Raiden, A.B.	1	Zou, P.X.W.	1

Fuente: Elaboración propia en base a (Scopus)

En conclusión, no se encontraron aportes sobre el estudio de la motivación en el sector de la construcción en la República de Honduras. Sin embargo, países latinoamericanos con economías emergentes como Brasil, México y Chile también están actualmente realizando esfuerzos para denotar la importancia de la Motivación en el personal en el sector de la construcción. Que las nuevas generaciones de profesionales en este rubro den la importancia del caso a un tema fundamental para el sector es esencial para las empresas dedicadas a la construcción en términos organizacionales.





## CAPITULO IV. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO



#### 4.1. LA MOTIVACIÓN Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN HONDURAS

Como hemos indicado anteriormente, el sector de la construcción es un motor de las economías mundiales, y la República de Honduras no es la diferencia, pues el sector de la construcción tiene una influencia considerable en el PIB del país. En la ilustración 20 se muestra el porcentaje de influencia de la industria de la construcción en el Producto Interno Bruto de la República hasta el año 2011.

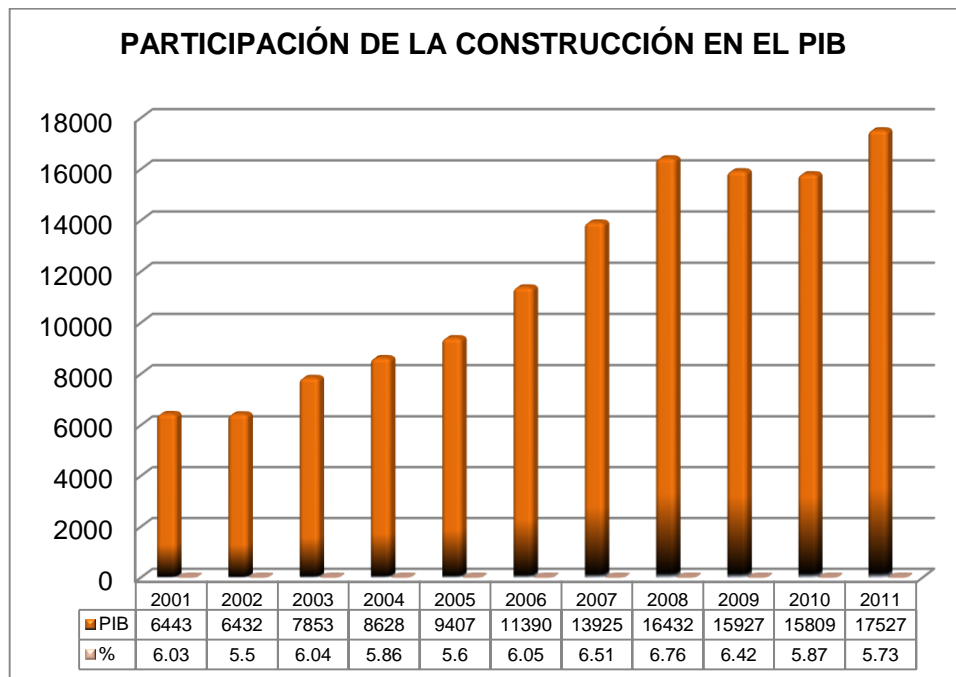


Ilustración 19, Participación de la construcción en el PIB de Honduras, Fuente: elaboración en base a CHICO, 2012.

Sin embargo, en la actualidad las condiciones laborales en el país no son las óptimas. Los bajos niveles de educación y de salud afectan considerablemente los rendimientos de los rangos intermedios (maestros de obra, capataces, etc.) y operarios (albañiles, peones, soldadores, etc.) de la jerarquía de mando en el sector. Como lo indica el informe de (PNUD,



2009), los altos niveles de analfabetismo y la pobreza afectan directamente a estos eslabones en sector, en la Ilustración 21 se muestra los índices de desarrollo en el país.

Cuadro 1.1 Índice de Desarrollo Humano 2008

País	Rango IDH	Valor IDH	Esperanza de Vida al Nacer (años)	Tasa de Alfabetización Adultos (%)	Matrícula Combinada (%)	PIB per Cápita (PPP \$)	Índice de Expectativa de Vida	Índice de Educación	Índice de PIB
Chile	44	0.878	78.5	96.5	82.5	13,880	0.891	0.919	0.823
Costa Rica	54	0.854	78.7	95.9	73	10,842	0.896	0.883	0.782
México	53	0.854	76.0	92.8	80.2	14,104	0.850	0.886	0.826
El Salvador	106	0.747	71.3	82.0	74	5,804	0.771	0.794	0.678
<b>Honduras</b>	<b>112</b>	<b>0.732</b>	<b>72.0</b>	<b>83.6</b>	<b>74.8</b>	<b>3,796</b>	<b>0.783</b>	<b>0.806</b>	<b>0.607</b>
Guatemala	122	0.704	70.1	73.2	70.5	4,562	0.752	0.723	0.638
Nicaragua	124	0.699	72.7	78.0	72.1	2,570	0.795	0.760	0.542

Fuente: PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2008.

Ilustración 20, Índice de desarrollo humano de Honduras, Fuente: PNUD, 2009.

De igual manera se debe fomentar la motivación de los altos mandos. Este trabajo identificará las necesidades de cada uno de los niveles jerárquicos en la industria. En la actualidad, el mundo globalizado enfoca sus esfuerzos en la tecnificación de los procesos que conllevan a la producción eficiente de un producto o servicio. La globalización ha provocado que el mercado exija mejores servicios y productos a costos más bajos, incrementado considerablemente la competitividad. El sector de la construcción no es la diferencia. Sin embargo, por las características de este sector resulta poco factible estandarizar procesos de construcción que puedan ser aplicables a cada tipo de proyecto (Navarro E. , 2008). Una de las principales características de este sector es que el factor humano, que constituye una parte fundamental del mismo, por lo que resulta consideradamente difícil igualar sus procesos a otras industrias, como por ejemplo la industria manufacturera.





Para (Dan-Asabe & Radosavljevic, 2009), en la actualidad las empresas de la industria de la construcción han sido incapaces de atraer, motivar, y retener el talento de los empleados, por lo que el compromiso de los trabajadores de la industria de la construcción es relativamente bajo. Indican que otros estudios sobre la productividad organizacional en el sector han aceptado que todos los empleados tienen expectativas y cuando estas están cubiertas, los empleados se sienten más motivados hacia el trabajo. También mencionan que la mayoría de estudios de este tema han basado sus argumentos en la teoría de Maslow. Para (Gutiérrez & Orihuela, 2014), la productividad del trabajo debería conseguirse a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados en gran medida por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo. Tanto el rendimiento como la satisfacción pueden conseguirse cuando los trabajadores están motivados. Por tanto, si el objetivo es conseguir altos niveles de productividad en construcción, la industria debería crear, entre otras cosas, un ambiente motivador para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que genera también un adecuado compromiso para el cumplimiento de las tareas desarrolladas.

El factor humano es fundamental para el logro de los objetivos de cualquier empresa, principalmente en el sector de la construcción, ya que los buenos resultados en la ejecución de cualquier proyecto dependen directamente del desempeño de cada una de las personas involucradas en el desarrollo del mismo.

*“La empresa está formada por personas, las cuales están interesadas por conseguir unos resultados u objetivos propios y, aunque su interés puede deberse a motivos diferentes, es conveniente que los mismos estén en concordancia con los que*



*persigue la empresa y los de las personas que la forman. Por eso tanto, la empresa debe tener entre sus objetivos principales el desarrollo de las personas” (Boquera Pérez, 2011).*

Como lo indica Boquera, para lograr los objetivos en una empresa es necesario que estén en concordancia con los objetivos del personal responsable de realizarlos. Tener un personal motivado en busca de los objetivos comunes de las empresas no solo es un tema del primer mundo, sino es una realidad mundial.

*“La Motivación es un factor influyente en el desempeño de cualquier individuo, más aún en el ámbito de la construcción, que es una actividad estrechamente dependiente de la mano de obra, es decir, de los trabajadores, cómo ellos se sientan (física y mentalmente) se verá reflejado en su rendimiento, situación que debiera preocupar a sus superiores y por supuesto a los constructores civiles que en gran parte son los responsables que una obra llegue a su término en los plazos establecidos” (Aguirre & Andrade, 2005).*

Sin embargo, el estudio de la motivación del factor humano en el sector de la construcción ha sido poco investigado, siendo uno de los temas de mayor trascendencia en el sector (Navarro E. , 2008) y considerándose este uno de los sectores de mayor importancia e influencia de las economías mundiales. Según (Navarro E. , 2008), esto se debe en primer lugar a la poca experiencia en esta industria en este tema a diferencia con la que cuentan los científicos sociales y los investigadores en psicología de las organizaciones; en segundo lugar, debido a que el factor humano ha sido descuidado y ha tenido poco interés para los



responsables de la gestión en la industria; y por último debido a que los profesionales e investigadores de esta industria carecen de los conocimientos suficientes en la psicología organizacional, también debido a la falta de capacidad de financiamiento para la investigación, y la división que existe entre la industria de la construcción y las otras áreas del conocimiento que estudian la motivación humana.

#### **4.2. ESTADO DEL ARTE DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN APLICADAS ESPECÍFICAMENTE AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

La investigación de la motivación de los recursos humanos de la industria de la construcción en la República de Honduras ha sido un tema que prácticamente no ha tenido importancia para los encargados del estudio y mejora de la gestión organizacional de este sector en el país. Después de realizar la búsqueda bibliométrica no se encontraron documentos científicos referentes al estudio de la conducta motivacional de los empleados de esta industria en el país.

En lo personal y según mi experiencia laboral en esta industria de este país del área Centro Americana, poco o nada se aplican fundamentos teóricos que incrementen la motivación de los empleados para realizar sus actividades laborales en un ambiente que sea cómodo y agradable para ellos. Básicamente los empleados son motivados en base a gratificaciones monetarias. Sin embargo, este trabajo tiene el fin de analizar si únicamente este factor es el único que motiva o está motivando a los empleados de este sector tan importante para la economía del país.



Actualmente, otros países como por ejemplo España se encuentran haciendo esfuerzos para fortalecer el estudio de la psicología de la Motivación en el sector de la construcción debido a la importancia de este tema que esta industria representa en términos económicos para el país. Según (Navarro E. , 2008) en su artículo existen actualmente numerosas teorías sobre la motivación, pero enfatiza que las que han tenido mayor influencia desde la segunda mitad del siglo XX son las teorías motivaciones definidas por Maslow (jerarquía de necesidades), la teoría de Herzberg (dos factores) y la teoría de Vroom (expectativas).

Sin embargo, (Ghoddousi, Bahrami, Chileshe, & Hosseini, 2014) determinaron que según criterio de otros autores, la teoría de las expectativas de Vroom ofrece un marco claramente superior para estudiar el concepto de motivación, aunque las tres teorías que nos indica (Navarro E. , 2009) han sido las más utilizadas en el estudio de la motivación en el sector de la construcción. En su análisis de la motivación de 194 trabajadores del sector de la construcción en Irán aplicando la teoría de las expectativas, concluyen que los gestores de la construcción deben prestar más atención al establecimiento de estrategias en las que los trabajadores estén satisfechos intrínsecamente como resultado de un alto rendimiento. También subrayan la importancia de los incentivos financieros y beneficios asociados a resultados extrínsecos para los trabajadores como requisitos previos y como fundamento de cualquier sistema orientado hacia la motivación de los trabajadores del sector.

Los factores intrínsecos y extrínsecos juegan un papel fundamental en el estudio de la motivación. Como indican (Parkin, Tutesigensi, & Büyükalp, 2009) en su estudio de la motivación en Turquía con una muestra de 370 trabajadores, existen diferentes factores que



motivan y desmotivan a los trabajadores. Entre estos factores identificaron como motivadores: ganar dinero, disfrutar el trabajo, tener una buena alimentación, tener un buen ambiente de trabajo, tener una buena vida en el hogar, la responsabilidad en el trabajo, valoración de su esfuerzo, reconocimiento, igualdad de condiciones con sus compañeros de trabajo y el logro. Asimismo, mencionan como punto importante que la motivación está vinculada directamente a los aspectos culturales.

(Ailabouni, Gidado, & Painting, 2007), en base a diferentes teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, Adams y Vroom, identificaron los aspectos que desmotivan a los trabajadores del sector de la construcción en los Emiratos Árabes Unidos. Determinaron cuatro factores que influyen en la motivación y productividad del personal: factores ambientales, factores de grupo, factores individuales y factores organizacionales.

(Hewage & Ruwanpura, 2006) Realizaron un estudio de la motivación de 101 operarios en el área de la carpintería en Canadá. El objetivo de este estudio es conocer el motivo por el cual se ha observado una disminución de la productividad en el sector de la construcción durante décadas. El enfoque de este trabajo se realizó en base a la aplicación a estos operarios de las diferentes teorías motivaciones la teoría de expectativas de Vroom, la teoría de Equidad de Adams, la teoría de higiene de Herzberg y la teoría de refuerzo de Skinner. En conclusión, este estudio se inclinó hacia la teoría de expectativas de Vroom.

En resumen, el principal problema encontrado, al igual que (Dan-Asabe & Radosavljevic, 2009), es que existe un deficiencia considerable de comunicación entre los mandos superiores y los empleados. Consecuentemente, los rendimientos de los operarios se ven afectados. Lo anterior debido a que aunque algunos empleados se esfuerzan más por



hacer mejor su trabajo y todos perciben las mismas remuneraciones económicas, lo cual consideran injusto y desmotiva su productividad.

La comunicación también fue detectada como un desmotivador por (Thomas, Martin Skitmore, Chi Lam, & W.C. Poon, 2004) a través de un estudio empírico realizado en Hong Kong. En este estudio indican que los trabajadores se encontraban desmotivados por diversos factores como: rehacer los trabajos, hacinamientos en el área de trabajo, problemas de comunicación entre el equipo de trabajo, la disponibilidad de herramientas, inspección y supervisión deficientes, y la incompetencia de los jefes de obra.

(Kazaz & Ulubeyli, 2007) Realizaron un estudio dirigido a gerentes, ingenieros, arquitectos y personal técnico en 82 empresas de la construcción en Turquía. Ellos evaluaron factores como: disciplina laboral, condiciones de salud y de seguridad, satisfacción en el trabajo, la creación de la competencia, las relaciones con los compañeros de trabajo, la responsabilidad, compartir problemas y sus resultados, oportunidades de actividad sociales, las diferencias culturales, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, distancia a la casa y distancia de los centros de población. Estos factores influyen en la motivación de este grupo de profesionales encontrando que, a pesar de la importancia que tenían los motivadores económicos históricamente, existe en la actualidad una pequeña diferencia entre cómo los trabajadores perciben los estímulos económicos y los estímulos socio - psicológicos. Por ende, no solo los factores económicos son los garantes de mejora en la productividad de los recursos humanos.





Sin embargo, estos resultados se contradicen con el estudio realizado por (Zakeri, Olomolaiye , Holt, & Harris, 1997) a trabajadores Iraquíes. En el estudio se identificó que existen cinco aspectos principales que influyen en su motivación: salarios justos, incentivos y recompensas económicas, pagos puntuales, buenas condiciones de trabajo y seguridad y salud en la obra. Los aspectos financieros como estímulos motivadores siguen siendo predominantes para este grupo de trabajadores.

Según (Lam & Tang , 2003) es necesario establecer programas de motivación a corto plazo para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores de la construcción objeto de su estudio para unirse a la compañía. Según su estudio los empleados esperan que las necesidades básicas como las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y las necesidades de pertenencia sean satisfechas en su totalidad. También buscan brindar un salario equitativo y una buena política de empleo, un medio ambiente de trabajo seguro, empleo estable y también un programa de inducción para los nuevos empleados el cual debe ser provistos por el empleador con el fin de motivar sus empleados a trabajar de manera eficiente. Por lo tanto, es fundamental el diseño de un plan de gestión de recursos y el trabajo humano adecuado, los programas de formación continua, OpenDoor comunicación, sistema de recompensa efectiva, estilo diverso y contingencia de liderazgo, el empoderamiento y la valoración de los empleados, y la mejora continua de los sistemas de motivación para mejorar la motivación y mantener el compromiso de los empleados en el largo plazo.



(Miranda Filho, Moreira, & Heineck, 2007) Llevaron a cabo un estudio empírico aplicando la teoría de las necesidades de McClelland. En él identificaron que los trabajadores persiguen necesidades superiores como: logro, reconocimiento, poder y respeto por los demás. Este es el paso primordial para que los empleados se sientan con un grado mayor de compromiso con los objetivos de la empresa. En este sentido, saber estimular cada uno de estos factores depende directamente de las cualidades individuales de cada trabajador, por lo que la aplicación correcta de esta teoría sólo será eficaz si las personas con las necesidades correctas están en el lugar correcto dentro de la jerarquía de mando.

(Barg, Ruparathna, Mendis, & Hewage, 2014) En su trabajo académico sobre motivación realizaron una revisión de la literatura sobre el estudio de la motivación, recopilando artículos publicados por expertos en las últimas cuatro décadas en relación a este estudio en la industria de la construcción. Los resultados de su investigación indican que aunque existen múltiples estudios sobre las teorías de motivación y el comportamiento humano, muy pocos se centran específicamente en motivación de los trabajadores de la construcción. En su búsqueda no encontraron en la literatura publicada hasta la actualidad estudios que se centren únicamente en la motivación de los trabajadores de la construcción específicamente de los trabajadores Canadienses. Encontraron cincuenta y dos artículos publicados que abordan el estudio de la productividad del trabajador en el contexto referente de la construcción. Para este estudio se descartaron veintidós de estas obras, debido a que no están directamente relacionados con la motivación de los trabajadores en la construcción.





Number	Journal name	Writer(s)	Relevance/classification	Field/application
1	JCEM	Maloney and McFillen [8]	Worker environment/culture	Job structure to motivate workers
2	CME	Smithers and Walker [21]	Worker environment/culture	Creating an attractive workplace environment
3	JCEM	Abdelhamid and Everett [26]	Worker environment/culture	Reducing fatigue
4	CJCE	Hewage and Ruwanpura [1]	Worker environment/culture	Inadequacy of communication, incentives, and work conditions
5	JCEM	Nepal et al. [27]	Worker environment/culture	Worker expectations, basic needs, and goal setting
6	JCEM	Brockman [28]	Worker environment/culture	Interpersonal conflicts in construction environment
7	AMM	Ou [29]	Worker environment/culture	Cultivating hygiene factors in construction projects
8	JCD	Borcherding [7]	Incentive and empowerment	Feeling accomplishment/impact
9	JCEM	Maloney and McFillen [8]	Incentive and empowerment	Discipline versus reward
10	JGE	Lam and Tang [30]	Incentive and empowerment	Short-term and long-term motivation schemes
11	LME	Price et al. [31]	Incentive and empowerment	Incentives and physical/basic needs
12	JCEM	Cox et al. [32]	Incentive and empowerment	Workforce needs: praise
13	EMJ	Doloi [33]	Incentive and empowerment	Motivational factor survey
14	CID	Thwala Monese [34]	Incentive and empowerment	Motivational drivers
15	JEDT	Chileshe and Haupt [35]	Incentive and empowerment	Motivational factors
16	IJPM	Dwivedula and Bredillet [36]	Incentive and empowerment/motivational model	Influencing motivation
17	JCEM	Maloney [24]	Motivation model	Need for model
18	JCEM	Maloney and McFillen [37]	Motivation model	Research needs
19	JCEM	Maloney [25]	Motivation model	Positive/negative factors that influence motivation
20	JCEM	Maloney and McFillen [38]	Motivation model	Link employee and employer goals
21	JCEM	Maloney [39]	Motivation model	Causes and how motivation is channeled
22	BE	Olomolaiye and Price [40]	Motivation model	Application and modeling
23	JCEM	Maloney [41]	Motivation model	Motivation influences performance
24	JCEM	Thomas et al. [42]	Motivation model	Motivation theory
25	Thesis	Hewage [16]	Motivational model	Communication to workers
26	JCD	Hazeltine [6]	Worker management	Discover, learn, and apply motivational basics
27	JCEM	Maloney and McFillen [8]	Worker management	Areas of influence that motivate
28	PICE	Mansfield and Odeh [43]	Worker management	Principles to follow based on two decades of review
29	Thesis	Gonzalez [44]	Worker management	Motivation programs
30	IJPM	Mansfield and Odeh [43]	Worker management	Key areas managers must pay attention to, to motivate
31	JME	Rojas and Aramvareekul [45]	Worker management	Improving productivity is a management issue
32	JCEM	Cox et al. [11]	Worker management	KBI-Key behavioral indicators usage
33	IJPM	Tabassi and Bakar [46]	Worker management	Training, motivation, and performance
34	IJPM	Tabassi et al. [47]	Worker management	Training and motivation on teamwork

Ilustración 21 Estudios realizados sobre la motivación en el sector de la construcción, Fuente: Barg, Ruparathna, Mendis, & Hewage.

De los treinta artículos que abordaban el tema se tabularon, clasificaron, y revisaron. De esto artículos, nueve abordaron los modelos de motivación, cinco dirigida al entorno trabajador/cultura, nueve dirigidos a los incentivos del trabajador y el empoderamiento, y siete abordan la gestión obrera. En la tabla subsiguiente se muestran los artículos encontrados que hacen referencia a la motivación de los trabajadores en el sector de la construcción.





Otras aportaciones al estudio de la motivación y la satisfacción laboral en base a las teorías de Maslow, Herzberg y Vroom (Navarro E. , 2008):

Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra	Metodología
Dabke et al. (2008)	Vroom	Estados Unidos	38 mujeres obreras	Empírica cuantitativa
Chileshe y Haupt (2007)	Herzberg	Sudáfrica	65 obreros	Empírica cuantitativa
Uwakweh (2006, 2005)	Vroom	Estados Unidos	201 aprendices sindicados	Empírica cuantitativa
Aguirre et al. (2005)	Maslow, Herzberg, Vroom	Chile	578 obreros	Empírica cuantitativa
Aguirre y Andrade (2005)	Maslow, Herzberg, Vroom	Chile	1.395 obreros	Empírica cuantitativa
Asad y Dainty (2005)	Maslow	Gran Bretaña	87 empleados de 32 empresas constructoras	Empírica cuantitativa
Hewage y Ruwanpura (2005)	Vroom	Canadá	Más de 50 trabajadores de 2 obras de construcción	Triangulación metodológica
Uwakweh (2003)	Vroom	Siria	73 obreros de una empresa constructora	Empírica cuantitativa
Moraga y Winter (2001)	Herzberg	Chile	100 obreros de 20 obras	Cuantitativa
Uwakweh (2000)	Vroom	Países en vías de desarrollo	-	Conceptual
Kaming et al. (1998)	Maslow, Herzberg, Vroom	Indonesia	243 obreros de 27 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Ogunlana y Chang (1998)	Maslow y Herzberg	Tailandia	61 obreros de 7 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Zakeri et al. (1997)	Maslow y Herzberg	Irán	335 obreros de 31 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Price (1992)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Resultados de Mackenzie y Harris (1984) y Wilson (1979).	Empírica cuantitativa
Olomolaiye (1990)	Vroom	Gran Bretaña	157 albañiles de 12 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Olomolaiye y Price (1989a)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	97 obreros de 12 obras de construcción	Empírica cuantitativa
McFillen y Maloney (1988)	Vroom	Estados Unidos	703 obreros sindicados	Empírica cuantitativa
Olomolaiye y Ogunlana (1988)	Maslow y Herzberg	Nigeria	83 obreros de 7 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Olomolaiye y Price (1988)	Herzberg	Gran Bretaña	97 albañiles de 12 obras de construcción	Empírica cuantitativa
Maloney y McFillen (1987, 1986a, 1986b, 1985)	Vroom	Estados Unidos	703 obreros sindicados	Empírica cuantitativa
Mackenzie y Harris (1984)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Directivos de 30 empresas constructoras	Empírica cuantitativa
Maloney y McFillen (1983)	Vroom	Estados Unidos	-	Conceptual





Autor	Teorías base	País de estudio	Muestra	Metodología
Laufer y Jenkins (1983, 1982)	Vroom	Estados Unidos	-	Conceptual
Wilson (1979)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	Obreros	Empírica cuantitativa
Neale (1979)	Maslow	Estados Unidos	-	Conceptual
Mason (1978)	Maslow	Gran Bretaña	-	Conceptual
Hazeltine (1976)	Maslow y Herzberg	Estados Unidos	-	Conceptual
Borcherding y Oglesby (1975, 1974)	Herzberg	Estados Unidos	65 obreros y profesionales de la construcción	Empírica cualitativa
Schrader (1972)	Maslow	Estados Unidos	-	Conceptual
Samuel (1971)	Maslow	Gran Bretaña	-	Conceptual
Nave (1968)	Maslow	Estados Unidos	-	Conceptual
Davies (1948)	Maslow y Herzberg	Gran Bretaña	400 obreros de 14 obras	Empírica cualitativa

Ilustración 22 Otras aportaciones al estudio de la motivación en el sector de la construcción, Fuente: Navarro E. 2008.

De lo anterior podemos concluir que existen avances en el estudio de la motivación en diferentes países alrededor del mundo, sin embargo los estudiosos en el tema hacen hincapié a la falta un mayor interés por parte de los gestores de la investigación en la industria de la construcción para fortalecer el estudio de la motivación de los trabajadores en esta industria, siendo los recursos humanos pilar del éxito de los objetivos en la industria.

#### **4.3. LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES**

Los recursos humanos representan hasta un 40% del costo directo del capital directo en grandes obras, por lo que es esencial maximizar la productividad del personal. Sin embargo, existen factores que interfieren en la productividad de los recursos humanos en el sector. Aspectos como el trabajo confuso, falta de identidad con el proyecto y la empresa, y la falta de reconocimiento por desempeño por ejemplo afectan directamente la motivación,



la cual se encuentra directamente ligada con la productividad (Thomas, Martin Skitmore, Chi Lam, & W.C. Poon, 2004).

(Aiyetan & Olotuah, 2006) Realizaron un estudio del impacto de la motivación en la productividad de los trabajadores del sector en Nigeria. Definen la motivación como el “Arte de inducir a una persona a comportarse de una manera particular para lograr una tarea”. En su estudio utilizaron las teorías Maslow, McGregor y Herzberg en empresas del sector, y fue dirigido al personal gerencial como ingenieros, arquitectos, arquitectos técnicos y contratistas. Para su estudio clasificaron la motivación en dos categorías: las monetarias y las no monetarias (reconociendo, responsabilidad, políticas de las empresa, etc.). Para su análisis evaluaron la visión de los estímulos motivadores según la perspectiva gerencial y la perspectiva del operario. Se realizó la comparación entre ambas perspectivas de prioridades de motivaciones entre ambos niveles de jerarquía, obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico subsiguiente.

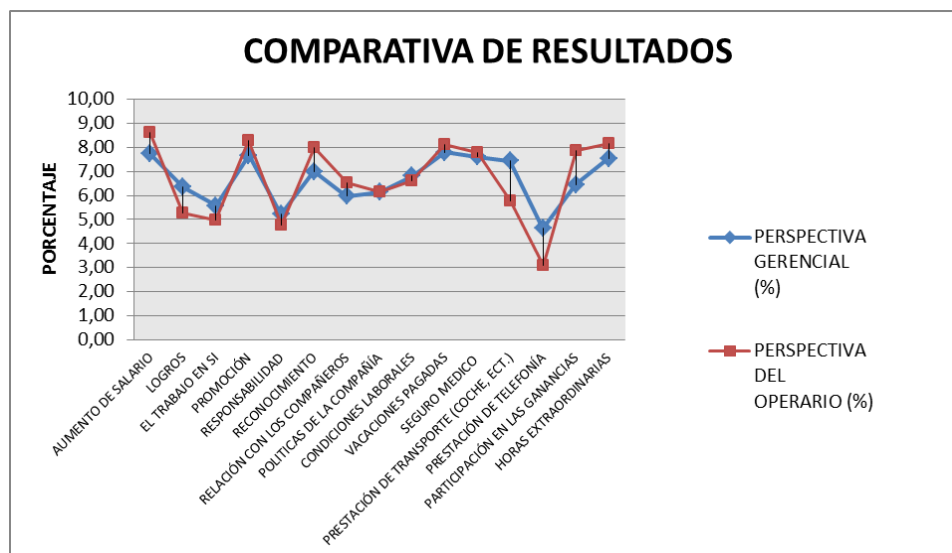


Ilustración 23 Comparativa entre las necesidades gerenciales y de los operarios, Fuente elaboración propia en base a Aiyetan & Olotuah, 2006.



Aunque como nos indica el gráfico, existe una tendencia similar entre ambas perspectivas. Los resultados de este estudio varían en la prioridad de aspectos entre la visión gerencial y la visión de los operarios como se muestra a continuación:

RANGO DE PRIORIDADES	PERSPECTIVA GERENCIAL	PERSPECTIVA DEL OPERARIO
1	VACACIONES PAGADAS	AUMENTO DE SALARIO
2	AUMENTO DE SALARIO	PROMOCIÓN
3	PROMOCIÓN	HORAS EXTRAORDINARIAS
4	SEGURO MEDICO	VACACIONES PAGADAS
5	HORAS EXTRAORDINARIAS	RECONOCIMIENTO
6	PRESTACIÓN DE TRANSPORTE (COCHE, ECT.)	PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS
7	RECONOCIMIENTO	SEGURO MEDICO
8	CONDICIONES LABORALES	CONDICIONES LABORALES
9	PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS
10	LOGROS	POLITICAS DE LA COMPAÑÍA
11	POLITICAS DE LA COMPAÑÍA	PRESTACIÓN DE TRANSPORTE (COCHE, ECT.)
12	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	LOGROS
13	EL TRABAJO EN SI	EL TRABAJO EN SI
14	RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD
15	PRESTACIÓN DE TELEFONÍA	PRESTACIÓN DE TELEFONÍA

Tabla 8 Nivel de prioridades entre las necesidades gerenciales y de los operarios, Fuente: Elaboración propia en base a Aiyetan & Olotuah, 2006.

En conclusión, según este estudio los principales estímulos motivacionales según los operarios están basados en aspectos económicos. Estos resultados pueden concordar con la visión de un país en vías de desarrollo, en donde las necesidades económicas son prioritarias para los empleados con salarios bajos. (Aiyetan & Olotuah, 2006) Recomiendan realizar ajustes salariales según la normativa Nigeriana; mejorar el bienestar para el trabajador y sus familias para que tengan un sentido de pertenencia con la empresa; y hacer promociones regulares en base a rendimiento del trabajador, horas extras y vacaciones pagadas.





Otros estudios realizados sobre la relación entre la motivación y la productividad, como en el caso de (Ailabouni, Gidado, & Painting, 2007), identifican los principales factores que intervienen en la productividad de los trabajadores del sector de la construcción.

FACTORES		
AMBIENTALES	GRUPO	INDIVIDUALES
Características de mercado laboral	Estructura y composición del grupo	Nivel académico, educación técnica, entrenamientos anteriores
Situación Económica	Habilidades individuales dentro del grupo	Edad y experiencia
Seguridad y seguridad del empleo	Naturaleza y asignación del trabajo	Habilidades y competencia
Salario mínimo y forma de pago	Demografía del equipo de trabajo	Motivación y moral
Uso de tecnología y nivel de mecanismo	Diferencias culturales	Cultura y actitud
Tipo de clima y condiciones atmosféricas	La barrera de idiomas	Creatividad individual
Requisitos del cliente y especificaciones del proyecto	Los cambios frecuentes	Absentismo
El sitio de trabajo		Satisfacción general en el trabajo
Situación política		Sentimientos





ORGANIZACIONALES		
Horario de trabajo o horas de trabajo	Nivel de comunicación	Prestigio de la empresa
Orden Jerárquico y disciplina	Programas de remuneración	Evaluación esquemas / retroalimentación
Políticas y procedimientos	Los objetivos y metas alcanzables	Libertad de expresión y quejas
Participación de la gerencia, rendición de cuentas, transparencia	horas extras	Valoración de la experiencia
Disponibilidad de materiales, herramientas y equipo	Sistema de recompensas de efectivo al instante	Planes de bienestar al trabajador
Complejidad de los trabajos	Contrato de trabajo	Condiciones de campo
Interrupciones del trabajo	Trato justo a los empleados	La hora del almuerzo
Competencia de la supervisión, liderazgo y delegación sistemática	Cumplimiento de las promesas	Recreación

Tabla 9 Factores motivacionales que intervienen en la productividad, Fuente elaboración propia en base a Ailabouni, Gidado, & Painting, 2007.

(Dan-Asabe & Radosavljevic, 2009) Establecieron que es esencial mantener sistemas de comunicación entre los gestores de la organización y los recursos humanos. El hecho que los gerentes o jefes mantengan una comunicación constante y conozcan el sentir de los trabajadores logrará un mayor compromiso de toda la organización y mejorará la productividad en general. (Hewage & Ruwanpura, 2006) También enfatizan que un problema que afecta la productividad de los trabajadores es la falta de comunicación entre los operadores y los mandos superiores. Mencionan que la ineficaz gestión ha sido la principal causa de la baja productividad y no la falta estímulos motivadores o la mano de obra no calificada. También hacen hincapié que los trabajadores estiman que mejorarían su productividad si existiera un sistema de recompensas en base a sus rendimientos.



#### **4.4. DEFINICIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN APLICABLES**

Después de analizar las teorías motivacionales que podrían ser aplicables para el modelo motivacional objeto de este trabajo, se encontró que existen factores en cada una de las teorías estudiadas que sirven como una herramienta valiosa para el establecimiento de un modelo motivacional. Por lo tanto, el modelo motivacional planteado será basado en las seis teorías analizadas, aplicando en el modelo motivacional los factores con mayor influencia y necesidad en la ámbito de los recursos humanos de la industria de la construcción.

Este modelo servirá no solo en la Republica de Honduras, su aplicación podrá ser utilizada en otro país siempre haciendo un estudio preliminar efímero de las necesidades de los empleados en donde se desee aplicar el modelo.

#### **4.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

La búsqueda de modelos motivacionales de real aplicación en empresas constructoras constituyó parte de la investigación objeto de este trabajo. Sin embargo prácticamente solo se encontraron artículos relacionados con el estudio de la motivación en la industria de la construcción. Suponemos que esto podría deberse a las políticas de privacidad documental con la que cuentan las empresas constructoras del sector en función a la competencia del mercado laboral.







Sin embargo se encontraron algunas tesis de master y doctorales que plantean una aplicación práctica sobre la gestión organizacional de los recursos humanos en una empresa constructora.





# CAPITULO V. BASES DEL MODELO



## 5.1. TRABAJO DE CAMPO Y ENCUESTAS

Este capítulo tiene como finalidad exponer todos los criterios utilizados para determinar el modelo motivacional en base al marco teórico y estado del arte expuestos en los capítulos anteriores. También en este capítulo se describe el trabajo de campo (encuestas) que se ha realizado, se explican los criterios utilizados para el diseño del modelo motivacional.

El modelo motivacional para este trabajo se formuló en base a las seis teorías motivacionales descritas en el marco teórico, las cuales fueron la plataforma para el diseño de la encuesta realizada a los empleados de las empresas constructoras consultadas.

TEORÍAS DE CONTENIDO	TEORÍAS DE PROCESO
Maslow (Jerarquía de Necesidades)	Adams (Equidad)
Herzberg (Bifactorial)	Skinner (Refuerzo)
McClelland (Necesidades)	Vroom (Expectativas)

Fuente: Elaboración propia

Se investigó la aplicación de las teorías motivacionales, herramientas y métodos de motivación en los empleados, se estudió la situación actual del uso de estas teorías en las empresas constructoras de la República de Honduras mediante encuestas, consultando directamente a empresas conocidas del sector de la construcción, y a través de los diferentes gremios en el ámbito de la construcción, tales como el Colegio de Ingenieros Civiles de





Honduras y la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción, con el fin de obtener la opinión actual de la satisfacción laboral en las empresas constructoras de Honduras.

### 5.1.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA.

Para el diseño de la encuesta se estudiaron los factores que influyen en la motivación de los empleados, se investigaron los aspectos particulares de las empresas constructoras estudiadas que pueden afectar a las prácticas motivadoras, se estudiaron las necesidades específicas de motivación de los empleados de una empresa constructora en la República de Honduras y los procedimientos de motivación más habituales de las empresas constructoras hondureñas. Las fases en la construcción de la encuesta se realizaron de la siguiente manera:

- Se determinó la información con mayor relevancia para la estructuración del modelo motivacional y variables de investigación, y se definieron las escalas de mando jerárquico sujetos al establecimiento del modelo.
- Se determinó el tiempo para completar cuestionario por la muestra: con preguntas cerradas y con una duración no mayor a diez minutos para realizarla.
- Se determinó un primer borrador de preguntas y respuestas.
- Se realizó una muestra piloto para comprobar la comprensión y calidad del cuestionario con expertos y profesionales del sector.
- Se modificó el cuestionario previo y redactó el definitivo.

Los objetivos principales del cuestionario se basaron en tres aspectos fundamentales para la estructuración del modelo:





ASPECTOS	OBJETIVO
INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO.	Para determinar las características particulares de la muestra.
ESTADO ACTUAL, APLICACIÓN TEÓRICA Y PRACTICA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA	Con la finalidad de conocer el estado actual de la aplicación de planes motivaciones dentro de las empresas constructoras en la Republica de Honduras y el grado de satisfacción de los empleados.
VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO.	Para determinar cuáles de las teorías motivacionales base de este estudio son aplicables a cada escala de los mandos jerárquicos dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

*“Las ventajas de la técnica de investigación por encuesta se pueden destacar las siguientes: la posibilidad de su utilización en una gran variedad de ámbitos de un modo económico, especialmente si se compara con otras técnicas, la gran amplitud de cuestiones que pueden tratarse en un mismo estudio, así como la facilidad de comparación de resultados y su generalización”* (Casas Anguitaa, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003).

#### **5.1.1.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO.**

En este apartado de la encuesta se investigó la información general del encuestado con el fin de conocer la tipología de la muestra se consultaron los siguientes aspectos:





- **Género:** con el fin de conocer la opinión según el género del encuestado.
- **Edad:** para identificar el criterio motivacional según la edad, se estimaron diferentes rangos de edad.
- **Tipo de cargo dentro de la empresa:** se estimaron cuatro eslabones dentro de la jerarquía de mando como muestra, con el fin de determinar el punto de vista de cada jerarquía de mando. Los mandos objeto de estudio se describen en la tabla subsiguiente.

Gerencia (Presidente, Socio, Gerente, Etc.)
Dirección (Directivos, Jefe de Departamento, Jefe de Obra, Técnico de Obra, Responsable de Compras, Etc.)
Mandos Intermedios (Maestro de obra, Capataz, Etc.)
Operario (Albañil, Peón, Soldador, Carpintero, Etc.)

Fuente: Elaboración propia

- **Número de empleados de la empresa:** para determinar la dimensión de la empresa se establecieron rangos por número de empleados como se muestra a continuación.

Tipo de empresa	Número de empleados de la empresa
Microempresa	<10
Pequeña empresa	11 - 50
Mediana empresa	50 - 200
Gran empresa	> 200

Fuente: Elaboración propia

- **Años de laborar en la empresa:** con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los empleados según su antigüedad.





### 5.1.1.2. ESTADO ACTUAL, APLICACIÓN TEÓRICA Y PRACTICA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

En este apartado se investigó el grado de aplicación y de conocimiento sobre las teorías motivacionales, si existen modelos motivacionales dentro de las empresas constructoras consultadas. También se investigó el grado de satisfacción de los empleados y la relación de importancia para los empleados entre los estímulos motivaciones y la producción.

En primer lugar se consultó la aplicación de planes o modelos motivaciones y la visión de los empleados acerca de los estímulos motivaciones que la empresa aplica en la actualidad.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que la empresa promueve la motivación del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementa la empresa un plan de motivación para los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que para la empresa es importante la satisfacción laboral de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como segundo punto se les consultó el conocimiento sobre las teorías motivacionales en todos los niveles jerárquicos para conocer si la empresa aplica alguna base teoría para la gestión de la motivación de los recursos humanos.





**De las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Modelo de la Jerarquía de Necesidad de Maslow
- Modelo de los Dos Factores de Herzberg
- Modelo de la Equidad de Adams
- Modelo de Refuerzo de Skinner
- Modelo de las Expectativas de Vroom
- Otros modelos motivacionales
- Desconozco del tema

Se les consultó el grado de satisfacción en su empleo para conocer si la empresa en la actualidad fomenta de forma correcta la motivación en los trabajadores.

**¿Qué grado de satisfacción tiene usted en la empresa?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

Con relación a la productividad se consultó su opinión referente a la relación motivación – productividad para determinar la importancia que dan a los estímulos motivacionales y su influencia en la productividad de cada uno de ellos.







**¿Considera usted que si la empresa mejora sus condiciones de trabajo usted incrementaría su productividad? \***

- Por supuesto que si
- Siempre trato de mejorar mi productividad sin importar las condiciones que me ofrezca la empresa
- Me da igual
- Claro que no

Con relación a algunos estímulos motivadores comunes en el medio se le consultó la aplicación de algunos de los siguientes aspectos.

**¿Cuáles de los siguientes sistemas de motivación se aplican en su empresa?:**

- Complemento salarial variable
- Plan de pensiones
- Coche de empresa
- Seguro médico
- Seguro de vida
- Entrega de acciones de la empresa
- Formación
- Otros

Uno de los factores de mayor importancia en la motivación se refiere al estilo de mando, se estimaron tres tipos de mandos por lo general utilizados en la actualidad y se le consultó el tipo de mando que se aplica en la empresa donde laboran.





¿Qué estilo de mando es más habitual en su empresa?:

- Autoritario
- Democrático
- Liderazgo



### 5.1.1.3. VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO.

Para la valoración de las necesidades del empleado se formularon las preguntas en base a cada una de las teorías motivaciones base de este estudio, con la finalidad de conocer con cuales aspectos se sienten más identificados los empleados según su nivel jerárquico con lo podremos identificar las teorías con mayor influencia dentro de las industria de la construcción.

#### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow**

Se evaluó el nivel de valoración de los empleados en referencia a la teoría de las cinco necesidades de Maslow para identificar el nivel de importancia de cada una de estas cinco necesidades en el grupo de encuestados y focalizar los factores predominantes según el rango de mando. A continuación se detallan las preguntas y su relación con cada una de las necesidades planteadas por Maslow.

<b>¿Qué grado de importancia tienen los siguientes aspectos en el ámbito laboral según su criterio?</b>	
<b>Plan de salud para usted y su familia</b>	Necesidades Fisiológicas
<b>Estabilidad Laboral</b>	Necesidad de Seguridad
<b>Compañerismo y un buen ambiente de trabajo</b>	Necesidades Sociales
<b>Reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes</b>	Necesidad de Estima
<b>Posibilidad de autorrealización profesional</b>	Necesidad de Autorrealización

Fuente: Elaboración propia





### Teoría Bifactorial de Frederick Irving Herzberg

Para identificar los factores motivadores e higiénicos de esta teoría se plantearon algunos de los principales elementos que pueden afectar positivamente o negativamente la satisfacción del empleado, tomando en cuenta los conceptos descritos por Herzberg se formularon las siguientes interrogantes para estimar la perspectiva de los empleados.

De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera usted como positivos o negativos en la empresa?		
	Motivadores	Higiénicos
Cumplimiento de los objetivos individuales y los de la empresa		
Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa		
El salario actual que percibes		
El ambiente de trabajo		
La forma en que tu jefe supervisa tu trabajo		
Las condiciones de trabajo		
El reconocimiento por los logros alcanzados		
La responsabilidad de tareas propias del cargo		

Fuente: Elaboración propia

### Teoría de las necesidades de David McClelland

En base a esta teoría se determinaron tres interrogantes para identificar el grado de necesidad de logro, afiliación y poder de los trabajadores, con el propósito de estimar la importancia de cada una de estas necesidades según la perspectiva de los empleados en cada una de las jerarquías de mando.





**¿Cuál de los siguientes aspectos consideras tiene mayor importancia en tu trabajo?**

Cumplir metas y demostrar tu habilidades	<b>Necesidad de logro</b>
Ser considerado como parte importante de la empresa y tener buena relación con tus compañeros de trabajo	<b>Necesidad de afiliación</b>
Crecimiento dentro de la empresa, manejo de personal, independencia de decisiones	<b>Necesidad de Poder</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Teoría de la equidad de John Adams**

Con el fin de determinar el grado de equidad de los trabajadores dentro de la empresa, se les consultó su opinión acerca de la igualdad de condiciones que la empresa les brinda en comparación con sus compañeros de trabajo, considerando algunos aspectos con mayor influencia en la motivación del trabajador.

**Consideras que la empresa te ofrece las mismas condiciones que a tus compañeros en el mismo rango, en los aspectos que se describen a continuación:**

Salario y bonificaciones
Plan de salud
Vacaciones
Oportunidades de crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia

### **Teoría del Refuerzo de Skinner**

Para detectar si la empresa aplica los refuerzos positivos o negativos planteados por Skinner, se determinaron factores que normalmente pueden tener una influencia dentro de la motivación de los trabajadores en base a esta teoría motivacional.





**¿La empresa realiza alguna de las siguientes acciones?**

Ofrece recompensas estables y de importancia al trabajador

Ofrece recompensa en base a metas

Le informa lo que espera de su trabajo y le brinda las herramientas para cumplir metas

Ofrece diferentes tipos de gratificaciones

Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar

Informar al empleado aquello que no está haciendo bien

Sanciona frente a sus compañeros de trabajo

Otorga recompensas insuficientes

Fuente: Elaboración propia

**Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

Como se mencionó anteriormente la teoría motivacional de las expectativas de Vroom, tiene sus fundamentos en como lo enfatiza su nombre las expectativas de los empleados y lo que consideren como retribución justa como resultado de su esfuerzo al realizar sus labores, se les cuestionó el grado con que la empresa cumple algunos de los principales parámetros de esta teoría.

**¿Considera usted que la empresa cumple con alguna de estas expectativas de la labor que usted realiza?**

Cuando me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo se me recompensa como espero

Mi jefe valora mi trabajo y me lo hace saber

Recibo bonificaciones cuando me esfuerzo por llegar de forma más eficaz y eficientes a los objetivos

Fuente: Elaboración propia





### 5.1.2. PRUEBA PILOTO DE LA ENCUESTA

Se realizó una muestra piloto del cuestionario con el objeto de comprobar la comprensión en su totalidad de las interrogantes planteadas en la encuesta para identificar y eliminar posibles problemas en el cuestionario.

La encuesta se desarrolló en la herramienta Google Drive la cual permitió realizar la encuesta a través del internet. El cuestionario en su fase piloto fue enviada a tres expertos Fidel Chaparro, Marco Coello y Francisco Arévalo, los cuales brindaron su opinión y recomendaciones de mejora de algunos aspectos del cuestionario. También fue remitida a otros profesionales del sector en España y Honduras para obtener su opinión. La remisión de la encuesta en esta fase se realizó por correo electrónico, a través del siguiente enlace [https://docs.google.com/forms/d/1O7HjdNY12GZYLCjqFoVANhm\\_cLEBxIOV-VLMVSKiJKg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1O7HjdNY12GZYLCjqFoVANhm_cLEBxIOV-VLMVSKiJKg/viewform).

"MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS".

Archivo Editar Ver Insertar Respuestas (61) Herramientas Complementos Ayuda

Editar preguntas Cambiar tema Ver respuestas Ver el formulario publicado

Configuración del formulario

- Mostrar barra de progreso en la parte inferior de las páginas del formulario
- Permitir solo una respuesta por persona (es necesario iniciar sesión) ?
- Orden de preguntas aleatorio ?

Página 1 de 5

**"MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRE**

La Universidad Politécnica de Valencia se encuentra realizando un estudio para el análisis del estado de la motivación de los empleados de empresas constructoras en la República de Honduras.

El fin de este trabajo es analizar la situación actual de la correcta aplicación de la motivación para los recursos humanos en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa constructora, estudiar las necesidades de los empleados, analizar su nivel de satisfacción en los diferentes cargos y crear un modelo de motivación para fomentar que las empresas constructoras utilicen de forma adecuada las teorías de motivación para incrementar la satisfacción laboral de sus recursos humanos en las empresas constructoras.

Confidencialidad: La información que se proporcione en esta encuesta será estrictamente confidencial; no se desvelarán los datos personales de las personas que realicen este formulario. Sólo los investigadores tendrán acceso a la información. En el caso de una publicación basada en los resultados de este estudio, la información se presentará de forma agregada de tal manera que no permita la identificación personal.

Participación: Su decisión de participar en esta encuesta es totalmente voluntaria. Se estima que el tiempo necesario para rellenar la encuesta oscila entre 10 minutos.





### 5.1.3. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN

La encuesta fue dirigida a Gerentes, directores, jefes de obra, maestros de obra y operarios de empresas constructoras en la Republica de Honduras, a través de comunicación directa o por medio de organismos rectores de la industria de la construcción en el país, a través de Google Drive, Correo Electrónico, Facebook facilitando la difusión de la encuesta a través de medios tecnológicos.

Se determinó una medida de por lo menos 61 muestras, con lo cual para los fines de este Trabajo Profesional de Fin de Máster, se considera una medida representativa para el análisis de las necesidades motivacionales de los recursos humanos en la industria de la construcción en Honduras.

### 5.1.4. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Para el análisis de los resultados obtenidos de las muestras obtenidas en la encuesta se utilizó la de un programa estadístico para medir la fiabilidad de los resultados, en primer lugar se determinó el error muestral tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Tipo de población: se consideró una *población infinita* debido a que no se cuentan con datos fiables del número personas relacionadas directamente en la industria de la construcción en la Republica de Honduras.

Tomando una población infinita se aplicó la fórmula siguiente que relaciona el tamaño de la muestra:







$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

Siendo,

$n$ = tamaño de la muestra,	<i>El tamaño de la muestra es de 61 muestras</i>
$z$ = nivel de confianza,	<i>Se aplicó el 95% de nivel de confianza</i>
$p$ = probabilidad de ocurrencia, igual a $q$ .	<i>Se determinó como 0.5, siendo el caso más desfavorable.</i>
$e$ = error muestral.	<b>12.55%</b>

Fuente: Elaboración propia

El error muestra se determinó en 12.55%, lo cual se considera adecuado para los fines de estudio del modelo motivacional.

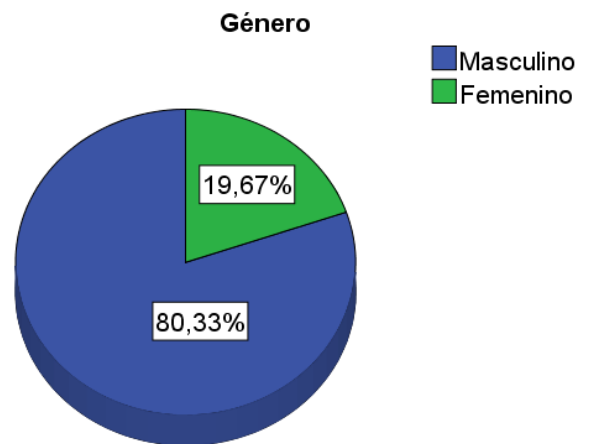
### 5.1.5. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS MUESTRAS

Los datos obtenidos en las encuestas fueron analizados a través del programa estadístico informático SPSS, analizando cada una de las preguntas del cuestionario en base a la opinión de cada una de las escalas de mando objeto de este estudio. A continuación se muestra gráficamente y a través de tablas los datos obtenidos de la consulta realizada.



## Género

De las muestras obtenidas se obtuvo un mayor número de respuestas del género masculino, este fenómeno es relativamente normal en la industria de la construcción ya que en general prevalece el género masculino, sin embargo es importante considerar las necesidades motivacionales del género femenino quienes en la actualidad se encuentran introduciéndose de manera continua en el sector de la construcción.

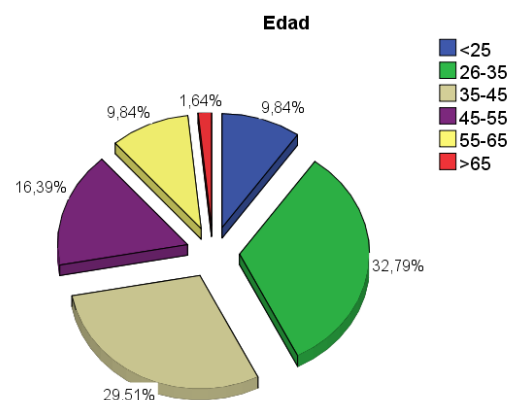


Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	49	80,3	80,3	80,3
	Femenino	12	19,7	19,7	100
	Total	61	100	100	

Fuente: Elaboración propia

## Edad

Los rangos predominantes de la muestra oscilan entre los 26 a 35 años y de los 35 a 45 años, lo cual nos indica un porcentaje adecuado para promover el modelo motivacional en personas jóvenes y adultos.

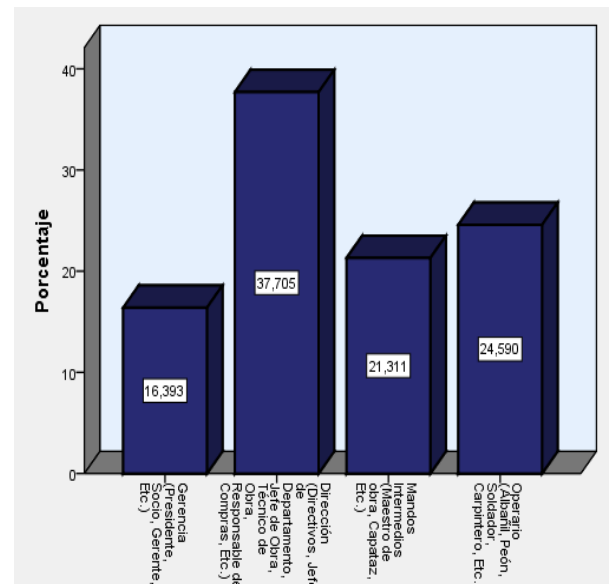


Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<25	6	9,8	9,8	9,8
	26-35	20	32,8	32,8	42,6
	35-45	18	29,5	29,5	72,1
	45-55	10	16,4	16,4	88,5
	55-65	6	9,8	9,8	98,4
	>65	1	1,6	1,6	100
	Total	61	100	100	

Fuente: Elaboración propia

### Tipo de cargo dentro de la empresa

La muestra nos indica un porcentaje significativo en el rango de dirección lo cual favorece considerablemente la aplicación del modelo motivacional, este nivel de la jerarquía de mando debe estar motivada satisfactoriamente ya que de ellos depende la motivación de los dos niveles inferiores de mando.



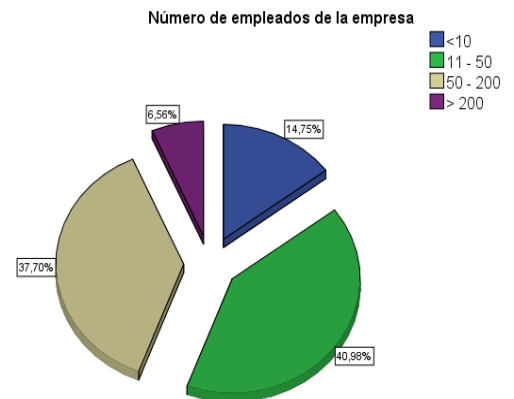
Tipo de cargo dentro de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerencia (Presidente, Socio, Gerente, Etc.)	10	16,4	16,4	16,4
	Dirección (Directivos, Jefe de Departamento, Jefe de Obra, Técnico de Obra, Responsable de Compras, Etc.)	23	37,7	37,7	54,1
	Mandos Intermedios (Maestro de obra, Capataz, Etc.)	13	21,3	21,3	75,4
	Operario (Albañil, Peón, Soldador, Carpintero, Etc.)	15	24,6	24,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



### Número de empleados de la empresa

En el gráfico se puede observar que la muestra en su mayoría corresponde a pequeñas y medianas empresas, en Honduras este tamaño de empresas son las predominantes en la industria de la construcción del país.

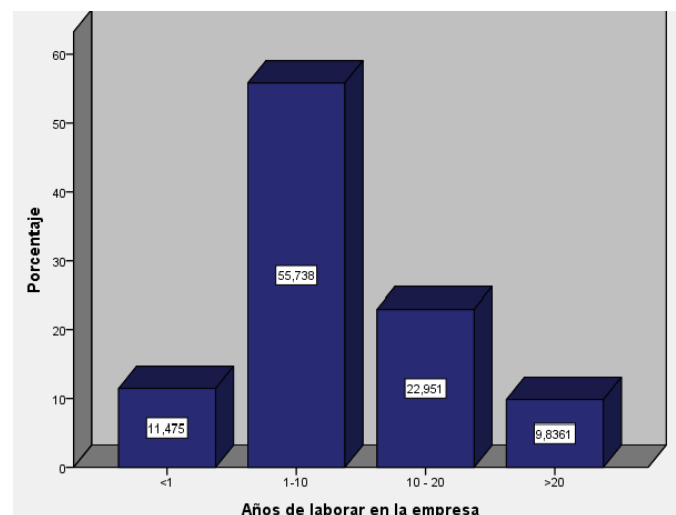


Número de empleados de la empresa *					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<10	9	14,8	14,8	14,8
	11 - 50	25	41,0	41,0	55,7
	50 - 200	23	37,7	37,7	93,4
	> 200	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

### Años de laborar en la empresa

La mayoría de las muestras corresponden a personas con más de 10 años de experiencia en la empresa, con lo que la muestra representa la opinión de la gestión en un periodo que fortalece los criterios de las necesidades de la motivación en las empresas consultadas.





Años de laborar en la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<1	7	11,5	11,5	11,5
	1-10	34	55,7	55,7	67,2
	10 - 20	14	23,0	23,0	90,2
	>20	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

### Considera que la empresa promueve la motivación del personal

Como resultado de esta consulta se encontró que únicamente la Alta Dirección se encontraba totalmente de acuerdo en la medidas motivacionales que promueve la empresa lo que nos indica que existe una perspectiva diferente entre los Altos Mandos, los Mandos Intermedios y los Operadores.

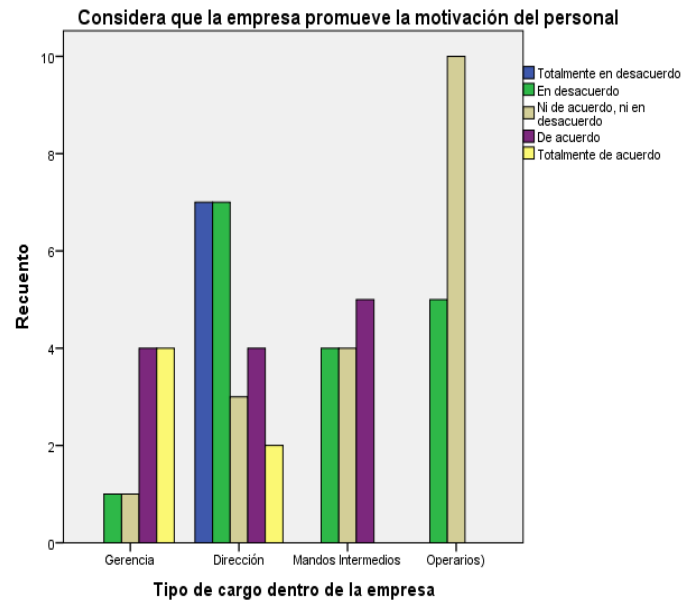
Tabla de contingencia			Considera que la empresa promueve la motivación del personal				Total	
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo		10,0%	10,0%	40,0%	40,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos		5,9% <sub>a</sub>	5,6% <sub>a</sub>	30,8% <sub>a, b</sub>	66,7% <sub>b</sub>	16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	30,4%	30,4%	13,0%	17,4%	8,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0% <sub>a</sub>	41,2% <sub>b</sub>	16,7% <sub>b</sub>	30,8% <sub>b</sub>	33,3% <sub>b</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo		30,8%	30,8%	38,5%		100,0%
		% en relación con los otros cargos		23,5% <sub>a</sub>	22,2% <sub>a</sub>	38,5% <sub>a</sub>		21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo		33,3%	66,7%			100,0%
		% en relación con los otros cargos		29,4% <sub>b, c</sub>	55,6% <sub>c</sub>			24,6%
	Total	% dentro del tipo de cargo	11,5%	27,9%	29,5%	21,3%	9,8%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de Implementa la empresa un plan de motivación para los empleados categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel ,05.

Fuente: Elaboración propia

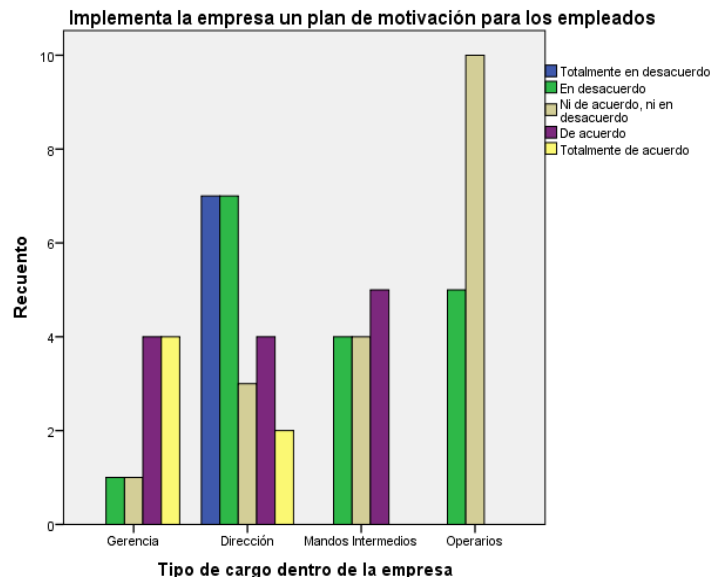


En resumen se denota que los empleados consideran que las empresas no están fomentando adecuadamente la motivación dentro de la organización con un 68.9% de las muestras obtenidas incluyendo los que no tienen una opinión clara, en comparación con los que piensan que las empresas promueve la motivación con un 31.1 %.



### Implementa la empresa un plan de motivación para los empleados

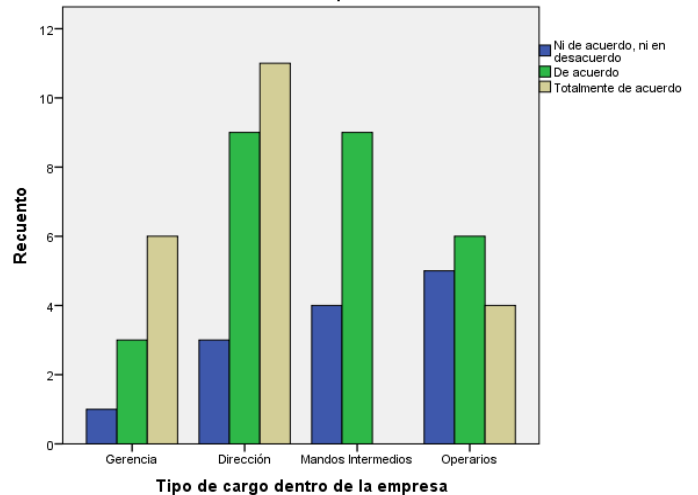
Existe similitud considerable en las respuestas sobre la visión de los empleados promoción de la motivación en las empresas y la implementación de planes motivaciones, por lo que podemos detectar que es importante la implementación de planes motivacionales que cambien la perspectiva de los empleados.



### Considera que para la empresa es importante la satisfacción laboral de los empleados

Como podemos observar en el gráfico existe una visión claramente diferente entre lo que opina la Gerencia y la Dirección, y lo que opinan los rangos intermedios e inferiores. Lo que nos indica que aunque se encuentren realizando esfuerzos para motivar los rangos intermedios e inferiores ellos perciben que para la empresa no es tan importante su satisfacción laboral.

Considera que para la empresa es importante la satisfacción laboral de los empleados

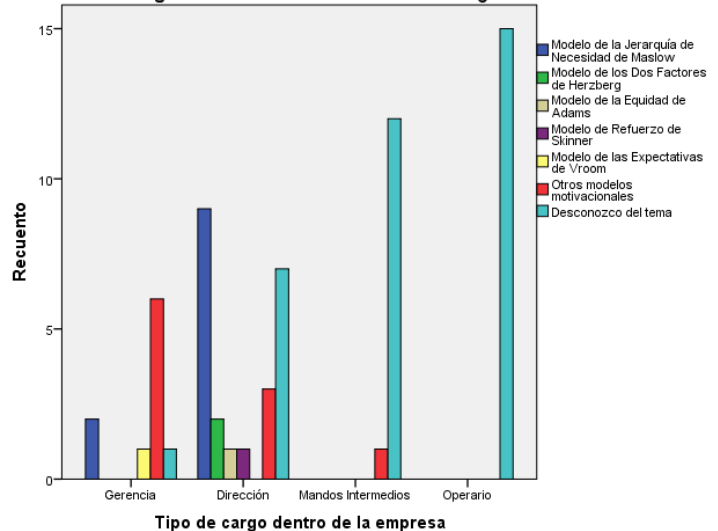


### De las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce?

Para identificar si la empresa aplica o conoce modelos motivación basados en teorías motivacionales base de este trabajo.

De las teorías motivacionales objeto de este estudio, se encontró que la teoría más conocida entre los altos mandos y los Mandos Intermedios se refiere a la teoría de la Jerarquía de Necesidad de Abraham Maslow. Se puede observar en el gráfico que existe

De las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce?



un alto desconocimiento de herramientas académicas para la aplicación de los modelos motivacionales en las empresas constructoras.

Tabla de contingencia			De las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce?						Total	
			Modelo de la Jerarquía de Necesidad de Maslow	Modelo de los Dos Factores de Herzberg	Modelo de la Equidad de Adams	Modelo de Refuerzo de Skinner	Modelo de las Expectativas de Vroom	Otros modelos motivacionales		Desconozco del tema
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	20,0%				10,0%	60,0%	10,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	18,2% <sup>aa, b</sup>				100,0% <sup>bb, c</sup>	60,0% <sup>c</sup>	2,9% <sup>aa</sup>	16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	39,1%	8,7%	4,3%	4,3%		13,0%	30,4%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	81,8% <sup>aa</sup>	100,0% <sup>aa, b</sup>	100,0% <sup>aa, b, c</sup>	100,0% <sup>aa, b, c</sup>		30,0% <sup>bb, c</sup>	20,0% <sup>c</sup>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo						7,7%	92,3%	100,0%
		% en relación con los otros cargos						10,0% <sup>aa, b</sup>	34,3% <sup>bb</sup>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo							100,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos							42,9% <sup>bb</sup>	24,6%
	Total	% dentro del tipo de cargo	18,0%	3,3%	1,6%	1,6%	1,6%	16,4%	57,4%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce? categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel ,05.

Fuente: Elaboración propia



**¿Qué grado de satisfacción tiene usted en la empresa?**

Existe una postura completamente diferente entre los altos mandos y los demás rangos de la jerarquía de mandos, en el gráfico se observa como únicamente la Gerencia se encuentra muy satisfecha con la gestión motivacional dentro de la empresa. Aunque existe un grado aceptable de satisfacción un 37.7% de la muestra se encuentra poco satisfecha con las condiciones laborales que brinda la empresa.

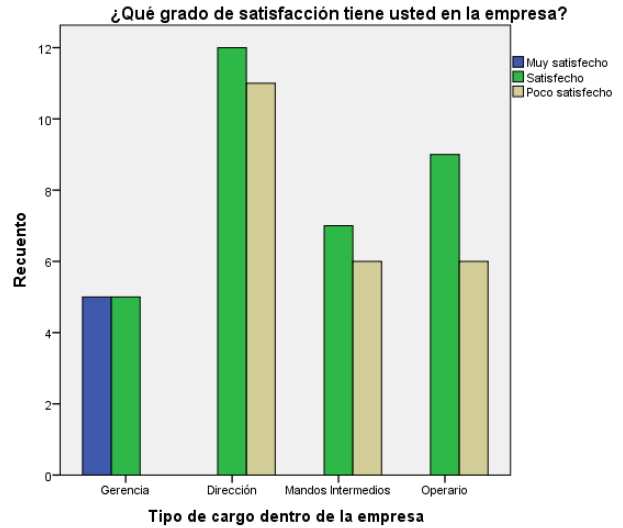


Tabla de contingencia			¿Qué grado de satisfacción tiene usted en la empresa?			Total
			Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	50,0%	50,0%		100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0% <sup>a</sup>	15,2% <sup>b</sup>		16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo		52,2%	47,8%	100,0%
		% en relación con los otros cargos		36,4% <sup>a, b</sup>	47,8% <sup>b</sup>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo		53,8%	46,2%	100,0%
		% en relación con los otros cargos		21,2% <sup>a</sup>	26,1% <sup>a</sup>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo		60,0%	40,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos		27,3% <sup>a</sup>	26,1% <sup>a</sup>	24,6%
	Total	% dentro del tipo de cargo	8,2%	54,1%	37,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Qué grado de satisfacción tiene usted en la empresa? categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel ,05.

Fuente: Elaboración propia



**¿Considera usted que si la empresa mejora sus condiciones de trabajo usted incrementaría su productividad?**

Cuando se les consultó sobre su productividad en relación a la condiciones motivacionales que les ofrece la empresa.

Se encontró que un 77.00% de la muestra considera que mejoraría su productividad si la empresa hace esfuerzos para mejorar sus condiciones laborales. Como podemos ver existe una relación directa entre la satisfacción y la productividad lo que se refleja en la Dirección, los Mandos

Intermedios y los operarios, quienes consideran que pueden realizar de mejor manera su trabajo si la empresa les ofrece mejores condiciones en su ámbito laboral.

¿Considera usted que si la empresa mejora sus condiciones de trabajo usted incrementaría su productividad?

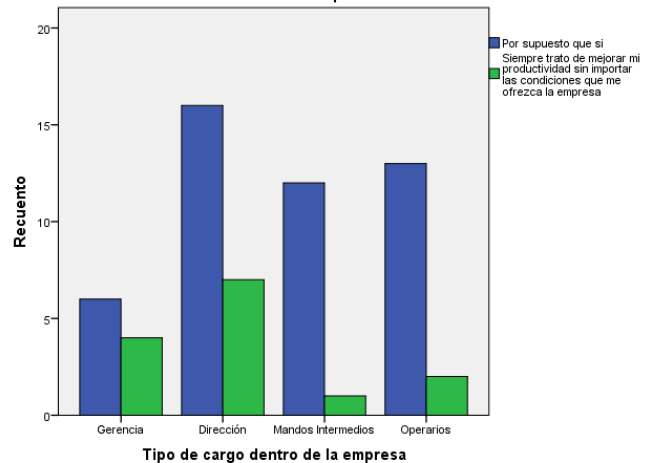


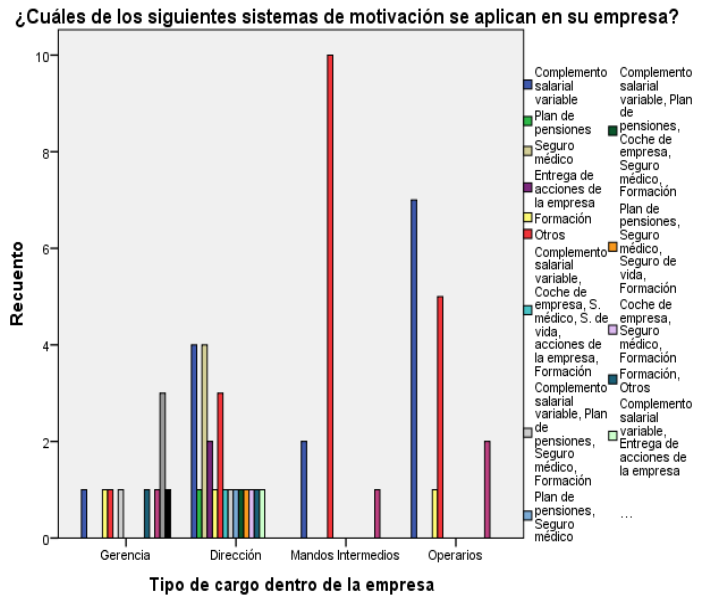
Tabla de contingencia			¿Considera usted que si la empresa mejora sus condiciones de trabajo usted incrementaría su productividad?		Total
			Por supuesto que si	Siempre trato de mejorar mi productividad sin importar las condiciones que me ofrezca la empresa	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	60,0%	40,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	12,8% <sup>aa</sup>	28,6% <sup>aa</sup>	16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	69,6%	30,4%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	34,0% <sup>aa</sup>	50,0% <sup>aa</sup>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	92,3%	7,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	25,5% <sup>aa</sup>	7,1% <sup>aa</sup>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	86,7%	13,3%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	27,7% <sup>aa</sup>	14,3% <sup>aa</sup>	24,6%
Total	% dentro del tipo de cargo	77,0%	23,0%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia



**¿Cuáles de los siguientes sistemas de motivación se aplican en su empresa?**

En el gráfico podemos encontrar las diferencias entre los motivadores que se ofrecen en las diferentes escalas de mando. Encontrándose que esencialmente se está buscando motivar a los Mandos Intermedios y los Operadores prácticamente solo con aspectos económicos, a diferencia de los altos mandos quienes claramente perciben un mayor número de beneficios por su trabajo dentro de la empresa.



**¿Qué estilo de mando es más habitual en su empresa?**

Aunque existen diferentes tipos de mando dentro de las empresas constructoras, se puede observar claramente una inclinación hacia el sistema de mando autoritario con un 54.1% de la muestra lo cual no fomenta la motivación de los empleados, ya que en este tipo de sistema autoritarios la comunicación es limitada lo que afecta la motivación de los empleados.

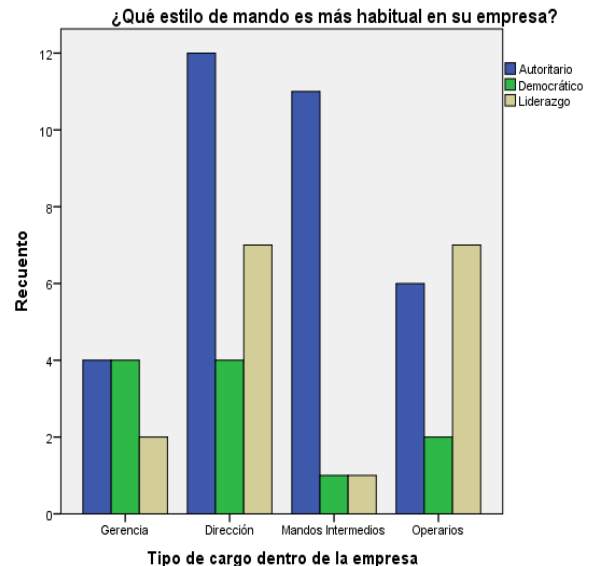




Tabla de contingencia			¿Qué estilo de mando es más habitual en su empresa?:			Total
			Autoritario	Democrático	Liderazgo	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	12,1% <sub>a</sub>	36,4% <sub>a</sub>	11,8% <sub>a</sub>	16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	52,2%	17,4%	30,4%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	36,4% <sub>a</sub>	36,4% <sub>a</sub>	41,2% <sub>a</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	33,3% <sub>a</sub>	9,1% <sub>a, b</sub>	5,9% <sub>b</sub>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	40,0%	13,3%	46,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	18,2% <sub>a</sub>	18,2% <sub>a</sub>	41,2% <sub>a</sub>	24,6%
	Total	% dentro del tipo de cargo	54,1%	18,0%	27,9%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Qué estilo de mando es más habitual en su empresa?: categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel ,05.

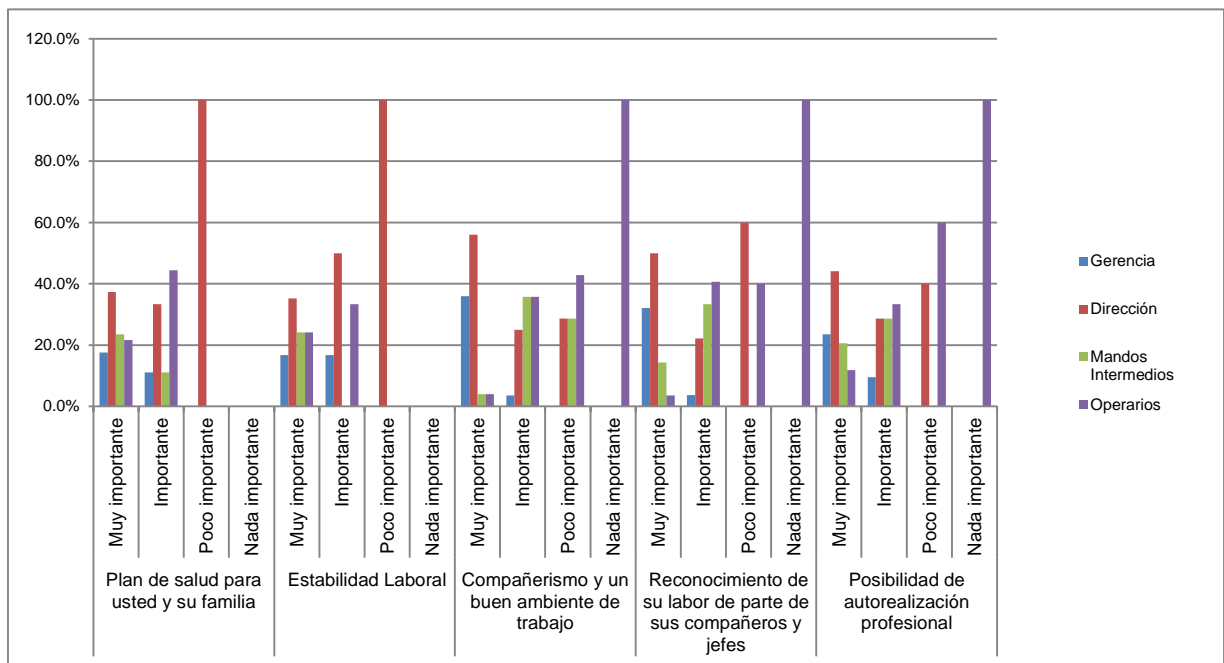
Fuente: Elaboración propia



## VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO.

### Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

La valoración de necesidades de los empleados según la teoría motivacional de Abraham Maslow se evaluó en 5 consultas como se ha descrito con anterioridad, en este sentido se describirá en este apartado la importancia de cada una de estas necesidades según el nivel jerárquico y al final de este apartado se indican todos los resultados obtenidos en la consulta realizada ¿Qué grado de importancia tiene el siguiente aspecto en el ámbito laboral según su criterio?



Fuente: Elaboración propia

### Perspectiva de la Gerencia

Según la gerencia cada una de las necesidades tiene un rango de mucha importancia e importancia, focalizando su atención en el compañerismos, en el ambiente de trabajo, en el reconocimiento de su labor y en la posibilidad de autorrealización.



### **Perspectiva de la Dirección.**

Cuando se evaluó a la dirección se encontró que en esta escala de mando se muestra porcentaje similares en todas las necesidades de la Jerarquía de Maslow, sin embargo existe una pequeña inclinación hacia la estabilidad laboral lo que se refiere a necesidades de seguridad y al compañerismo y un buen ambiente de trabajo lo que se refiere a las necesidades de estima respectivamente.

### **Perspectiva Mandos Intermedios.**

En el caso de los Mandos Intermedios se puede observar que de las necesidades expuestas la menos importante para ellos se refiere a la estabilidad laboral, así como también las necesidades de estima y autorrealización se muestran como las necesidades con un grado mayor de importancia para esta escala de mando.

### **Perspectiva Mandos Operarios.**

Al analizar la opinión de los operarios se puede observar que las necesidades sociales no constituyen una necesidad primordial para este grupo de trabajadores, sus necesidades primordiales se ven orientadas hacia las necesidades fisiológicas en primer lugar y las necesidades de seguridad.

En la tabla subsiguiente se detallan los resultados totales de los resultados obtenidos, mostrando la opinión según el puesto de trabajo y en comparativa con el restos de las eslabones de la escala de mando.





Tabla de contingencia			¿Qué grado de importancia tiene el siguiente aspecto en el ámbito laboral según su criterio?									
			Plan de salud para usted y su familia				Total	Estabilidad Laboral				Total
			Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	90,00%	10,00%			100,00%	90,00%	10,00%			100,00%
		% en relación con los otros cargos	17,6% <sub>a</sub>	11,1% <sub>a</sub>			16,40%	16,7% <sub>a</sub>	16,7% <sub>a</sub>			16,40%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	82,60%	13,00%	4,30%		100,00%	82,60%	13,00%	4,30%		100,00%
		% en relación con los otros cargos	37,3% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	100,0% <sub>a</sub>		37,70%	35,2% <sub>a</sub>	50,0% <sub>a</sub>	100,0% <sub>a</sub>		37,70%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	92,30%	7,70%			100,00%	100,00%				100,00%
		% en relación con los otros cargos	23,5% <sub>a</sub>	11,1% <sub>a</sub>			21,30%	24,1% <sub>a</sub>				21,30%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	73,30%	26,70%			100,00%	86,70%	13,30%			100,00%
		% en relación con los otros cargos	21,6% <sub>a</sub>	44,4% <sub>a</sub>			24,60%	24,1% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>			24,60%
Total	% dentro del tipo de cargo	83,60%	14,80%	1,60%		100,00%	88,50%	9,80%	1,60%		100,00%	
	% en relación con los otros cargos	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	
Tabla de contingencia			Compañerismo y un buen ambiente de trabajo				Total	Reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes				Total
			Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	
			Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	90,00%	10,00%			100,00%	90,00%	10,00%
% en relación con los otros cargos	36,0% <sub>a</sub>	3,6% <sub>b</sub>					16,40%	32,1% <sub>a</sub>	3,7% <sub>b</sub>			16,40%
Dirección	% dentro del tipo de cargo	60,90%		30,40%	8,70%		100,00%	60,90%	26,10%	13,00%		100,00%
	% en relación con los otros cargos	56,0% <sub>a</sub>		25,0% <sub>b</sub>	28,6% <sub>a, b</sub>		37,70%	50,0% <sub>a</sub>	22,2% <sub>b</sub>	60,0% <sub>a, b</sub>		37,70%
Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	7,70%		76,90%	15,40%		100,00%	30,80%	69,20%			100,00%
	% en relación con los otros cargos	4,0% <sub>a</sub>		35,7% <sub>b</sub>	28,6% <sub>b</sub>		21,30%	14,3% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>			21,30%
Operarios	% dentro del tipo de cargo	6,70%		66,70%	20,00%	6,70%	100,00%	6,70%	73,30%	13,30%	6,70%	100,00%
	% en relación con los otros cargos	4,0% <sub>a</sub>		35,7% <sub>b</sub>	42,9% <sub>b</sub>	100,0% <sub>b</sub>	24,60%	3,6% <sub>a</sub>	40,7% <sub>b</sub>	40,0% <sub>b</sub>	100,0% <sub>b</sub>	24,60%
Total	% dentro del tipo de cargo	41,00%	45,90%	11,50%	1,60%	100,00%	45,90%	44,30%	8,20%	1,60%	100,00%	
	% en relación con los otros cargos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Tabla de contingencia			Posibilidad de autorrealización profesional				Total					
			Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante						
			Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	80,00%	20,00%			100,00%		
% en relación con los otros cargos	23,5% <sub>a</sub>	9,5% <sub>a</sub>					16,40%					
Dirección	% dentro del tipo de cargo	65,20%		26,10%	8,70%		100,00%					
	% en relación con los otros cargos	44,1% <sub>a</sub>		28,6% <sub>a</sub>	40,0% <sub>a</sub>		37,70%					
Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	53,80%		46,20%			100,00%					
	% en relación con los otros cargos	20,6% <sub>a</sub>		28,6% <sub>a</sub>			21,30%					
Operarios	% dentro del tipo de cargo	26,70%		46,70%	20,00%	6,70%	100,00%					
	% en relación con los otros cargos	11,8% <sub>a</sub>		33,3% <sub>a, b</sub>	60,0% <sub>b</sub>	100,0% <sub>b</sub>	24,60%					
Total	% dentro del tipo de cargo	55,70%	34,40%	8,20%	1,60%	100,00%						
	% en relación con los otros cargos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%						

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Qué grado de importancia tiene el siguiente aspecto en el ámbito laboral según su criterio? Plan de salud para usted y su familia categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

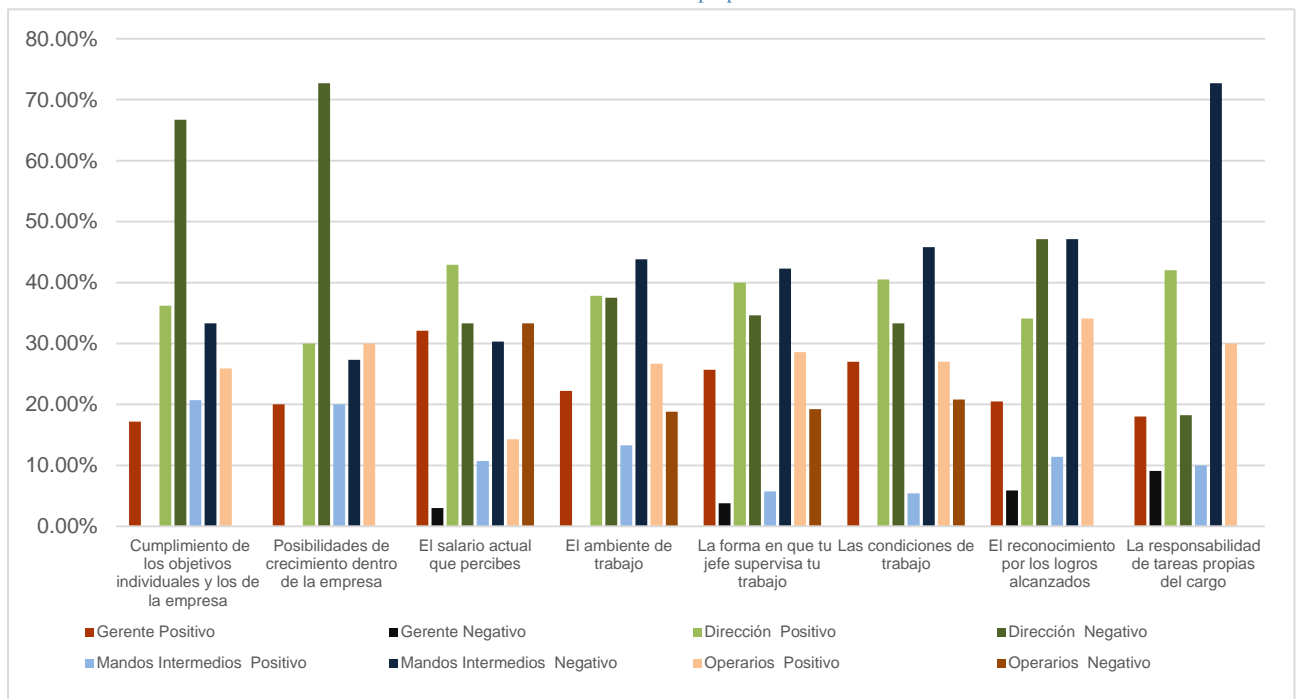
Fuente: Elaboración propia



## Teoría bifactorial del Frederick Herzberg

En base a la teoría bifactorial de Herzberg se analizó la perspectiva de los empleados referente a los factores intrínsecos o positivos y negativos o de higiene que la muestra percibe dentro de la empresa donde labora, con el fin de comprobar si esta teoría tiene una influencia considerablemente importante dentro de los aspectos motivadores o desmotivadores que influyen en la percepción de la satisfacción de los empleados. Se les consultó ¿Cuáles aspectos considera usted como positivos o negativos en la empresa? En la gráfica subsiguiente se muestra la comparativa entre las diferentes opiniones sobre los factores que consideran con intrínsecos y los considerados como aspectos higiénicos, así mismo al final de este apartado se detallan los datos base de los gráficos que a continuación se presentan.

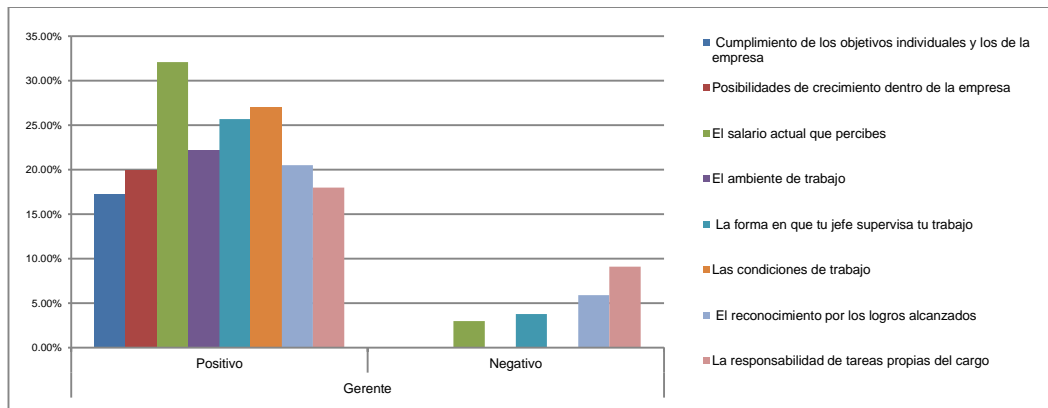
Fuente: Elaboración propia





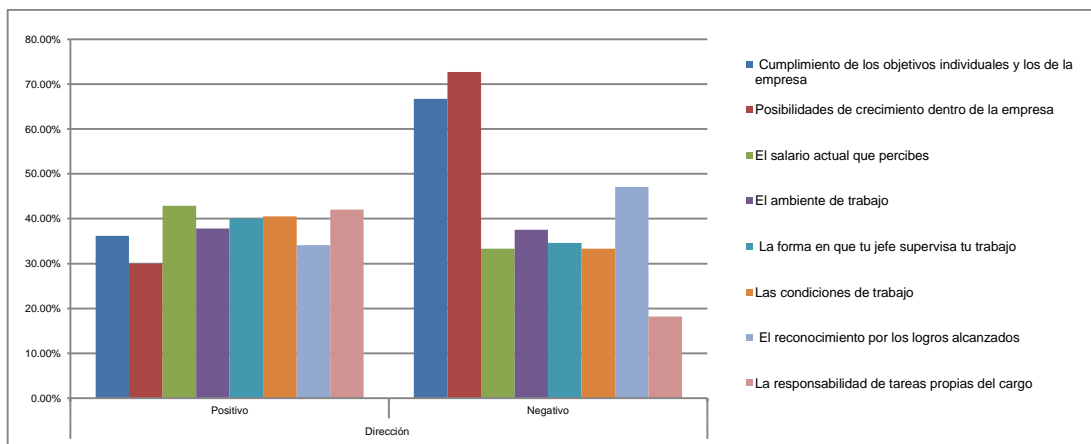
### Perspectiva de la Gerencia

Cuando se analizó la muestra gerencial se denota que se encuentran muy satisfechos con el cargo, en el gráfico se observa la valoración sobre cada aspectos teniendo una visión mayormente positiva sobre su cargo.



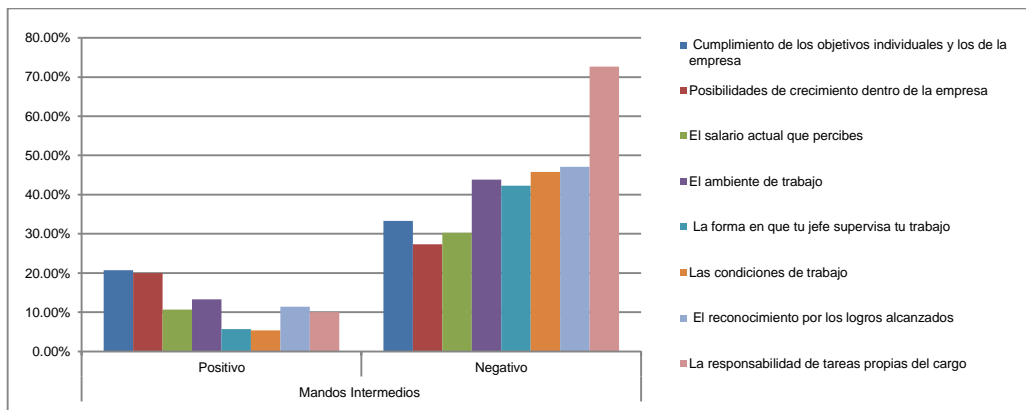
### Perspectiva de la Dirección.

Como se muestra en el gráfico se puede observar que existe en la dirección factores higiénicos que afectan la motivación de los empleados en este nivel de mando. Es importante que este nivel este completamente motivado ya que de ellos depende la gestión motivación de los rangos inferiores de mando.



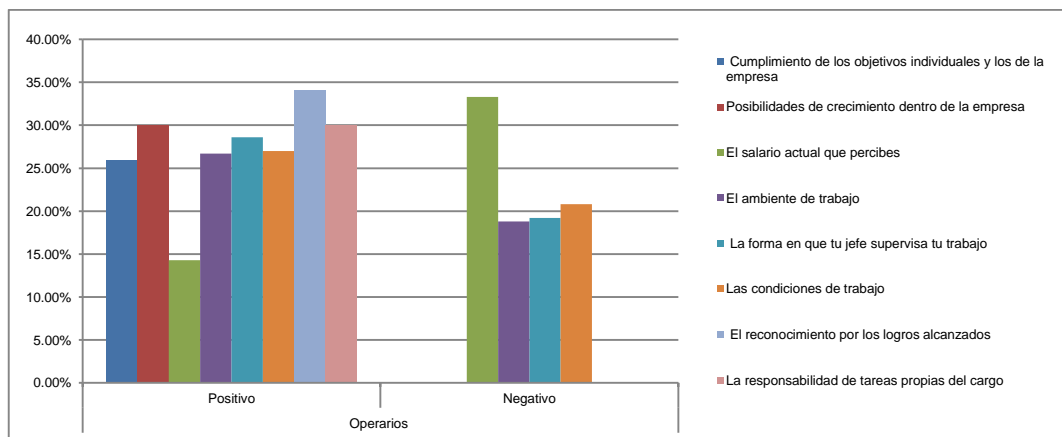
### Perspectiva Mandos Intermedios.

A medida nos acercamos a los mandos inferiores en este caso los Mandos Intermedios, se hace notar la insatisfacción de los empleados en este nivel, como podemos ver en el gráfico los empleados tienen una visión negativa más que positiva de los aspectos que se han considerado para esta consulta.



### Perspectiva Mandos Operarios.

En este nivel de mando se puede observar que los empleados tienen una visión repartida de los aspectos motivadores dentro de la empresa, siendo el aspecto más desmotivador el salario actual que perciben.





En la tabla subsiguiente se presentan los datos recopilados base para el análisis de la muestra a partir de la teoría bifactorial de Herzberg.

De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera usted como positivos o negativos en la empresa?											
Tabla de contingencia			Cumplimiento de los objetivos individuales y los de la empresa		Total	Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa		Total	El salario actual que percibes		Total
			Positivo	Negativo		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%	90,0%	10,0%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	17,2% <sub>a</sub>		16,4%	20,0% <sub>a</sub>		16,4%	32,1% <sub>a</sub>	3,0% <sub>b</sub>	16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	91,3%	8,7%	100,0%	65,2%	34,8%	100,0%	52,2%	47,8%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	36,2% <sub>a</sub>	66,7% <sub>a</sub>	37,7%	30,0% <sub>a</sub>	72,7% <sub>b</sub>	37,7%	42,9% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	92,3%	7,7%	100,0%	76,9%	23,1%	100,0%	23,1%	76,9%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	20,7% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	21,3%	20,0% <sub>a</sub>	27,3% <sub>a</sub>	21,3%	10,7% <sub>a</sub>	30,3% <sub>a</sub>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%	26,7%	73,3%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	25,9% <sub>a</sub>		24,6%	30,0% <sub>a</sub>		24,6%	14,3% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	24,6%
Total	% dentro del tipo de cargo	95,1%	4,9%	100,0%	82,0%	18,0%	100,0%	45,9%	54,1%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Tabla de contingencia			El ambiente de trabajo		Total	La forma en que tu jefe supervisa tu trabajo		Total	Las condiciones de trabajo		Total
			Positivo	Negativo		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	100,0%		100,0%	90,0%	10,0%	100,0%	100,0%		100,0%
		% en relación con los otros cargos	22,2% <sub>a</sub>		16,4%	25,7% <sub>a</sub>	3,8% <sub>b</sub>	16,4%	27,0% <sub>a</sub>		16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	73,9%	26,1%	100,0%	60,9%	39,1%	100,0%	65,2%	34,8%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	37,8% <sub>a</sub>	37,5% <sub>a</sub>	37,7%	40,0% <sub>a</sub>	34,6% <sub>a</sub>	37,7%	40,5% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	46,2%	53,8%	100,0%	15,4%	84,6%	100,0%	15,4%	84,6%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	13,3% <sub>a</sub>	43,8% <sub>b</sub>	21,3%	5,7% <sub>a</sub>	42,3% <sub>b</sub>	21,3%	5,4% <sub>a</sub>	45,8% <sub>b</sub>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	80,0%	20,0%	100,0%	66,7%	33,3%	100,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	26,7% <sub>a</sub>	18,8% <sub>a</sub>	24,6%	28,6% <sub>a</sub>	19,2% <sub>a</sub>	24,6%	27,0% <sub>a</sub>	20,8% <sub>a</sub>	24,6%
Total	% dentro del tipo de cargo	73,8%	26,2%	100,0%	57,4%	42,6%	100,0%	60,7%	39,3%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Tabla de contingencia			El reconocimiento por los logros alcanzados		Total	La responsabilidad de tareas propias del cargo		Total			
			Positivo	Negativo		Positivo	Negativo				
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	90,0%	10,0%	100,0%	90,0%	10,0%	100,0%			
		% en relación con los otros cargos	20,5% <sub>a</sub>	5,9% <sub>a</sub>	16,4%	18,0% <sub>a</sub>	9,1% <sub>a</sub>	16,4%			
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	65,2%	34,8%	100,0%	91,3%	8,7%	100,0%			
		% en relación con los otros cargos	34,1% <sub>a</sub>	47,1% <sub>a</sub>	37,7%	42,0% <sub>a</sub>	18,2% <sub>a</sub>	37,7%			
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	38,5%	61,5%	100,0%	38,5%	61,5%	100,0%			
		% en relación con los otros cargos	11,4% <sub>a</sub>	47,1% <sub>b</sub>	21,3%	10,0% <sub>a</sub>	72,7% <sub>b</sub>	21,3%			
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	100,0%		100,0%	100,0%		100,0%			
		% en relación con los otros cargos	34,1% <sub>a</sub>		24,6%	30,0% <sub>a</sub>		24,6%			
Total	% dentro del tipo de cargo	72,1%	27,9%	100,0%	82,0%	18,0%	100,0%				
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%				

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera usted como positivos o negativos en la empresa? El reconocimiento por los logros alcanzados categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Fuente: Elaboración propia



## Teoría de las necesidades de David McClelland

La teoría de necesidades de McClelland tiene su base en tres aspectos fundamentales en primer lugar la necesidad de logro, en segundo lugar la necesidad de afiliación y en tercer lugar la necesidad de poder. Para conocer el grado de necesidad de cada uno de estos aspectos en cada nivel de mando se formularon tres interrogantes.

Como podemos observar en el gráfico los altos mandos tienen una fuerte tendencia a la necesidad de logro, en relación a la necesidad de afiliación se muestra una necesidad en todos los niveles exceptuando el mando intermedio, en cuanto a la necesidad de poder se puede observar que todos los niveles muestran una orientación a esta necesidad exceptuando la gerencia, este fenómeno puede presentarse debido a que la gerencia tiene esta necesidad cubierta.

¿Cuál de los siguientes aspectos consideras tiene mayor importancia en tu trabajo?

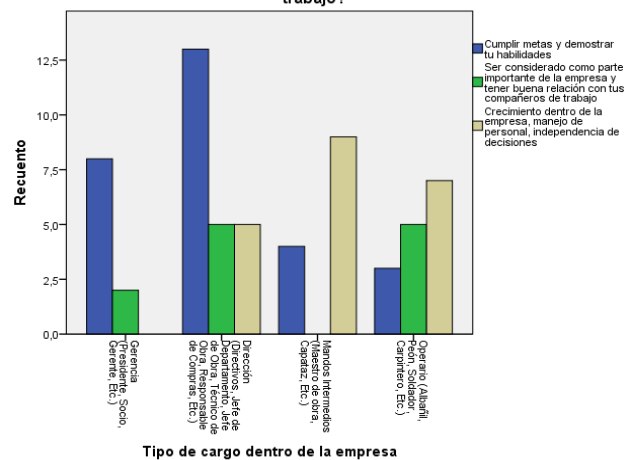


Tabla de contingencia			¿Cuál de los siguientes aspectos consideras tiene mayor importancia en tu trabajo?			
			Cumplir metas y demostrar tu habilidades	Ser considerado como parte importante de la empresa y tener buena relación con tus compañeros de trabajo	Crecimiento dentro de la empresa, manejo de personal, independencia de decisiones	Total
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	80,0%	20,0%	100,0%	
		% en relación con los otros cargos	28,6% <sub>a</sub>	16,7% <sub>a, b</sub>	16,4%	
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	56,5%	21,7%	21,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	46,4% <sub>a</sub>	41,7% <sub>a</sub>	23,8% <sub>a</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	30,8%		69,2%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	14,3% <sub>a</sub>		42,9% <sub>b</sub>	21,3%
Operarios	% dentro del tipo de cargo	20,0%	33,3%	46,7%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	10,7% <sub>a</sub>	41,7% <sub>b</sub>	33,3% <sub>a, b</sub>	24,6%	
Total	% dentro del tipo de cargo	45,9%	19,7%	34,4%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras tiene mayor importancia en tu trabajo? categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Fuente: Elaboración propia

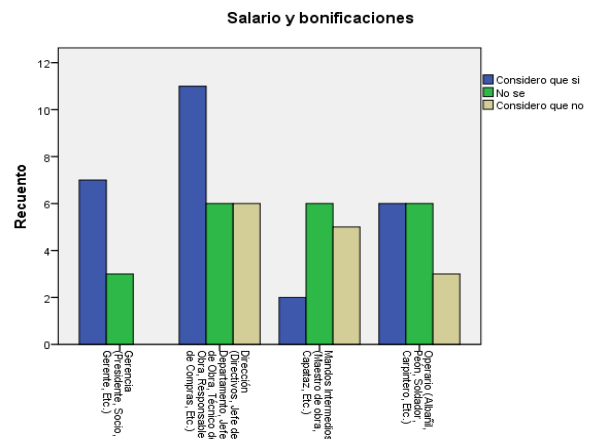


## Teoría de la equidad de John Adams

Para estudiar si los empleados encuentran desigualdad en sus condiciones labores que puedan llevar a la desmotivación se les consultó su visión de cómo la empresa gestiona este aspecto. Se les consultó ¿Consideras que la empresa te ofrece las mismas condiciones que a tus compañeros en el mismo rango, en los aspectos que se describen a continuación?

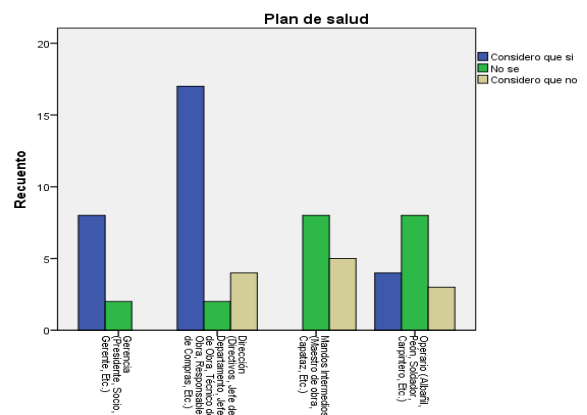
### Salario y bonificaciones

En cuanto a las igualdades salariales se puede observar en el gráfico que solo en los altos mandos existe una visión equitativa de los beneficios económicos que ofrece la empresa. También podemos observar que existe un alto grado de desconocimiento entre las condiciones laborales que la empresa ofrece a los otros empleados



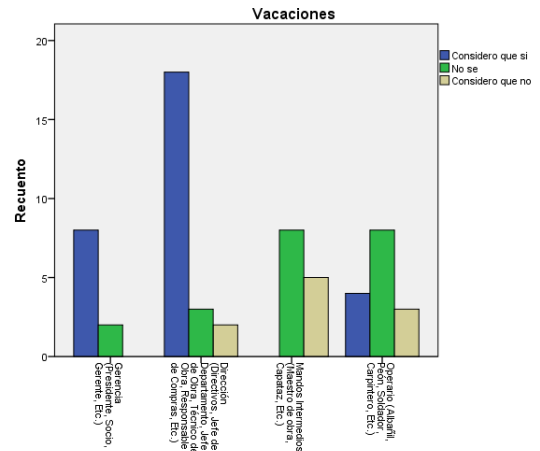
### Plan de Salud

En cuanto al plan de salud se puede observar que en este aspecto los empleados de rangos inferiores perciben un mayor grado de desigualdad.



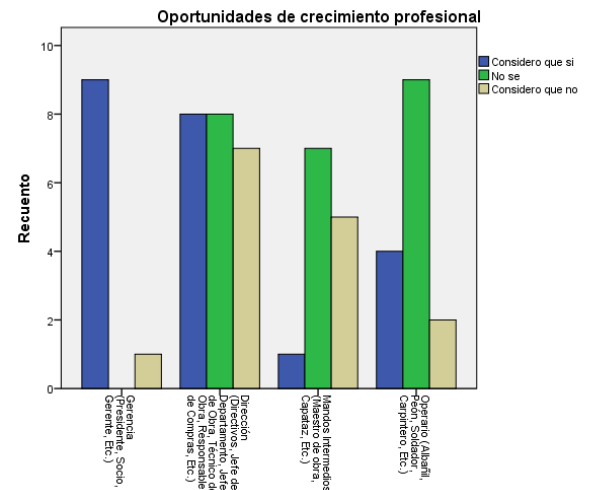
## Vacaciones

Con respecto beneficios laborales como las vacaciones se observa un desconocimiento del tema y los empleados de rangos inferiores consideran al igual que el plan de salud que la empresa no ofrece condiciones igualitarias.



## Oportunidades de crecimiento profesional

En referencia a este aspecto se observa igualmente un porcentaje considerable de desconocimiento sobre la igualdad de condiciones que ofrece la empresa, sin embargo en este aspecto se denota un crecimiento en la opinión que tienen los empleados referente a las oportunidades de crecimiento profesional que les ofrece la empresa en relación con otros empleados de mismo cargo.



Después de analizar las respuestas obtenidas se observa un alto grado de desconocimiento del tema en los niveles inferiores, lo que nos puede indicar que para la muestra tomada la igualdad de condiciones laborales con sus compañeros en el mismo rango no es un factor primordial en su motivación laboral. En la tabla subsiguiente se muestran la totalidad de los datos obtenidos en el muestreo.





Tabla de contingencia			Consideras que la empresa te ofrece las mismas condiciones que a tus compañeros en el mismo rango, en los aspectos que se describen a continuación:							
			Salario y bonificaciones			Total	Plan de salud			Total
			Considero que si	No se	Considero que no		Considero que si	No se	Considero que no	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	70,00%	30,00%		100,00%	80,00%	20,00%		100,00%
		% en relación con los otros cargos	26,9% <sub>oa</sub>	14,3% <sub>oa, b</sub>		16,40%	27,6% <sub>oa</sub>	10,0% <sub>oa, b</sub>		16,40%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	47,80%	26,10%	26,10%	100,00%	73,90%	8,70%	17,40%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	42,3% <sub>oa</sub>	28,6% <sub>oa</sub>	42,9% <sub>oa</sub>	37,70%	58,6% <sub>oa</sub>	10,0% <sub>ob</sub>	33,3% <sub>oa, b</sub>	37,70%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	15,40%	46,20%	38,50%	100,00%		61,50%	38,50%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	7,7% <sub>oa</sub>	28,6% <sub>oa, b</sub>	35,7% <sub>ob</sub>	21,30%		40,0% <sub>ob</sub>	41,7% <sub>ob</sub>	21,30%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	40,00%	40,00%	20,00%	100,00%	26,70%	53,30%	20,00%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	23,1% <sub>oa</sub>	28,6% <sub>oa</sub>	21,4% <sub>oa</sub>	24,60%	13,8% <sub>oa</sub>	40,0% <sub>ob</sub>	25,0% <sub>oa, b</sub>	24,60%
	Total	% dentro del tipo de cargo	42,60%	34,40%	23,00%	100,00%	47,50%	32,80%	19,70%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tabla de contingencia			Vacaciones			Total	Oportunidades de crecimiento profesional			Total
			Considero que si	No se	Considero que no		Considero que si	No se	Considero que no	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	80,00%	20,00%		100,00%	90,00%		10,00%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	26,7% <sub>oa</sub>	9,5% <sub>oa</sub>		16,40%	40,9% <sub>oa</sub>		6,7% <sub>ob</sub>	16,40%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	78,30%	13,00%	8,70%	100,00%	34,80%	34,80%	30,40%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	60,0% <sub>oa</sub>	14,3% <sub>ob</sub>	20,0% <sub>ob</sub>	37,70%	36,4% <sub>oa</sub>	33,3% <sub>oa</sub>	46,7% <sub>oa</sub>	37,70%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo		61,50%	38,50%	100,00%	7,70%	53,80%	38,50%	100,00%
		% en relación con los otros cargos		38,1% <sub>ob</sub>	50,0% <sub>ob</sub>	21,30%	4,5% <sub>oa</sub>	29,2% <sub>ob</sub>	33,3% <sub>ob</sub>	21,30%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	26,70%	53,30%	20,00%	100,00%	26,70%	60,00%	13,30%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	13,3% <sub>oa</sub>	38,1% <sub>ob</sub>	30,0% <sub>oa, b</sub>	24,60%	18,2% <sub>oa</sub>	37,5% <sub>oa</sub>	13,3% <sub>oa</sub>	24,60%
	Total	% dentro del tipo de cargo	49,20%	34,40%	16,40%	100,00%	36,10%	39,30%	24,60%	100,00%
		% en relación con los otros cargos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

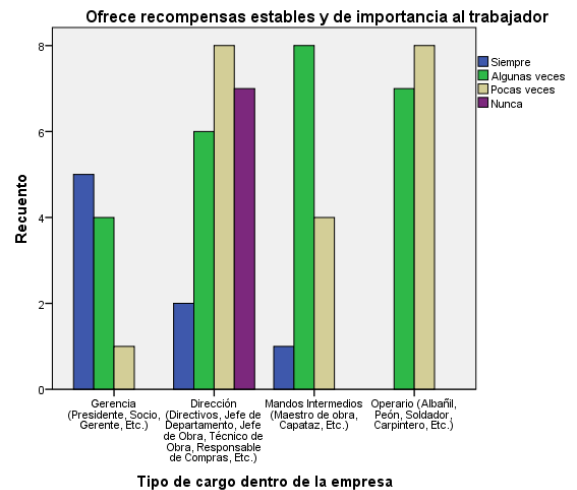


## Teoría del Refuerzo de Skinner

Para comprobar la teoría de Refuerzo de Skinner tanto los refuerzos positivos como negativos se consultó a la muestra diferentes aspectos que pueden influir de manera favorable o desfavorable en su proceso motivacional, con el fin de encontrar y corroborar esta teoría en el proceso motivacional de los empleados de empresas constructoras.

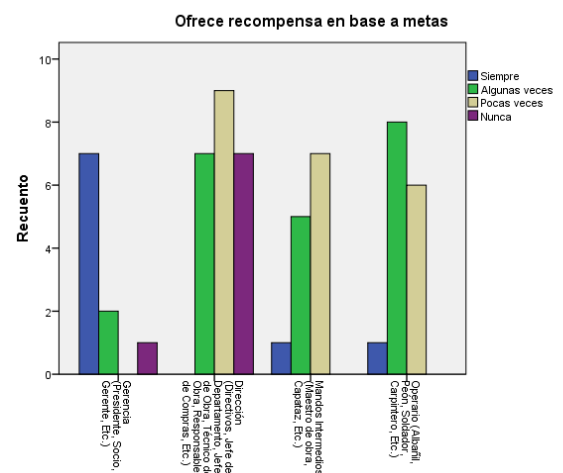
### Ofrece recompensas estables y de importancia al trabajador (Refuerzos positivos)

Al igual que la opinión en base a otras teorías motivaciones, se observa el mismo patrón en donde los altos mandos opinan favorablemente acerca de los refuerzos que aplica la empresa para fortalecer la motivación de los trabajadores.



### Ofrece recompensas en base a metas (Refuerzos positivos)

Uno de los factores de mayor influencia en la productividad del individuo se basa en la obtención de las metas y percibir las recompensas esperadas. Se puede observar en el gráfico que este refuerzo no se encuentra aplicado dentro de la empresa de manera permanente, lo que causa incertidumbre en el empleado y puede afectar su motivación.

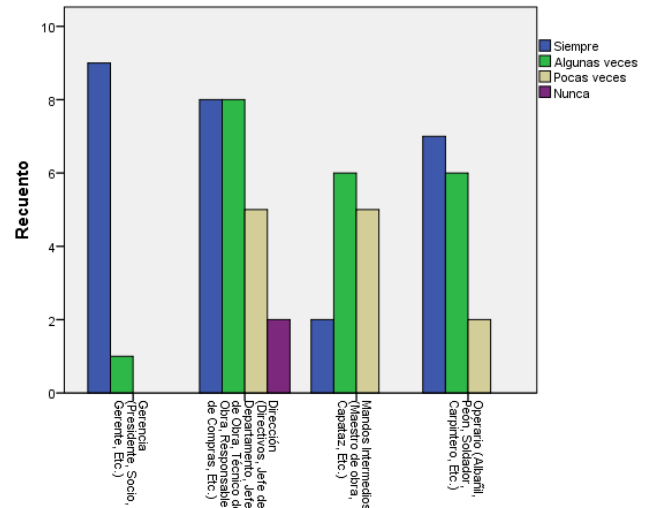




## Le informa lo que espera de su trabajo y le brinda las herramientas para cumplir metas. (Refuerzos positivos)

En este aspecto se puede ver que las empresas refuerzan de manera positiva a los empleados, un alto porcentaje de la muestra indica que la empresa les brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de metas y les informa acerca de los objetivos de la empresa.

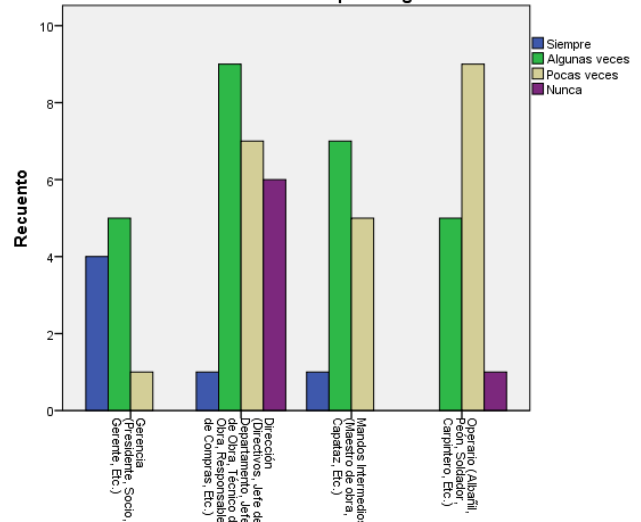
Le informa lo que espera de su trabajo y le brinda las herramientas para cumplir metas



## Ofrece diferentes tipos de gratificaciones (Refuerzos positivos)

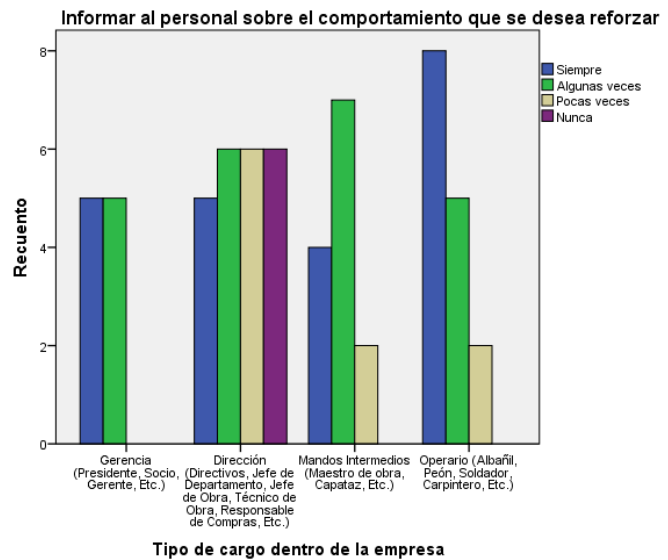
Es importante que la empresa siempre este a la vanguardia con las necesidades de los empleados, por lo que ofrecer diferentes tipos de gratificaciones podría influir de manera positiva en la motivación del individuo. En el gráfico se muestra que la empresa no promueve un plan motivacional en base a gratificaciones según metas.

Ofrece diferentes tipos de gratificaciones



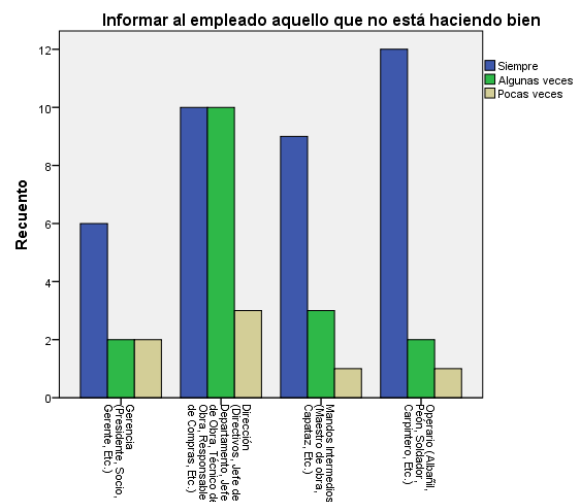
## Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar (Refuerzos positivos)

Es importante para fomentar la motivación de los empleados mantener una comunicación fluida en donde el empleado tenga un conocimiento claro y conciso sobre lo que espera la empresa de él. Se puede observar que este aspecto se está aplicando dentro de las empresas constructoras consultadas.



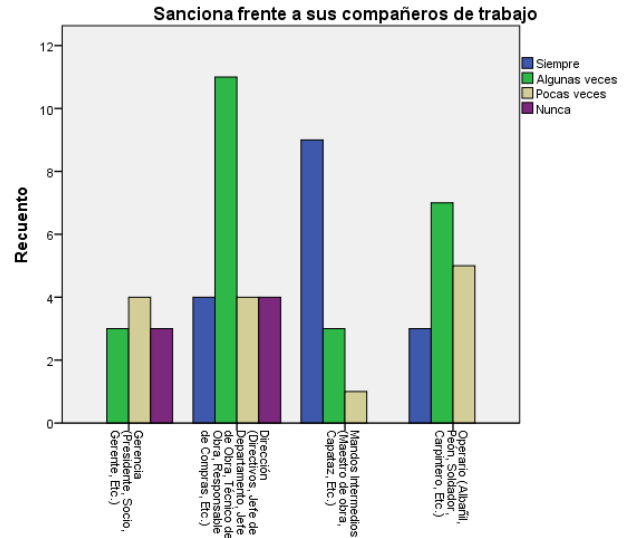
## Informar al empleado aquello que no está haciendo bien (Refuerzos negativos)

Cuando se estudiaron los refuerzos negativos uno de los aspectos que puede que puede desmotivar al trabajador se refiere a la falta de comunicación, informar al empleado acerca de sus errores conlleva a mejorar su trabajo. En este sentido se observa que las empresas comunican al empleado cuando su trabajo no es el esperado.



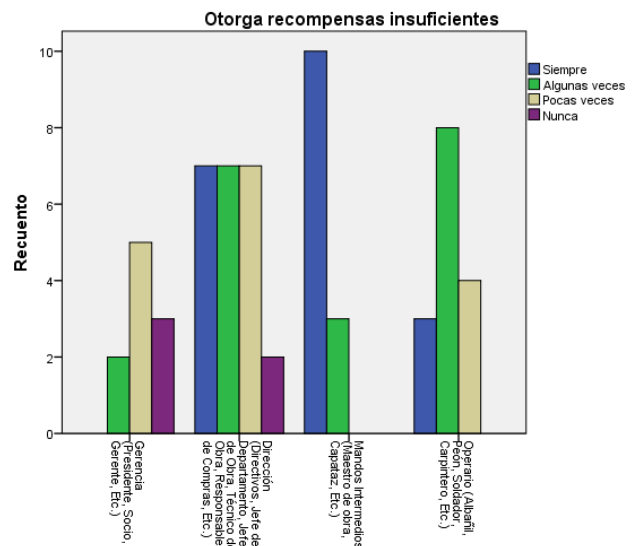
### Sanciona frente a sus compañeros de trabajo (Refuerzos negativos)

Un desmotivador según Skinner se refiere a reprender al trabajador frente a sus compañeros, es importante que los encargados de la gestión procuren evitar estas acciones en su totalidad. Aunque se puede observar que no es patrón permanente en las empresas existe un grado considerable de este refuerzo negativo.



### Otorga recompensas insuficientes (Refuerzos negativos)

Se observa un refuerzo negativo en un alto porcentaje, lo que nos indica que posiblemente este aspecto está afectando la motivación de los empleados, ya que según su perspectiva la empresa no les ofrece lo que ellos esperan en base a su esfuerzo.



En la tabla subsiguiente se muestran la totalidad de los datos obtenidos en el muestreo.

Tabla de contingencia			¿La empresa realiza alguna de las siguientes acciones?														
			Ofrece recompensas estables y de importancia al trabajador				Total	Ofrece recompensa en base a metas				Total	Le informa lo que espera de su trabajo y le brinda las herramientas para cumplir metas				Total
			Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	50,0%	40,0%	10,0%		100,0%	70,0%	20,0%		10,0%	100,0%	90,0%	10,0%		100,0%	
		% en relación con los otros cargos	62,5% <sub>a</sub>	16,0% <sub>b</sub>	4,8% <sub>b</sub>		16,4%	77,8% <sub>a</sub>	9,1% <sub>b</sub>		12,5% <sub>b</sub>	16,4%	34,6% <sub>a</sub>	4,8% <sub>b</sub>		16,4%	
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	8,7%	26,1%	34,8%	30,4%	100,0%		30,4%	39,1%	30,4%	100,0%	34,8%	34,8%	21,7%	8,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	25,0% <sub>a</sub>	24,0% <sub>a</sub>	38,1% <sub>a</sub>	100,0% <sub>b</sub>	37,7%		31,8% <sub>a, b</sub>	40,9% <sub>b</sub>	87,5% <sub>c</sub>	37,7%	30,8% <sub>a</sub>	38,1% <sub>a, b</sub>	41,7% <sub>a, b</sub>	100,0% <sub>b</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	7,7%	61,5%	30,8%		100,0%	7,7%	38,5%	53,8%		100,0%	15,4%	46,2%	38,5%		100,0%
		% en relación con los otros cargos	12,5% <sub>a</sub>	32,0% <sub>a</sub>	19,0% <sub>a</sub>		21,3%	11,1% <sub>a</sub>	22,7% <sub>a</sub>	31,8% <sub>a</sub>		21,3%	7,7% <sub>a</sub>	28,6% <sub>a, b</sub>	41,7% <sub>b</sub>		21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo		46,7%	53,3%		100,0%	6,7%	53,3%	40,0%		100,0%	46,7%	40,0%	13,3%		100,0%
		% en relación con los otros cargos		28,0% <sub>a, b</sub>	38,1% <sub>b</sub>		24,6%	11,1% <sub>a, b</sub>	36,4% <sub>b</sub>	27,3% <sub>a, b</sub>		24,6%	26,9% <sub>a</sub>	28,6% <sub>a</sub>	16,7% <sub>a</sub>		24,6%
Total	% dentro del tipo de cargo	13,1%	41,0%	34,4%	11,5%	100,0%	14,8%	36,1%	36,1%	13,1%	100,0%	42,6%	34,4%	19,7%	3,3%	100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Tabla de contingencia			Ofrece diferentes tipos de gratificaciones				Total	Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar				Total	Informar al empleado aquello que no está haciendo bien				Total
			Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	
			Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	40,0%	50,0%	10,0%		100,0%	50,0%	50,0%		100,0%	60,0%	20,0%	20,0%
% en relación con los otros cargos	66,7% <sub>a</sub>	19,2% <sub>b</sub>			4,5% <sub>b</sub>		16,4%	22,7% <sub>a</sub>	21,7% <sub>a</sub>		16,4%	16,2% <sub>a</sub>	11,8% <sub>a</sub>	28,6% <sub>a</sub>		16,4%	
Dirección	% dentro del tipo de cargo	4,3%		39,1%	30,4%	26,1%	100,0%	21,7%	26,1%	26,1%	26,1%	100,0%	43,5%	43,5%	13,0%	8,7%	100,0%
	% en relación con los otros cargos	16,7% <sub>a</sub>		34,6% <sub>a</sub>	31,8% <sub>a</sub>	85,7% <sub>b</sub>	37,7%	22,7% <sub>a</sub>	26,1% <sub>a, b</sub>	60,0% <sub>b, c</sub>	100,0% <sub>c</sub>	37,7%	27,0% <sub>a</sub>	58,8% <sub>b</sub>	42,9% <sub>a, b</sub>	100,0% <sub>b</sub>	37,7%
Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	7,7%		53,8%	38,5%		100,0%	30,8%	53,8%	15,4%		100,0%	69,2%	23,1%	7,7%		100,0%
	% en relación con los otros cargos	16,7% <sub>a</sub>		26,9% <sub>a</sub>	22,7% <sub>a</sub>		21,3%	18,2% <sub>a</sub>	30,4% <sub>a</sub>	20,0% <sub>a</sub>		21,3%	24,3% <sub>a</sub>	17,6% <sub>a</sub>	14,3% <sub>a</sub>		21,3%
Operarios	% dentro del tipo de cargo			33,3%	60,0%	6,7%	100,0%	53,3%	33,3%	13,3%		100,0%	80,0%	13,3%	6,7%		100,0%
	% en relación con los otros cargos			19,2% <sub>a</sub>	40,9% <sub>a</sub>	14,3% <sub>a</sub>	24,6%	36,4% <sub>a</sub>	21,7% <sub>a</sub>	20,0% <sub>a</sub>		24,6%	32,4% <sub>a</sub>	11,8% <sub>a</sub>	14,3% <sub>a</sub>		24,6%
Total	% dentro del tipo de cargo	9,8%	42,6%	36,1%	11,5%	100,0%	36,1%	37,7%	16,4%	9,8%	100,0%	60,7%	27,9%	11,5%		100,0%	
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Tabla de contingencia			Sanciona frente a sus compañeros de trabajo				Total	Otorga recompensas insuficientes				Total					Total
			Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca						
			Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo		30,0%	40,0%	30,0%	100,0%		20,0%	50,0%	30,0%	100,0%		
% en relación con los otros cargos		12,5% <sub>a, b</sub>			28,6% <sub>b</sub>	42,9% <sub>b</sub>	16,4%		10,0% <sub>a, b</sub>	31,3% <sub>c</sub>	60,0% <sub>c</sub>	16,4%					
Dirección	% dentro del tipo de cargo	17,4%		47,8%	17,4%	17,4%	100,0%	30,4%	30,4%	30,4%	8,7%	100,0%					
	% en relación con los otros cargos	25,0% <sub>a</sub>		45,8% <sub>a</sub>	28,6% <sub>a</sub>	57,1% <sub>a</sub>	37,7%	35,0% <sub>a</sub>	35,0% <sub>a</sub>	43,8% <sub>a</sub>	40,0% <sub>a</sub>	37,7%					
Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	69,2%		23,1%	7,7%		100,0%	76,9%	23,1%			100,0%					
	% en relación con los otros cargos	56,3% <sub>a</sub>		12,5% <sub>b</sub>	7,1% <sub>b</sub>		21,3%	50,0% <sub>a</sub>	15,0% <sub>b</sub>			21,3%					
Operarios	% dentro del tipo de cargo	20,0%		46,7%	33,3%		100,0%	20,0%	53,3%	26,7%		100,0%					
	% en relación con los otros cargos	18,8% <sub>a</sub>		29,2% <sub>a</sub>	35,7% <sub>a</sub>		24,6%	15,0% <sub>a</sub>	40,0% <sub>a</sub>	25,0% <sub>a</sub>		24,6%					
Total	% dentro del tipo de cargo	26,2%	39,3%	23,0%	11,5%	100,0%	32,8%	32,8%	26,2%	8,2%	100,0%						
	% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%						

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿La empresa realiza alguna de las siguientes acciones? Sanciona frente a sus compañeros de trabajo categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Fuente: Elaboración propia



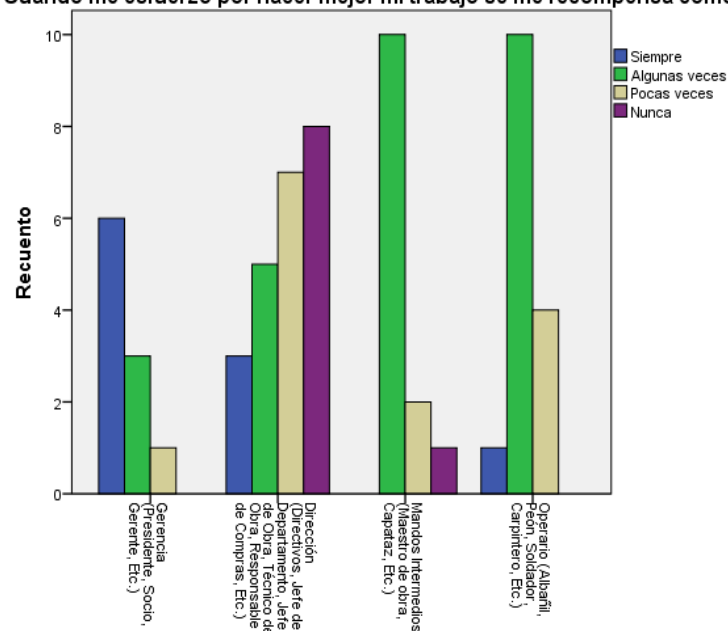
## Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

La consulta en referencia a la opinión de los empleados acerca de las retribuciones o recompensas que plantea la teoría de las expectativas de Vroom se realizó estudiando que es lo ellos esperan de la empresa, según esta teoría la no retribución adecuada de las expectativas de los empleados por el esfuerzo realizado provoca insatisfacción lo que afecta el proceso motivacional del individuo.

### ¿Cuándo me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo se me recompensa como espero?

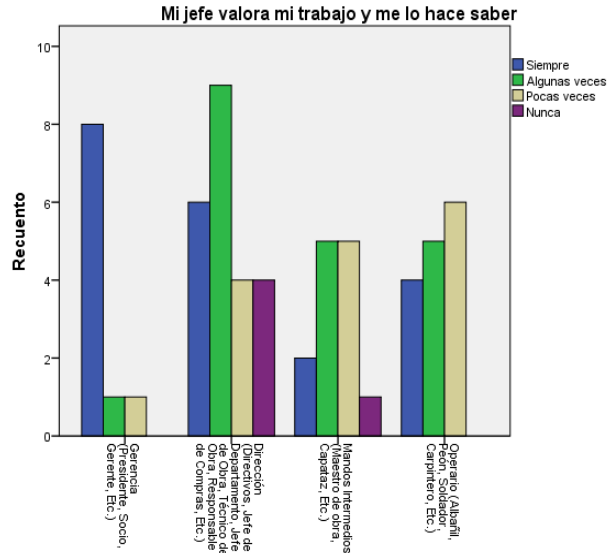
Como podemos observar en el gráfico existe un grado significativo de insatisfacción por parte de los empleados en relación a como ellos perciben las retribuciones en base al esfuerzo realizado en la prestación de sus servicios a la empresa. Como en los casos anteriores únicamente los altos mando se sienten con un grado mayor de satisfacción por sus esfuerzos laborales dentro de la organización.

Cuando me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo se me recompensa como espero



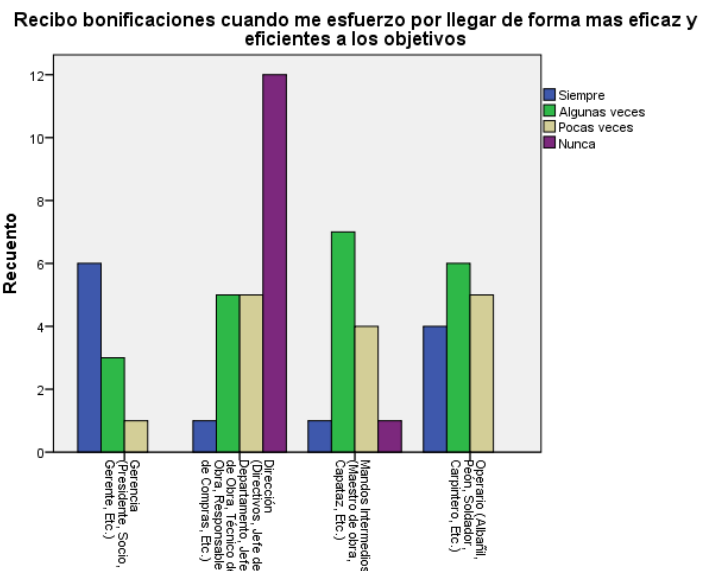
### Mi jefe valora mi trabajo y me lo hace saber

Es fundamental que siempre se le demuestre al empleado la gratificación que tiene la empresa por su trabajo esto consecuentemente mejora la productividad, como podemos ver en el gráfico aún existen muchas deficiencias en este sentido principalmente en los rangos de mando inferiores.



### Recibo bonificaciones cuando me esfuerzo por llegar de forma más eficaz y eficiente a los objetivos.

Los alicientes en base a producción son fundamentales para seguir fomentando la buena productividad de los empleados, como se puede ver en el gráfico los empleados sienten que aunque mejoren la eficacia y eficiencia en sus labores no es reconocido como ellos lo esperan, lo que genera una cultura de conformismos dentro de la organización y afecta el proceso motivacional del individuo.



En la tabla subsiguiente se muestran los datos totales del muestreo realizado.

Tabla de contingencia			¿Considera usted que la empresa cumple con alguna de estas expectativas de la labor que usted realiza?									
			Cuando me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo se me recompensa como espero				Total	Mi jefe valora mi trabajo y me lo hace saber				Total
			Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca		Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	60,0%	30,0%	10,0%		100,0%	80,0%	10,0%	10,0%		100,0%
		% en relación con los otros cargos	60,0% <sub>a</sub>	10,7% <sub>b</sub>	7,1% <sub>b</sub>		16,4%	40,0% <sub>a</sub>	5,0% <sub>b</sub>	6,3% <sub>b</sub>		16,4%
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	13,0%	21,7%	30,4%	34,8%	100,0%	26,1%	39,1%	17,4%	17,4%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	30,0% <sub>a, b</sub>	17,9% <sub>b</sub>	50,0% <sub>a, c</sub>	88,9% <sub>c</sub>	37,7%	30,0% <sub>a</sub>	45,0% <sub>a, b</sub>	25,0% <sub>a</sub>	80,0% <sub>b</sub>	37,7%
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo		76,9%	15,4%	7,7%	100,0%	15,4%	38,5%	38,5%	7,7%	100,0%
		% en relación con los otros cargos		35,7% <sub>b</sub>	14,3% <sub>a, b</sub>	11,1% <sub>a, b</sub>	21,3%	10,0% <sub>a</sub>	25,0% <sub>a</sub>	31,3% <sub>a</sub>	20,0% <sub>a</sub>	21,3%
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	6,7%	66,7%	26,7%		100,0%	26,7%	33,3%	40,0%		100,0%
		% en relación con los otros cargos	10,0% <sub>a, b</sub>	35,7% <sub>b</sub>	28,6% <sub>a, b</sub>		24,6%	20,0% <sub>a</sub>	25,0% <sub>a</sub>	37,5% <sub>a</sub>		24,6%
Total		% dentro del tipo de cargo	16,4%	45,9%	23,0%	14,8%	100,0%	32,8%	32,8%	26,2%	8,2%	100,0%
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tabla de contingencia			Recibo bonificaciones cuando me esfuerzo por llegar de forma mas eficaz y eficientes a los objetivos				Total					
			Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca						
			Tipo de cargo dentro de la empresa	Gerencia	% dentro del tipo de cargo	60,0%	30,0%	10,0%		100,0%		
		% en relación con los otros cargos	50,0% <sub>a</sub>	14,3% <sub>b</sub>	6,7% <sub>b</sub>		16,4%					
	Dirección	% dentro del tipo de cargo	4,3%	21,7%	21,7%	52,2%	100,0%					
		% en relación con los otros cargos	8,3% <sub>a</sub>	23,8% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	92,3% <sub>b</sub>	37,7%					
	Mandos Intermedios	% dentro del tipo de cargo	7,7%	53,8%	30,8%	7,7%	100,0%					
		% en relación con los otros cargos	8,3% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>	26,7% <sub>a</sub>	7,7% <sub>a</sub>	21,3%					
	Operarios	% dentro del tipo de cargo	26,7%	40,0%	33,3%		100,0%					
		% en relación con los otros cargos	33,3% <sub>a</sub>	28,6% <sub>a</sub>	33,3% <sub>a</sub>		24,6%					
Total		% dentro del tipo de cargo	19,7%	34,4%	24,6%	21,3%	100,0%					
		% en relación con los otros cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%					

Cada letra de subíndice indica un subconjunto de ¿Considera usted que la empresa cumple con alguna de estas expectativas de la labor que usted realiza? Recibo bonificaciones cuando me esfuerzo por llegar de forma mas eficaz y eficientes a los objetivos categorías cuyas proporciones de columna no difieren significativamente entre sí en el nivel .05.

Fuente: Elaboración propia





## CAPITULO VI. MODELO





## 6.1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son la clave para el éxito de los objetivos o metas de las empresas constructoras, no existe duda de ello, por lo tanto, conocer y aplicar una metodología eficaz para el manejo de los empleados en el sector es sin duda una responsabilidad de los gestores organizacionales de las empresas constructoras.

El éxito a corto, mediano y largo plazo depende de la directamente de una gestión adecuada de los recursos, es primordial conocer las capacidades, habilidades, necesidades y ambiciones de los empleados. La planificación estratégica de los trabajadores es esencial para las empresas constructoras para utilizar los recursos de forma adecuada y maximizar sus habilidades y por ende su productividad y de la empresa consecuentemente.

En toda empresa constructora existe una estructura organizacional que tiene como finalidad organizar las actividades o trabajos de la empresa y se coordinan de forma que, por sinergia, la actividad global sea superior a la suma de las actividades individuales realizadas por sus miembros, con el fin de conseguir los objetivos propuestos eficaz y eficientemente (Boquera Pérez, 2011).

El modelo motivacional planteado en este trabajo fin de master servirá como base para proporcionar los conocimientos claves y la correcta aplicación de las herramientas conceptuales necesarias para la gestión motivacional de los recursos humanos en una empresa constructora.



## 6.2. DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA (ESTRATEGIA DE LA EMPRESA)

La empresa deberá establecer los objetivos que persigue de forma clara y concisa en relación a la realidad actual de la organización tanto en los aspectos organizacionales, económicos y empresariales. Es esencial establecer la misión y visión tanto de la empresa como un conjunto, así como también por proyecto a ejecutar en relación a periodos de tiempo.

Establecer los objetivos de la organización en el tiempo es una acción esencial para medir los rendimientos de los recursos humanos. Los rendimientos serán la base para aplicar el modelo de incentivos o modelo motivacional.



En el caso de la empresa como un conjunto se deben establecer el cumplimiento de objetivos de los recursos humanos los cuales deben estar en concordancia con los de la empresa en base a periodos más largos de tiempo en donde las metas obtenidas puedan ser tangibles y el cumplimiento de los mismo estarán bajo la responsabilidad de los altos mandos de la organización. A continuación se brinda un formato base que puede adaptarse a la necesidad de cada empresa.





	Plazo	Periodo	Desglose de metas de la empresa	Responsables
Objetivos	Corto Plazo	Menor a un año	1. 2. 3...	
	Mediano Plazo	Entre un año y cinco años	1. 2. 3...	
	Largo Plazo	Mayor a cinco años	1. 2. 3...	

Cuando los objetivos estén establecidos en base a proyectos también se deben establecer las metas deseadas en base al periodo de duración de la obra, por lo que generalmente nos referimos a periodos más cortos de tiempo. Los responsables del cumplimiento de estos objetivos.

	Plazo	Periodo	Metas	Responsables
Objetivos	Corto Plazo	Semanalmente	1. 2. 3...	
	Mediano Plazo	Mensualmente	1. 2. 3...	
	Largo Plazo	Finalización de la obra	1. 2. 3...	

Los formatos presentados son esenciales para la correcta aplicación del modelo motivacional.

Es importante que la empresa registre en primer los resultados actuales de la empresa y los resultados de los rendimientos de los recursos humanos una vez de ponga en aplicación el plan motivacional dentro de la empresa. Para realizar esta acción la empresa debe contar





con fichas de control de rendimientos tanto individualmente por cada empleado, por equipos, así como por departamentos, por proyectos y en la totalidad de la empresa. A continuación se brindan algunos formatos base para la gestión de los rendimientos dentro de la empresa.

### Formato para la gestión de rendimientos de cada empleado

Nombre:						
Puesto:						
Periodo	Rendimiento Actual		% De Cumplimiento	Rendimiento Plan Motivacional		% De Cumplimiento
	Expectativas	Realidad		Expectativas	Realidad	
Mensual						
Trimestral						
Semestral						

### Formato para la gestión de rendimientos de equipos de trabajo

Jefe de Equipo:						
Integrantes:						
Periodo	Rendimiento Actual		% De Cumplimiento	Rendimiento Plan Motivacional		% De Cumplimiento
	Expectativas	Realidad		Expectativas	Realidad	
Mensual						
Trimestral						
Semestral						

### Formato para la gestión de rendimientos por departamento

Departamento:							
Responsable del Departamento :							
Periodo	Objetivos	Cumplimiento de metas en la Actualidad		% De Cumplimiento	Cumplimiento de metas con la aplicación del Plan Motivacional		% De Cumplimiento
		Expectativas	Realidad		Expectativas	Realidad	
Corto plazo							
Mediano plazo							
Largo plazo							





### Formato para la gestión de rendimientos por proyecto

Nombre del proyecto:										
Jefe del proyecto:										
Periodo	Metas	Factores en el Cumplimiento de metas en la Actualidad			Cumplimiento de metas con la aplicación del Plan Motivacional			% De Cumplimiento		
		Tiempo	Calidad	Económico	Tiempo	Calidad	Económico	Tiempo	Calidad	Económico
Mensual										
Trimestral										
Fin del proyecto										

Al mismo tiempo la empresa debe preparar planes trimestrales sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, informar a los empleados de nuevos proyectos y nuevos clientes de la empresa. Para este se debe tener una lista de todos los proyectos con los que cuenta la empresa, fecha de inicio y fecha de culminación, con lo que los responsables de hacer posible los nuevos proyectos estarán al tanto de las obligaciones suscritas por la empresa. Esta información debe hacerse pública dentro de la empresa, a través de correo electrónico, comunicado o pizarras informativas. El formato que se presenta a continuación puede servir de base para la implementación de este sistema.

Cogido	Nombre del proyecto	Cliente	Fecha de inicio	Fecha de terminación estimada	Monto del proyecto	Responsable Directo	Estado actual del proyecto





### 6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESIGNACIÓN DE LA JERARQUIA DE MANDO

Un coherente y eficaz plan de incentivos motivacionales para los empleados de las empresas constructoras ha sido el objetivo de este trabajo, con la finalidad de mejorar la productividad y la calidad de los trabajos ejecutados por la empresa, a través de la mejora de la gestión de los recursos humanos de la organización.

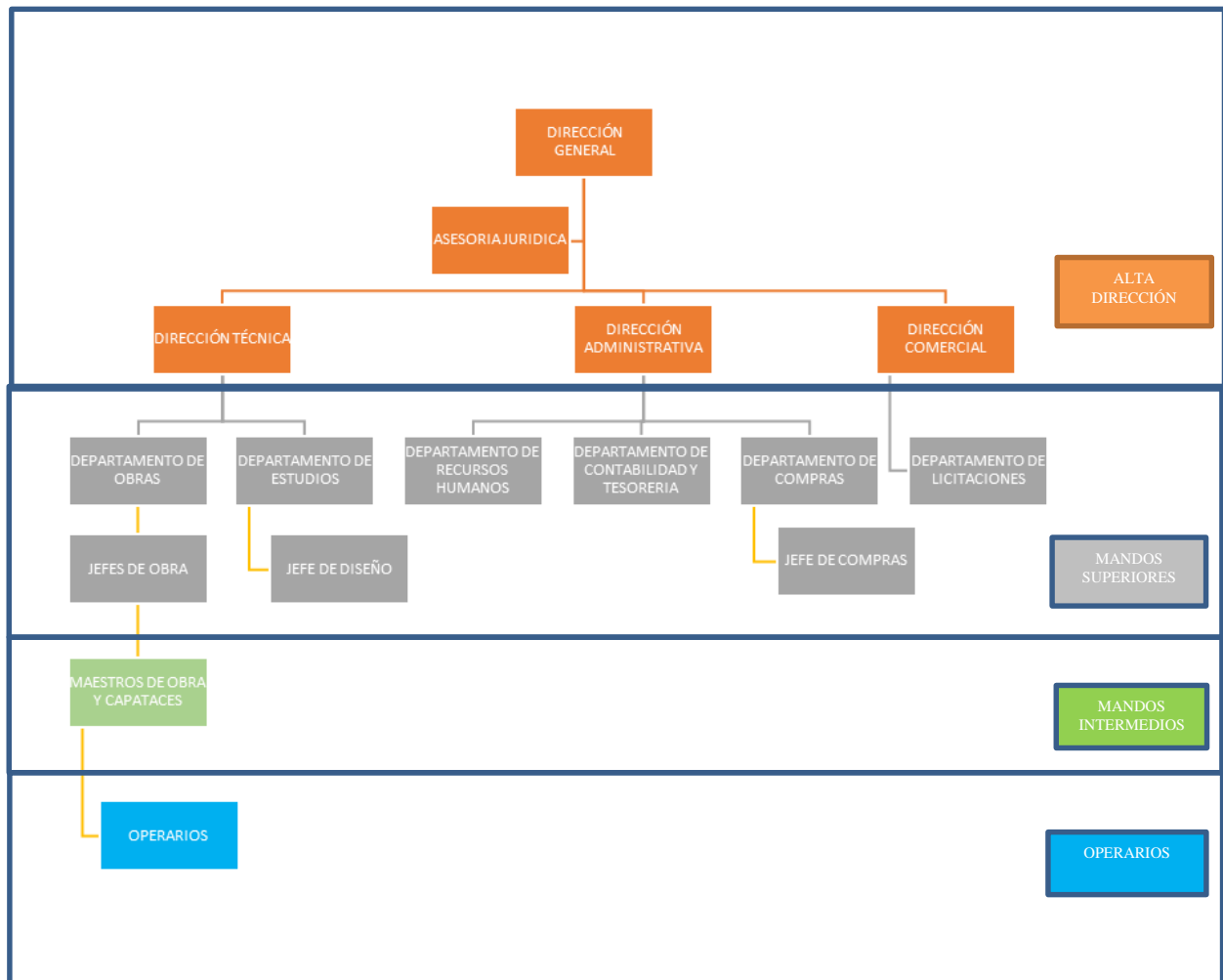
La cultura organizacional de la empresa juega un papel fundamental para que un modelo motivacional tenga los efectos esperados, por lo que establecer un tipo sistema de mando que este en concordancia con el modelo que se pretende implantar es fundamental. Se recomienda implantar cualquiera de los dos sistemas de mando que se describen a continuación:

**Consultivo.** *“Tiende más al lado participativo. Ambiente con más confianza; algunas recompensas”.*

**Participativo de grupo.** *“Ambiente de completa confianza; subordinados que actúan en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; participación y vinculación grupal; las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización”.*

También para la aplicación correcta del modelo motivacional se debe determinar preliminarmente el orden jerárquico de la empresa el fin de representar la cadena de mando en este modelo motivacional en específico utilizaremos un organigrama general aplicable o adaptable a cualquier empresa en el ámbito de la construcción.





Tener una escala de mando con responsabilidades claramente definida dentro de la empresa es fundamental para que la aplicación de un modelo motivacional tenga los efectos esperados dentro de la visión y misión de la organización.





## 6.4. DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DEL CARGO

La empresa deberá especificar claramente la jerarquía de mando a partir del organigrama establecido dentro de la empresa, es esencial contar con un documento en donde se encuentre claramente especificado las responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa tanto de los empleados permanentes como de los empleados temporales.

NOMBRE DEL CARGO:	
NIVEL JERARQUICO:	
FINALIDAD DE CARGO :	
ROLES DE MAYOR IMPORTANTES DEL CARGO	
RESPONSABILIADAS DEL CARGO:	
RESPONSABILIADAS DEL CARGO:	
JEFE SUPERIOR:	JEFE INMEDIATO:
SUBORDINADOS:	
ZONA DE TRABAJO:	

## 6.5. GESTIÓN DE COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS

Para una correcta gestión de la motivación de los recursos humanos disponibles se deben conocer a totalidad las competencias de cada uno de los trabajadores para lo cual se debe tener una ficha de cada trabajador la cual deberá estar acorde a las necesidades de cada







empresa. A continuación se muestra un modelo base para su adaptación a las necesidades de cada empresa.

FICHA DE COMPETENCIAS					
DATOS GENERALES					
NOMBRE DEL EMPLEADO					
FECHA DE NACIMIENTO					
ESTADO CIVIL					
NACIONALIDAD					
DIRECCIÓN					
TELEFONO					
CORREO ELECTRONICO					
CARGO					
EDUCACIÓN					
NIVEL EDUCATIVO MEDIO		FORMACIÓN PROFESIONAL		EDUCACIÓN SUPERIOR	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ACADEMICO					
CURSOS RECIBIDOS		DIPLOMADOS		OTROS	
EXPERIENCIA PROFESIONAL					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS TÉCNICAS		HABILIDADES		CUALIDADES DESTACABLES PARA EL CARGO	
DEL CARGO	DEL EMPLEADO	DEL CARGO	DEL EMPLEADO	DEL CARGO	DEL EMPLEADO
OTRAS COMPETENCIAS					
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA			NIVEL		
			ALTO	MEDIO	BAJO

Es esencial para los gestores organizacionales de la empresa constructora conocer con claridad las habilidades con las que cuenta el equipo de trabajo de la organización.





## 6.6. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS

La gestión de la motivación de los empleados es el objeto primordial de este trabajo, a continuación se describe un plan de incentivos que fortalecerá el factor motivacional de los empleados en base a estímulos para los empleados de una empresa constructora en la República de Honduras, el cual podrá ser adaptado según la necesidades de los empleados en otro países respectivamente.

Para gestionar de manera coherente la motivación según la necesidad de las empresas y en conjunto con la realidad de las necesidades del individuo según su nivel jerárquico y el mercado laboral, hemos clasificado tres factores motivacionales para la aplicación de incentivos en nuestro modelo motivacional.

### FACTORES MOTIVACIONALES

**PERSONALES:** los factores motivacionales personales se refieren a aquellos incentivos que benefician directamente al trabajador y contribuyen a su crecimiento profesional, de formación, emocional, mejoran sus habilidades, etc.

**CONDICIONES LABORALES:** este tipo de incentivos se refieren a aquellos relacionados con la competitividad en el mercado laboral, se refieren a los estímulos económicos, de estabilidad laboral, etc.

**ORGANIZACIONALES:** los factores empresariales se refieren a aquellos estímulos relacionados con las políticas de empresa como ser el cumplimiento de promesas, horarios, marca de empresa, trato justo, etc.





Para cada uno de los factores motivacionales antes expuestos es necesario delimitar el periodo de cumplimiento por parte de la empresa de los incentivos para mejorar la motivación de los empleados, es por ello que es necesario categorizar la importancia de cada estímulo en el tiempo y según el nivel jerárquico del empleado. Se ha establecido 3 periodos para el cumplimiento del modelo motivacional.

PERIODO
CORTO PLAZO
MEDIANO PLAZO
LARGO PLAZO

Para cada uno de los niveles jerárquicos se determinó el nivel de importancia de los incentivos o estímulos en la escala de importancia que se muestra a continuación.

NIVEL DE IMPORTANCIA	
MUY IMPORTANTE	4
IMPORTANTE	3
POCO IMPORTANTE	2
NADA IMPORTANTE	1
NO APLICABLE	0

A continuación se describen los incentivos según el nivel jerárquico de aplicación en el modelo motivacional en cuatro nivel jerárquicos.

NIVEL JERARQUICO
ALTA DIRECCION
DIRECCION
MANOS INTERMEDIOS
OPERARIOS





### 6.6.1. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS GERENTES (ALTA DIRECCIÓN).

Como se indicó anteriormente cuando nos referimos a los incentivos personales nos referimos aquellos incentivos que van orientados a fortalecer las necesidades personales del individuo, este tipo de incentivos son los de mayor relevancia para la Alta Dirección para quienes la autorealización, el logro y el poder son necesidades con un alto grado de importancia.

Las condiciones laborales juegan un papel fundamental para la retención de talentos en los altos mandos, al igual que los factores motivacionales personales. Ofrecer condiciones laborales favorables y atractivas para los altos mandos nos asegurara que la empresa logre conservar los talentos y la mejor Alta Dirección, en los Mandos Intermedios y los Operarios ofrecer condiciones laborales estables fomentará su productividad.

Los factores organizacionales están orientados a fomentar la motivación de los niveles inferiores desde la Alta Dirección. La Alta Dirección es la encargada gestionar la aplicación de estos estímulos en la empresa a través de la Dirección. De igual forma se han definido incentivos dentro de los factores organizacionales orientados a la estimulación de la motivación de la Alta Dirección.

A continuación se describen el plan de incentivos para la Alta Dirección de la empresa constructora.





**FACTORES MOTIVACIONALES PERSONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA ALTA DIRECCION																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE											1
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE											0
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	GP11	GP12	GP13	GP14	GP15	GP16	GP17	GP18	GP19	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	3	3	0	4	4	4	4	0	4	4	3	4	4	4	3	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	3	
LARGO PLAZO	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4	3	
PERIODO	GP20	GP21	GP22	GP23	GP24	GP25	GP26	GP27	GP28	GP29	GP30	GP31	GP32	GP33	GP34	GP35	GP36	GP37	GP38	
CORTO PLAZO	0	4	4	4	4	4	0	4	4	4	3	3	4	4	4	0	0	4	4	
MEDIANO PLAZO	0	4	4	4	4	4	0	4	4	4	3	4	4	4	4	0	0	4	4	
LARGO PLAZO	0	3	3	4	4	4	0	2	4	3	3	4	3	4	4	0	0	4	4	
INCENTIVOS PERSONALES																				
GP1	Asignar nuevas tareas con mayor dificultad							GP20	Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor desempeño											
GP2	Asistencia educativa							GP21	Ofrecer diferentes planes de capacitación											
GP3	Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.							GP22	Ofrecer formación en el exterior en centros de prestigio											
GP4	Buen trato							GP23	Ofrecer la oportunidad a los individuo para demostrar sus habilidades											
GP5	Celebración de cumpleaños de todos los empleados y otorgar descanso por cumpleaños del individuo							GP24	Ofrecer oportunidades de establecer contactos											
GP6	Celebración de días festivos. Celebrar día del padre, de la madre, el del niño con sus hijos							GP25	Oportunidad de crecimiento											
GP7	Contar con un plan de promoción a mediano y largo plazo							GP26	Otorgar pines por desempeño											
GP8	Dar palabras de ánimo frecuentes							GP27	Permiso por maternidad											
GP9	Delegar responsabilidades							GP28	Plan por incapacidad y permiso por enfermedad											
GP10	Denotar el prestigio de cada cargo dentro de la empresa							GP29	Plan de indemnización por despido injustificado											
GP11	Descanso pre y post natal							GP30	Préstamos para vivienda											
GP12	Designar "empleado del mes"							GP31	Reconocer públicamente los logros del individuo											
GP13	Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo							GP32	Reconocimientos por metas cumplidas por escrito al empleado individualmente											
GP14	Fomentar y valorar las competencia del individuo							GP33	Reembolsos por gastos de instrucción, formación u otros gastos educativos											
GP15	Gratificación económica por méritos del individuo							GP34	Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo											
GP16	Independencia en la forma de trabajar							GP35	Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos											
GP17	libertad de toma de decisiones							GP36	Subsidio para el pago de Guarderías Infantiles											
GP18	Manejo de personal según el nivel jerárquico							GP37	Suprimir controles fomentando el autocontrol de calidad											
GP19	Mostrar interés por la vida del individuo							GP38	Valorar siempre las opiniones del individuo											





**FACTORES MOTIVACIONALES CONDICIONES LABORALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE											1
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE											0
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10	GC11	GC12	GC13	GC14	GC15	GC16	GC17	GC18	GC19	
CORTO PLAZO	2	4	0	0	0	0	4	4	4	4	3	0	4	4	0	0	4	4	0	
MEDIANO PLAZO	3	0	0	0	0	0	4	4	4	4	3	0	4	4	0	0	4	4	0	
LARGO PLAZO	4	0	0	0	0	0	4	4	4	4	3	0	4	4	0	0	4	4	0	
PERIODO	GC20	GC21	GC22	GC23	GC24	GC25	GC26	GC27	GC28	GC29	GC30	GC31	GC32	GC33	GC34	GC35	GC36	GC37	GC38	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	0	2	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	2	3	3	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	0	3	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	2	3	3	
LARGO PLAZO	4	4	4	4	0	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	2	3	3	
INCENTIVOS POR CONDICIONES LABORALES																				
GC1	Acciones (Stock Options), Acciones Restringidas (Restricted Shares), Compra Financiada de Acciones							GC20	Ofrecer contratos fijos											
GC2	Bono anual en base a objetivos cumplidos							GC21	Ofrecer mejores prestaciones laborales que las dispuesta por la legislación laboral											
GC3	Bono en base a proyecto finalizados según los beneficios obtenidos							GC22	Ofrecer planes para estabilidad futura dentro de las empresa											
GC4	Bono por equipo por metas alcanzadas							GC23	Ofrecer un Plan de Pensiones											
GC5	Bono trimestral en base a metas cumplidas según la planificación estimada en obra							GC24	Pago por horas extras											
GC6	Bonos semanales al equipo con mejor desempeño en obra							GC25	Pagos por antigüedad											
GC7	Brindar seguro médico y Seguro de vida							GC26	Participación en las ganancias de la empresa											
GC8	Compensación por accidentes laborales							GC27	Posibilidad de trabajar desde el domicilio											
GC9	Dar un salario extra de Navidad							GC28	Premiar la asistencia											
GC10	Delimitar las responsabilidades basado en el puesto de trabajo							GC29	Promover la estabilidad laboral											
GC11	Establecer pequeños descansos durante la jornada laboral							GC30	Promover planes de ahorro											
GC12	Establecer un salario básico fijo que cubra las necesidades básicas del trabajador, fomentando incrementos de salario en base a la mejora de la productividad							GC31	Proporcionar coche de la compañía											
GC13	Flexibilidad en el horario							GC32	Respetar los derechos de la legislación laboral											
GC14	Fomentar el salario variable en base a producción							GC33	Salario en función de las responsabilidades											
GC15	Incremento salarial en base a Zona							GC34	Salario en función del mercado laboral y costo de vida											
GC16	Incrementos salariales (sin ascenso)							GC35	Salarios que cumplan las necesidades básicas de individuo											
GC17	Jubilación antes de la edad prevista							GC36	Seguro Social para todos los empleados de la empresa											
GC18	Licencia por motivos de conflictos familiares							GC37	Pago de movilidad											
GC19	Ofrecer Ascensos (con un incremento en el salario)							GC38	Ofrecer plan de teléfono móvil de la empresa											





**FACTORES MOTIVACIONALES ORGANIZACIONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE											1
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE											0
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G010	G011	G012	G013	G014	G015	G016	G017	G018	G019	
CORTO PLAZO	4	0	4	0	4	4	0	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	0	4	0	4	4	0	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
LARGO PLAZO	4	0	4	0	4	4	0	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
PERIODO	G020	G021	G022	G023	G024	G025	G026	G027	G028	G029	G030	G031	G032	G033	G034	G035	G036	G037	G038	
CORTO PLAZO	0	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	0	4	4	0	3	4	
MEDIANO PLAZO	0	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	0	4	4	0	3	3	
LARGO PLAZO	0	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	0	4	4	0	3	2	
INCENTIVOS ORGANIZACIONALES																				
G01	Accesibilidad total a los jefes							G020	Fomentar la prevención de riesgos para los empleados en obra											
G02	Aplicación de un plan de seguridad y salud para los empleados en obra							G021	Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa											
G03	Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa							G022	Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo											
G04	Concursos (un sólo pago).							G023	Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía											
G05	Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación							G024	Informar individualmente sobre retrocesos e establecer un plan en conjunto para mejorar el desempeño											
G06	Elección de días libres y vacaciones							G025	Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de objetivos											
G07	Establece un sistema de sugerencias anónimas							G026	Justicia en los procedimientos internos de la empresa											
G08	Establecer la equidad colectiva como política de empresa							G027	Oficinas bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café, jugos o panecillos en las reuniones de los lunes por la mañana											
G09	Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de incentivos							G028	Ofrecer salones de descanso											
G010	Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes							G029	Organización de cenas de empresa, cócteles, etcétera, con el fin de crear buen ambiente											
G011	Evitar el castigo, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados							G030	Organizar mañanas deportivas											
G012	Evitar la supervisión autoritaria							G031	Otorgar días adicionales de vacaciones en base a objetivos alcanzados											
G013	Evitar recriminar a un empleado en publico							G032	Pago indirecto (por ejemplo, cupones de regalos).											
G014	Fomentar el liderazgo							G033	Pagos determinados al azar (por ejemplo, sorteos, loterías)											
G015	Fomentar el respeto entre compañeros							G034	Plan de mejora continua del equipo de trabajo e instalaciones, evitar el ruido, mejorar la iluminación y la ventilación de manera que las condiciones del lugar de trabajo no afecten la productividad del trabajador											
G016	Fomentar el trabajo en equipo							G035	Premiar por los resultados obtenidos a nivel global											
G017	Fomentar la amabilidad dentro de la empresa							G036	Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor calidad en su trabajo											
G018	Fomentar la comunicación							G037	Realizar actividades de fin de año (Celebración de convivio navideño, Cenas, paseos u otros).											
G019	Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos							G038	Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su desempeño y motivación											





## 6.6.2. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS DIRECTORES O JEFES (DIRECCIÓN)

La Dirección juega un papel primordial para la aplicación del modelo motivacional; No se pueden esperar cambios en el ambiente motivacional de la empresa si la Dirección se encuentra desmotivada, en este sentido los factores motivacionales personales juegan un rol esencial en la motivación de la Dirección.

Al igual que en la Alta Dirección las condiciones laborales representan un factor esencial para la retención de talentos en el área de Dirección. Por lo que es esencial que la Dirección se sienta satisfecha con las condiciones laborales que ofrece la empresa.

Es de suma importancia que la Dirección se sienta motivada con los factores motivacionales organizacionales que ofrece la empresa, ya que ellos serán los promotores de fomentar el sentido de pertenencia de todos los niveles inferiores con la empresa.

El fin de los motivadores organizacionales es promover un buen ambiente de trabajo, eliminar el estrés, fortalecer los lazos de compañerismo, etc. Por lo cual es fundamental que la Dirección se encuentre motivada y dispuesta a fomentar el buen ambiente de trabajo en la empresa.

A continuación se describen el plan de incentivos y estímulos para la Dirección de la empresa:







**FACTORES MOTIVACIONALES PERSONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE										1	
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE										0	
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	DP1	DP2	DP3	DP4	DP5	DP6	DP7	DP8	DP9	DP10	DP11	DP12	DP13	DP14	DP15	DP16	DP17	DP18	DP19	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
LARGO PLAZO	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
PERIODO	DP20	DP21	DP22	DP23	DP24	DP25	DP26	DP27	DP28	DP29	DP30	DP31	DP32	DP33	DP34	DP35	DP36	DP37	DP38	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
LARGO PLAZO	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
INCENTIVOS PERSONALES																				
DP1	Asignar nuevas tareas con mayor dificultad							DP20	Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor desempeño											
DP2	Asistencia educativa							DP21	Ofrecer diferentes planes de capacitación											
DP3	Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.							DP22	Ofrecer formación en el exterior en centros de prestigio											
DP4	Buen trato							DP23	Ofrecer la oportunidad a los individuos para demostrar sus habilidades											
DP5	Celebración de cumpleaños de todos los empleados y otorgar descanso por cumpleaños del individuo							DP24	Ofrecer oportunidades de establecer contactos											
DP6	Celebración de días festivos. Celebrar día del padre, de la madre, el del niño con sus hijos							DP25	Oportunidad de crecimiento											
DP7	Contar con un plan de promoción a mediano y largo plazo							DP26	Otorgar pines por desempeño											
DP8	Dar palabras de ánimo frecuentes							DP27	Permiso por maternidad											
DP9	Delegar responsabilidades							DP28	Plan por incapacidad y permiso por enfermedad											
DP10	Denotar el prestigio de cada cargo dentro de la empresa							DP29	Plan de indemnización por despido injustificado											
DP11	Descanso pre y post natal							DP30	Préstamos para vivienda											
DP12	Designar "empleado del mes"							DP31	Reconocer públicamente los logros del individuo											
DP13	Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo							DP32	Reconocimientos por metas cumplidas por escrito al empleado individualmente											
DP14	Fomentar y valorar las competencias del individuo							DP33	Reembolsos por gastos de instrucción, formación u otros gastos educativos											
DP15	Gratificación económica por méritos del individuo							DP34	Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo											
DP16	Independencia en la forma de trabajar							DP35	Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos											
DP17	libertad de toma de decisiones							DP36	Subsidio para el pago de Guarderías Infantiles											
DP18	Manejo de personal según el nivel jerárquico							DP37	Suprimir controles fomentando el autocontrol de calidad											
DP19	Mostrar interés por la vida del individuo							DP38	Valorar siempre las opiniones del individuo											





**FACTORES MOTIVACIONALES CONDICIONES LABORALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																			
MUY IMPORTANTE										4		NADA IMPORTANTE							1
IMPORTANTE										3		NO APLICABLE							0
POCO IMPORTANTE										2									
PERIODO	DC1	DC2	DC3	DC4	DC5	DC6	DC7	DC8	DC9	DC10	DC11	DC12	DC13	DC14	DC15	DC16	DC17	DC18	DC19
CORTO PLAZO	2	4	4	4	4	0	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
MEDIANO PLAZO	3	0	4	4	4	0	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
LARGO PLAZO	4	0	4	4	4	0	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4
PERIODO	DC20	DC21	DC22	DC23	DC24	DC25	DC26	DC27	DC28	DC29	DC30	DC31	DC32	DC33	DC34	DC35	DC36	DC37	DC38
CORTO PLAZO	4	3	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
MEDIANO PLAZO	4	3	3	4	4	3	4	3	1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
LARGO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2
INCENTIVOS POR CONDICIONES LABORALES																			
DC1	Acciones (Stock Options), Acciones Restringidas (Restricted Shares), Compra Financiada de Acciones								DC20	Ofrecer contratos fijos									
DC2	Bono anual en base a objetivos cumplidos								DC21	Ofrecer mejores prestaciones laborales que las dispuesta por la legislación laboral									
DC3	Bono en base a proyecto finalizados según los beneficios obtenidos								DC22	Ofrecer planes para estabilidad futura dentro de las empresa									
DC4	Bono por equipo por metas alcanzadas								DC23	Ofrecer un Plan de Pensiones									
DC5	Bono trimestral en base a metas cumplidas según la planificación estimada en obra								DC24	Pago por horas extras									
DC6	Bonos semanales al equipo con mejor desempeño en obra								DC25	Pagos por antigüedad									
DC7	Brindar seguro médico y Seguro de vida								DC26	Participación en las ganancias de la empresa									
DC8	Compensación por accidentes laborales								DC27	Posibilidad de trabajar desde el domicilio									
DC9	Dar un salario extra de Navidad								DC28	Premiar la asistencia									
DC10	Delimitar las responsabilidades basado en el puesto de trabajo								DC29	Promover la estabilidad laboral									
DC11	Establecer pequeños descansos durante la jornada laboral								DC30	Promover planes de ahorro									
DC12	Establecer un salario básico fijo que cubra las necesidades básicas del trabajador, fomentando incrementos								DC31	Proporcionar coche de la compañía									
DC13	Flexibilidad en el horario								DC32	Respetar los derechos de la legislación laboral									
DC14	Fomentar el salario variable en base a producción								DC33	Salario en función de las responsabilidades									
DC15	Incremento salarial en base a Zona								DC34	Salario en función del mercado laboral y costo de vida									
DC16	Incrementos salariales (sin ascenso)								DC35	Salarios que cumplan las necesidades básicas de individuo									
DC17	Jubilación antes de la edad prevista								DC36	Seguro Social para todos los empleados de la empresa									
DC18	Licencia por motivos de conflictos familiares								DC37	Pago de movilidad									
DC19	Ofrecer Ascensos (con un incremento en el salario)								DC38	Ofrecer plan de teléfono móvil de la empresa									





**FACTORES MOTIVACIONALES ORGANIZACIONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE								1			
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE								0			
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	DO1	DO2	DO3	DO4	DO5	DO6	DO7	DO8	DO9	DO10	DO11	DO12	DO13	DO14	DO15	DO16	DO17	DO18	DO19	
CORTO PLAZO	4	4	4	3	3	3	0	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	3	3	3	3	0	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
LARGO PLAZO	4	4	3	3	3	3	0	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	
PERIODO	DO20	DO21	DO22	DO23	DO24	DO25	DO26	DO27	DO28	DO29	DO30	DO31	DO32	DO33	DO34	DO35	DO36	DO37	DO38	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	0	4	4	0	3	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	0	4	4	0	3	4	
LARGO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	0	4	4	0	3	4	
INCENTIVOS ORGANIZACIONALES																				
DO1	Accesibilidad total a los jefes							DO20	Fomentar la prevención de riesgos para los empleados en obra											
DO2	Aplicación de un plan de seguridad y salud para los empleados en obra							DO21	Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa											
DO3	Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa							DO22	Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo											
DO4	Concursos (un sólo pago).							DO23	Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía											
DO5	Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación							DO24	Informar individualmente sobre retrocesos e establecer un plan en conjunto para mejorar el desempeño											
DO6	Elección de días libres y vacaciones							DO25	Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de objetivos											
DO7	Establece un sistema de sugerencias anónimas							DO26	Justicia en los procedimientos internos de la empresa											
DO8	Establecer la equidad colectiva como política de empresa							DO27	Oficinas bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café, jugos o panecillos en las reuniones de los lunes por la mañana											
DO9	Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de incentivos							DO28	Ofrecer salones de descanso											
DO10	Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes							DO29	Organización de cenas de empresa, cócteles, etcétera, con el fin de crear buen ambiente											
DO11	Evitar el castigo, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados							DO30	Organizar mañanas deportivas											
DO12	Evitar la supervisión autoritaria							DO31	Otorgar días adicionales de vacaciones en base a objetivos alcanzados											
DO13	Evitar recriminar a un empleado en público							DO32	Pago indirecto (por ejemplo, cupones de regalos).											
DO14	Fomentar el liderazgo							DO33	Pagos determinados al azar (por ejemplo, sorteos, loterías)											
DO15	Fomentar el respeto entre compañeros							DO34	Plan de mejora continua del equipo de trabajo e instalaciones, evitar el ruido, mejorar la iluminación y la ventilación de manera que las condiciones del lugar de trabajo no afecten la productividad del trabajador											
DO16	Fomentar el trabajo en equipo							DO35	Premiar por los resultados obtenidos a nivel global											
DO17	Fomentar la amabilidad dentro de la empresa							DO36	Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor calidad en su trabajo											
DO18	Fomentar la comunicación							DO37	Realizar actividades de fin de año (Celebración de convivio navideño, Cenas, paseos u otros).											
DO19	Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos							DO38	Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su desempeño y motivación											



### 6.6.3. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Cuando nos referimos a la motivación de los mandos intermedios debemos entender la importancia de este nivel jerárquico dentro de la escala de mando. El nivel intermedio de mando es el enlace entre la Dirección y los operadores quienes son los responsables de la construcción física de las obras y la calidad de los proyectos ejecutados por la empresa.

En el aspecto personal los estímulos en los Mandos Intermedios son muy importantes, la formación es un pilar esencial para el buen rendimiento de todo capataz o maestro de obra, es importante fomentar la mejora continua a nivel profesional de los Mandos Intermedios, también es importante cuidar la salud emocional de este nivel de jerarquía ya que se encuentran sometidos a mucho estrés; es importante también siempre reconocer sus habilidades y fomentar su crecimiento individual.

En cuanto a las condiciones laborales la empresa debe velar por que este rango siempre cuente con las condiciones iguales o mejores que el mercado ofrece, de forma tal, que se logre conservar el mejor personal a cargo de la obras.

Al igual que la Dirección los Mandos Intermedios son los responsables de estimular los factores motivacionales organizacionales, por lo que es fundamental que este nivel de mando se encuentre comprometido con la empresa.

A continuación se describen los estímulos e incentivos para los Mandos Intermedios en las empresas constructoras:





**FACTORES MOTIVACIONALES PERSONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE									4	NADA IMPORTANTE									1	
IMPORTANTE									3	NO APLICABLE									0	
POCO IMPORTANTE									2											
PERIODO	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9	MP10	MP11	MP12	MP13	MP14	MP15	MP16	MP17	MP18	MP19	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
MEDIANO PLAZO	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
LARGO PLAZO	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
PERIODO	MP20	MP21	MP22	MP23	MP24	MP25	MP26	MP27	MP28	MP29	MP30	MP31	MP32	MP33	MP34	MP35	MP36	MP37	MP38	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
LARGO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	
INCENTIVOS PERSONALES																				
MP1	Asignar nuevas tareas con mayor dificultad								MP20	Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor desempeño										
MP2	Asistencia educativa								MP21	Ofrecer diferentes planes de capacitación										
MP3	Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.								MP22	Ofrecer formación en el exterior en centros de prestigio										
MP4	Buen trato								MP23	Ofrecer la oportunidad a los individuo para demostrar sus habilidades										
MP5	Celebración de cumpleaños de todos los empleados y otorgar descanso por cumpleaños del individuo								MP24	Ofrecer oportunidades de establecer contactos										
MP6	Celebración de días festivos. Celebrar día del padre, de la madre, el del niño con sus hijos								MP25	Oportunidad de crecimiento										
MP7	Contar con un plan de promoción a mediano y largo plazo								MP26	Otorgar pines por desempeño										
MP8	Dar palabras de ánimo frecuentes								MP27	Permiso por maternidad										
MP9	Delegar responsabilidades								MP28	Plan por incapacidad y permiso por enfermedad										
MP10	Denotar el prestigio de cada cargo dentro de la empresa								MP29	Plan de indemnización por despido injustificado										
MP11	Descanso pre y post natal								MP30	Préstamos para vivienda										
MP12	Designar "empleado del mes"								MP31	Reconocer públicamente los logros del individuo										
MP13	Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo								MP32	Reconocimientos por metas cumplidas por escrito al empleado individualmente										
MP14	Fomentar y valorar las competencia del individuo								MP33	Reembolsos por gastos de instrucción, formación u otros gastos educativos										
MP15	Gratificación económica por méritos del individuo								MP34	Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo										
MP16	Independencia en la forma de trabajar								MP35	Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos										
MP17	libertad de toma de decisiones								MP36	Subsidio para el pago de Guarderías Infantiles										
MP18	Manejo de personal según el nivel jerárquico								MP37	Suprimir controles fomentando el autocontrol de calidad										
MP19	Mostrar interés por la vida del individuo								MP38	Valorar siempre las opiniones del individuo										





**FACTORES MOTIVACIONALES CONDICIONES LABORALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE									4	NADA IMPORTANTE									1	
IMPORTANTE									3	NO APLICABLE									0	
POCO IMPORTANTE									2											
PERIODO	MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	MC6	MC7	MC8	MC9	MC10	MC11	MC12	MC13	MC14	MC15	MC16	MC17	MC18	MC19	
CORTO PLAZO	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
MEDIANO PLAZO	0	2	4	3	3	0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
LARGO PLAZO	0	2	4	3	3	0	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
PERIODO	MC20	MC21	MC22	MC23	MC24	MC25	MC26	MC27	MC28	MC29	MC30	MC31	MC32	MC33	MC34	MC35	MC36	MC37	MC38	
CORTO PLAZO	4	4	4	3	4	2	0	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	3	4	3	0	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
LARGO PLAZO	4	4	3	4	4	4	0	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
INCENTIVOS POR CONDICIONES LABORALES																				
MC1	Acciones (Stock Options), Acciones Restringidas (Restricted Shares), Compra Financiada de Acciones								MC20	Ofrecer contratos fijos										
MC2	Bono anual en base a objetivos cumplidos								MC21	Ofrecer mejores prestaciones laborales que las dispuesta por la legislación laboral										
MC3	Bono en base a proyecto finalizados según los beneficios obtenidos								MC22	Ofrecer planes para estabilidad futura dentro de las empresa										
MC4	Bono por equipo por metas alcanzadas								MC23	Ofrecer un Plan de Pensiones										
MC5	Bono trimestral en base a metas cumplidas según la planificación estimada en obra								MC24	Pago por horas extras										
MC6	Bonos semanales al equipo con mejor desempeño en obra								MC25	Pagos por antigüedad										
MC7	Brindar seguro médico y Seguro de vida								MC26	Participación en las ganancias de la empresa										
MC8	Compensación por accidentes laborales								MC27	Posibilidad de trabajar desde el domicilio										
MC9	Dar un salario extra de Navidad								MC28	Premiar la asistencia										
MC10	Delimitar las responsabilidades basado en el puesto de trabajo								MC29	Promover la estabilidad laboral										
MC11	Establecer pequeños descansos durante la jornada laboral								MC30	Promover planes de ahorro										
MC12	Establecer un salario básico fijo que cubra las necesidades básicas del trabajar, fomentando incrementos de salario en base a la mejora de la productividad								MC31	Proporcionar coche de la compañía										
MC13	Flexibilidad en el horario								MC32	Respetar los derechos de la legislación laboral										
MC14	Fomentar el salario variable en base a producción								MC33	Salario en función de las responsabilidades										
MC15	Incremento salarial en base a Zona								MC34	Salario en función del mercado laboral y costo de vida										
MC16	Incrementos salariales (sin ascenso)								MC35	Salarios que cumplan las necesidades básicas de individuo										
MC17	Jubilación antes de la edad prevista								MC36	Seguro Social para todos los empleados de la empresa										
MC18	Licencia por motivos de conflictos familiares								MC37	Pago de movilidad										
MC19	Ofrecer Ascensos (con un incremento en el salario)								MC38	Ofrecer plan de teléfono móvil de la empresa										



## Factores motivacionales organizacionales

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE									4	NADA IMPORTANTE									1	
IMPORTANTE									3	NO APLICABLE									0	
POCO IMPORTANTE									2											
PERIODO	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	MO11	MO12	MO13	MO14	MO15	MO16	MO17	MO18	MO19	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
LARGO PLAZO	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
PERIODO	MO20	MO21	MO22	MO23	MO24	MO25	MO26	MO27	MO28	MO29	MO30	MO31	MO32	MO33	MO34	MO35	MO36	MO37	MO38	
CORTO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	
LARGO PLAZO	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	
INCENTIVOS ORGANIZACIONALES																				
MO1	Accesibilidad total a los jefes								MO20	Fomentar la prevención de riesgos para los empleados en obra										
MO2	Aplicación de un plan de seguridad y salud para los empleados en obra								MO21	Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa										
MO3	Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa								MO22	Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo										
MO4	Concursos (un sólo pago).								MO23	Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía										
MO5	Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación								MO24	Informar individualmente sobre retrocesos e establecer un plan en conjunto para mejorar el desempeño										
MO6	Elección de días libres y vacaciones								MO25	Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de objetivos										
MO7	Establece un sistema de sugerencias anónimas								MO26	Justicia en los procedimientos internos de la empresa										
MO8	Establecer la equidad colectiva como política de empresa								MO27	Oficinas bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café, jugos o panecillos en las reuniones de los lunes por la mañana										
MO9	Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de incentivos								MO28	Ofrecer salones de descanso										
MO10	Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes								MO29	Organización de cenas de empresa, cócteles, etcétera, con el fin de crear buen ambiente										
MO11	Evitar el castigo, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados								MO30	Organizar mañanas deportivas										
MO12	Evitar la supervisión autoritaria								MO31	Otorgar días adicionales de vacaciones en base a objetivos alcanzados										
MO13	Evitar recriminar a un empleado en público								MO32	Pago indirecto (por ejemplo, cupones de regalos).										
MO14	Fomentar el liderazgo								MO33	Pagos determinados al azar (por ejemplo, sorteos, loterías)										
MO15	Fomentar el respeto entre compañeros								MO34	Plan de mejora continua del equipo de trabajo e instalaciones, evitar el ruido, mejorar la iluminación y la ventilación de manera que las condiciones del lugar de trabajo no afecten la productividad del trabajador										
MO16	Fomentar el trabajo en equipo								MO35	Premiar por los resultados obtenidos a nivel global										
MO17	Fomentar la amabilidad dentro de la empresa								MO36	Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor calidad en su trabajo										
MO18	Fomentar la comunicación								MO37	Realizar actividades de fin de año (Celebración de convivio navideño, Cenas, paseos u otros).										
MO19	Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos								MO38	Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su desempeño y motivación										



#### 6.6.4. GESTIÓN DE LA MOTIVACION DE LOS OPERARIOS

Cuando hablamos de los Operarios nos referimos quizá a uno de los niveles de mayor relevancia en la ejecución de toda obra de ingeniería, desde los cimientos hasta la limpieza final de la obra, este nivel jerárquico juega un papel primordial para el cumplimiento de la buena calidad y tiempo en las obras.

En este nivel de la jerarquía de mando es esencial fomentar el crecimiento personal, la formación y todos los aspectos relacionados al crecimiento económico de los individuos, en esta escala de mando por lo general los salarios son muy bajos, lo que desmoraliza al equipo de trabajo y por ende baja su nivel de calidad en la obra. Por lo cual es importante fomentar el crecimiento profesional, emocional y económico del empleado.

Es importante fomentar en este nivel los incentivos a corto plazo, debido a que las necesidades económicas en este nivel tienen una influencia de mayor que en los otros niveles de mando. Así como también es muy importante que las bonificaciones sean en base a producción y buena calidad de obra

Es importante también siempre resaltar la importancia de los trabajos realizados por este nivel de mando para la empresa, denotar el valioso trabajo que realizan, fomentará la buena calidad en su trabajo.

A continuación se describen los estímulos e incentivos para los Operarios en las empresas constructoras:







**FACTORES MOTIVACIONALES PERSONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE								4	NADA IMPORTANTE											1
IMPORTANTE								3	NO APLICABLE											0
POCO IMPORTANTE								2												
PERIODO	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8	OP9	OP10	OP11	OP12	OP13	OP14	OP15	OP16	OP17	OP18	OP19	
CORTO PLAZO	3	4	4	3	3	3	0	3	3	3	4	4	4	4	4	3	0	0	3	
MEDIANO PLAZO	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	0	0	3	
LARGO PLAZO	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	0	0	4	4	4	3	0	0	3	
PERIODO	OP20	OP21	OP22	OP23	OP24	OP25	OP26	OP27	OP28	OP29	OP30	OP31	OP32	OP33	OP34	OP35	OP36	OP37	OP38	
CORTO PLAZO	4	4	0	4	0	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	0	4	0	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
LARGO PLAZO	4	4	0	4	0	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	4	
INCENTIVOS PERSONALES																				
OP1	Asignar nuevas tareas con mayor dificultad							OP20	Ofrecer becas escolares para los hijos de los empleados con mejor desempeño											
OP2	Asistencia educativa							OP21	Ofrecer diferentes planes de capacitación											
OP3	Brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.							OP22	Ofrecer formación en el exterior en centros de prestigio											
OP4	Buen trato							OP23	Ofrecer la oportunidad a los individuo para demostrar sus habilidades											
OP5	Celebración de cumpleaños de todos los empleados y otorgar descanso por cumpleaños del individuo							OP24	Ofrecer oportunidades de establecer contactos											
OP6	Celebración de días festivos. Celebrar día del padre, de la madre, el del niño con sus hijos							OP25	Oportunidad de crecimiento											
OP7	Contar con un plan de promoción a mediano y largo plazo							OP26	Otorgar pines por desempeño											
OP8	Dar palabras de ánimo frecuentes							OP27	Permiso por maternidad											
OP9	Delegar responsabilidades							OP28	Plan por incapacidad y permiso por enfermedad											
OP10	Denotar el prestigio de cada cargo dentro de la empresa							OP29	Plan de indemnización por despido injustificado											
OP11	Descanso pre y post natal							OP30	Préstamos para vivienda											
OP12	Designar "empleado del mes"							OP31	Reconocer públicamente los logros del individuo											
OP13	Reconocimiento por el trabajo y éxitos de las tareas realizadas por el individuo							OP32	Reconocimientos por metas cumplidas por escrito al empleado individualmente											
OP14	Fomentar y valorar las competencias del individuo							OP33	Reembolsos por gastos de instrucción, formación u otros gastos educativos											
OP15	Gratificación económica por méritos del individuo							OP34	Resaltar el progreso y cumplimiento de quienes lo ameriten públicamente y llamar al empleado individualmente para felicitarlo											
OP16	Independencia en la forma de trabajar							OP35	Subsidio para el mantenimiento de recién nacidos											
OP17	libertad de toma de decisiones							OP36	Subsidio para el pago de Guarderías Infantiles											
OP18	Manejo de personal según el nivel jerárquico							OP37	Suprimir controles fomentando el autocontrol de calidad											
OP19	Mostrar interés por la vida del individuo							OP38	Valorar siempre las opiniones del individuo											





**FACTORES MOTIVACIONALES CONDICIONES LABORALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																					
MUY IMPORTANTE										4	NADA IMPORTANTE										1
IMPORTANTE										3	NO APLICABLE										0
POCO IMPORTANTE										2											
PERIODO	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OC10	OC11	OC12	OC13	OC14	OC15	OC16	OC17	OC18	OC19		
CORTO PLAZO	0	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	0	4	4	4	2	4	3		
MEDIANO PLAZO	0	0	4	4	0	0	4	4	4	0	4	4	0	4	4	4	2	4	4		
LARGO PLAZO	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	4	0	4	0	4	4	4	4		
PERIODO	OC20	OC21	OC22	OC23	OC24	OC25	OC26	OC27	OC28	OC29	OC30	OC31	OC32	OC33	OC34	OC35	OC36	OC37	OC38		
CORTO PLAZO	4	3	4	4	4	3	0	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	0		
MEDIANO PLAZO	4	4	4	4	4	4	0	0	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	0		
LARGO PLAZO	2	4	2	4	4	4	0	0	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	0		
INCENTIVOS POR CONDICIONES LABORALES																					
OC1	Acciones (Stock Options), Acciones Restringidas (Restricted Shares), Compra Financiada de Acciones									OC20	Ofrecer contratos fijos										
OC2	Bono anual en base a objetivos cumplidos									OC21	Ofrecer mejores prestaciones laborales que las dispuesta por la legislación laboral										
OC3	Bono en base a proyecto finalizados según los beneficios obtenidos									OC22	Ofrecer planes para estabilidad futura dentro de las empresa										
OC4	Bono por equipo por metas alcanzadas									OC23	Ofrecer un Plan de Pensiones										
OC5	Bono trimestral en base a metas cumplidas según la planificación estimada en obra									OC24	Pago por horas extras										
OC6	Bonos semanales al equipo con mejor desempeño en obra									OC25	Pagos por antigüedad										
OC7	Brindar seguro médico y Seguro de vida									OC26	Participación en las ganancias de la empresa										
OC8	Compensación por accidentes laborales									OC27	Posibilidad de trabajar desde el domicilio										
OC9	Dar un salario extra de Navidad									OC28	Premiar la asistencia										
OC10	Delimitar las responsabilidades basado en el puesto de trabajo									OC29	Promover la estabilidad laboral										
OC11	Establecer pequeños descansos durante la jornada laboral									OC30	Promover planes de ahorro										
OC12	Establecer un salario básico fijo que cubra las necesidades básicas del trabajar, fomentando incrementos de salario en base a la mejora de la productividad									OC31	Proporcionar coche de la compañía										
OC13	Flexibilidad en el horario									OC32	Respetar los derechos de la legislación laboral										
OC14	Fomentar el salario variable en base a producción									OC33	Salario en función de las responsabilidades										
OC15	Incremento salarial en base a Zona									OC34	Salario en función del mercado laboral y costo de vida										
OC16	Incrementos salariales (sin ascenso)									OC35	Salarios que cumplan las necesidades básicas de individuo										
OC17	Jubilación antes de la edad prevista									OC36	Seguro Social para todos los empleados de la empresa										
OC18	Licencia por motivos de conflictos familiares									OC37	Pago de movilidad										
OC19	Ofrecer Ascensos (con un incremento en el salario)									OC38	Ofrecer plan de teléfono móvil de la empresa										





**FACTORES MOTIVACIONALES ORGANIZACIONALES**

NIVEL DE IMPORTANCIA																				
MUY IMPORTANTE									4	NADA IMPORTANTE									1	
IMPORTANTE									3	NO APLICABLE									0	
POCO IMPORTANTE									2											
PERIODO	001	002	003	004	005	006	007	008	009	0010	0011	0012	0013	0014	0015	0016	0017	0018	0019	
CORTO PLAZO	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
MEDIANO PLAZO	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
LARGO PLAZO	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
PERIODO	0020	0021	0022	0023	0024	0025	0026	0027	0028	0029	0030	0031	0032	0033	0034	0035	0036	0037	0038	
CORTO PLAZO	4	4	0	3	4	0	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	4	
MEDIANO PLAZO	4	4	0	3	4	0	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	
LARGO PLAZO	4	4	0	3	4	0	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	0	2	2	
INCENTIVOS ORGANIZACIONALES																				
001	Accesibilidad total a los jefes								0020	Fomentar la prevención de riesgos para los empleados en obra										
002	Aplicación de un plan de seguridad y salud para los empleados en obra								0021	Fomentar la supervisión democrática, consultiva y participativa										
003	Capacitación mensual para retroalimentar sobre temas de interés para la empresa								0022	Fomentar la comunicación a través de correo electrónico y en reuniones de equipo										
004	Concursos (un sólo pago).								0023	Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía										
005	Cuidar el ambiente de trabajo y fomentar la relajación								0024	Informar individualmente sobre retrocesos e establecer un plan en conjunto para mejorar el desempeño										
006	Elección de días libres y vacaciones								0025	Involucrar a todo el personal calificado en la planificación para el cumplimiento de objetivos										
007	Establece un sistema de sugerencias anónimas								0026	Justicia en los procedimientos internos de la empresa										
008	Establecer la equidad colectiva como política de empresa								0027	Oficinas bien ubicadas, lugares de estacionamiento, café, jugos o panecillos en las reuniones de los lunes por la mañana										
009	Establecer reglamentos formales para el cumplimiento de incentivos								0028	Ofrecer salones de descanso										
0010	Establecer un día para salir más temprano o para ir vestido de forma informal, como los días viernes								0029	Organización de cenas de empresa, cócteles, etcétera, con el fin de crear buen ambiente										
0011	Evitar el castigo, fomentando siempre la retribución únicamente ante los buenos resultados								0030	Organizar mañanas deportivas										
0012	Evitar la supervisión autoritaria								0031	Otomar días adicionales de vacaciones en base a objetivos alcanzados										
0013	Evitar recriminar a un empleado en publico								0032	Pago indirecto (por ejemplo, cupones de regalos).										
0014	Fomentar el liderazgo								0033	Pagos determinados al azar (por ejemplo, sorteos, loterías)										
0015	Fomentar el respeto entre compañeros								0034	Plan de mejora continua del equipo de trabajo e instalaciones, evitar el ruido, mejorar la iluminación y la ventilación de manera que las condiciones del lugar de trabajo no afecten la productividad del trabajador										
0016	Fomentar el trabajo en equipo								0035	Premiar por los resultados obtenidos a nivel global										
0017	Fomentar la amabilidad dentro de la empresa								0036	Premios trimestrales al equipo o departamento con mejor calidad en su trabajo										
0018	Fomentar la comunicación								0037	Realizar actividades de fin de año (Celebración de convivio navideño, Cenas, paseos u otros).										
0019	Fomentar la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos								0038	Realizar evaluaciones trimestral de las necesidades del individuo para mejorar su desempeño y motivación										





## 6.7. CONTROL Y EL VALUACION DEL MODELO MOTIVACIONAL

La aplicación de todo plan dentro de una empresa requiere de una correcta gestión del control y evaluación de los resultados obtenidos, en esta etapa de la implementación del modelo motivacional resulta esencial conocer, en primer lugar, los resultados conseguidos tanto individuales, por equipo, por departamento y por proyecto en el aspecto motivacional, y en segundo lugar es necesario hacer la comparativa de estos resultados con los planes, objetivos y metas que la empresa espera lograr con la aplicación de este modelo.

Para el primer aspecto es importante consultarle al equipo de trabajo cuál es su opinión sobre los incentivos que se están aplicando dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente es necesario para que este modelo tenga los resultados esperados conocer las necesidades de cada uno de los empleados, a continuación se propone un formato base para monitorear la opinión de los empleados.

EVALUACION LABORAL				
Nombre:				
Jefe Inmediato:				
EVALUACION DE INCENTIVOS	NIVEL DE IMPORTANCIA			
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
INCENTIVOS APLICADOS POR LA EMPRESA, SEGÚN EL NIVEL DE JERARQUIA				
EVALUACION DE LA SATISFACCION			NIVEL DE SATISFACCION	
EN NECESARIO EVALUAR LA VISION GLOBAL DE SATISFACCION DEL EMPLEADO EN FUNCION DEL PROYECTO, DEPARTAMENTO Y LA EMPRESA EN GENERAL			SATISFECHO	INSATISFECHO
EVALUACION PERSONAL			RESPUESTA	
ES IMPORTANTE QUE SE CONOZCAN LAS VERDADERAS NECESIDADES DE CADA EMPLEADO DE MANERA QUE SE LE PUEDA MOTIVAR DE MANERA PERSONALIZADA				



En cuanto al segundo aspecto la empresa debe analizar los resultados obtenidos de la aplicación del modelo motivacional en base a resultados económicos y de calidad de los trabajos ejecutados a partir de su implantación de la empresa, esta etapa es esencial para poder determinar el tipo y nivel de incentivos que son factibles desde el punto de vista económicos ofrecer a los empleados de la empresa.

#### **6.8. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS EN EL MODELO MOTIVACIONAL:**

Para la aplicación de un plan de estímulos que fortalezca el estado motivacional de los empleados, es esencial tener en cuenta algunos aspectos a priori que tienen una influencia directamente en la correcta aplicación de incentivos para fortalecer la motivación de los empleados. A continuación se enumeran estos aspectos:

1. Se debe determinar un fondo específico para las recompensas económicas establecidas por la empresa, a través de un fideicomiso o una cuenta bancaria destinada únicamente al pago de los incentivos propuestos al personal por la empresa.

2. Un eficiente plan de incentivos debe recompensar a los empleados de forma directa a su aumento de productividad. Se debe asegurar que el esfuerzo de los empleados y las recompensas estén directamente relacionados entre sí.

3. Las recompensas deben ser claras y fáciles de calcular por los empleados de la empresa. Los incentivos deben ser justos para sus subordinados y en base al nivel de



jerarquía, las recompensas económicas deben ser altas pero mismo tiempo razonable, y deben estar en función a la meta propuesta. La empresa determinará fórmulas claras que vinculen la masa total dineraria que se aplicará a los incentivos, de una forma conjunta e individual, en función de los resultados de cada ejercicio anual; estas fórmulas deberán ser conocidas por todos los empleados.

4. La empresa debe prever las consecuencias antes de disminuir los incentivos en cualquier forma; Por lo que no es recomendable ofrecer altos incentivos económicos en el corto plazo. Este aspecto puede llegar a afectar la motivación del personal.

5. Es importante realizar una revisión puesto por puesto dentro de la empresa con el fin de identificar las posiciones o puestos claves que tienen un impacto medible en los beneficios directos de la empresa.

6. Se debe garantizar un salario básico fijo al empleado, ya sea en base semana, día o por hora en el nivel intermedio y operarios de forma que en estos niveles de mando se fortalezcan las necesidades fisiológicas y de seguridad, de manera que, los trabajadores sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán un salario base mínimo garantizado que cubra tus necesidades básicas de subsistencia, lo que estimulará la motivación en estos niveles.





7. El pago de bonos a los empleados debe estar en proporción directa al cumplimiento de objetivos alcanzados, por metas y únicamente por ellos. De esta forma los empleados tendrán un mayor incentivo para mejorar sus rendimientos.

8. Es fundamental invertir en la capacitación del personal con lo que lograremos trabajar con el mejor equipo. La formación es uno de los incentivos con mayor impacto dentro de la productividad del equipo de trabajo.

9. Es esencial que el equipo de trabajo tenga libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones, dejando en claro que también serán los responsables por las consecuencias de malas decisiones.





## CAPITULO VII. CONCLUSIONES





## 7.1. CONCLUSIONES

En primer lugar, como conclusión de este trabajo debemos resaltar la necesidad de fomentar en los futuros y actuales gestores organizacionales, el estudio de la motivación del factor humano en el sector de la construcción de cada país; como se expuso anteriormente en este trabajo los recursos humanos representan una clave primordial para la correcta ejecución de cualquier proyecto en la industria, como está demostrado la motivación de los individuos está directamente relacionado con la productividad y el empeño que pongan para realizar cualquier actividad, es aquí donde radica la importancia para toda empresa constructora de tener el mejor equipo con un alto grado de satisfacción laboral para obtener los resultados esperados. Por lo que la investigación de las necesidades motivacionales del personal en el sector de la construcción debe ser un tema prioritario de estudio.

Aunque la conducta humana sigue siendo un enigma en la actualidad, existen análisis y estudios sobre las necesidades del ser humano en diferentes áreas de la ciencia, aunque podría resultar arduo entender las diferentes formas de actuar de cada persona, las teorías motivacionales nos abren el camino hacia el entendimiento y la mejora de la satisfacción de las personas que trabajan en la industria de la construcción. Sin embargo, conocer las necesidades específicas individuales y de nuestro equipo de trabajo es una labor primordial de los gestores organizacionales en la industria. Por tanto, el control y la evaluación de las necesidades específicas de nuestro equipo de trabajo en el tiempo y forma, son tareas primordiales para el éxito de un modelo motivacional en cualquier empresa.





También resulta fundamental entender el vínculo que existe entre el trabajo en equipo hacia un mismo objetivo y el éxito por alcanzar el mismo. De la muestra estudiada para este trabajo se denota un alto grado insatisfacción en los encuestados, lo que nos indica que aunque las empresas consultadas hayan logrado obtener los objetivos propuestos hasta la actualidad, quizá no los han alcanzado bajo los mejores estándares de efectividad y eficiencia.

Lograr conservar y motivar el mejor equipo de trabajo es una necesidad para el éxito de los proyectos de toda empresa constructora. El modelo motivacional presentado en este trabajo tiene la finalidad de mejorar los rendimientos del personal y por ende mejorar la productividad de las empresas constructoras.





## CAPITULO VIII. LINEAS FUTURAS





## 8.1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MOTIVACIÓN

El modelo motivacional establecido en este trabajo se enmarca dentro de un Plan de incentivos y estímulos, con el fin de otorgar reconocimiento por el buen desempeño laboral a los empleados de empresas constructoras, y de esta manera fomentar así una cultura de trabajo en base a la satisfacción del empleado encaminada hacia la mejora de la calidad y productividad de la empresa constructora y de sus empleados.

Constituye esencial para las líneas futuras de este trabajo la implantación de este modelo motivacional en varias empresas constructoras de diferentes niveles económicos. La aplicación de este modelo juega un papel fundamental para la validación de los niveles de importancia de cada incentivo propuesto en este modelo motivacional, como mencionamos anteriormente la conducta humana y las necesidades de cada persona, varían según su personalidad, crianza, problemas personales y una infinidad de circunstancias difíciles de pronosticar de manera generalizada.

Es por ello que cada empresa debe amoldar este modelo motivacional a las necesidades de su propio equipo de trabajo y al grado de importancia de todos los incentivos propuestos en este modelo según cada individuo parte del equipo , con lo cual se fomentará de manera personalizada la motivación del personal de la empresa.





## 8.2. MONITORIZACIÓN DE RESULTADOS DE SU APLICACIÓN

El control y la evaluación de los resultados de la implementación de este modelo motivacional en diversas empresas constructoras es una herramienta esencial que forma parte de este trabajo.

A partir de la implementación del modelo motivacional dentro de la empresa se deben realizar las siguientes actividades con el fin de registrar y realizar mejoras al modelo según los resultados obtenidos en el corto, mediano y largo plazo:

1. Realizar reuniones semanales con el fin de medir la motivación del personal, en donde el empleado pueda con libertad mostrar su satisfacción e inconformidades a los altos mandos de la empresa.
2. Realizar controles trimestrales para medir la satisfacción e importancia para el empleado de los incentivos aplicados a través de encuestas o de entrevistas colectivas e independientes.
3. Evaluar a través de encuestas la satisfacción anual de todos los empleados de la empresa, realizar una retroalimentación de los que esperan los empleados de la empresa y definir lo que espera la empresa de los empleados.
4. Llevar un control del incremento o decremento de la satisfacción de los empleados con el fin de realizar medidas correctivas de los niveles de importancia de los incentivos aplicados en los diferentes niveles de jerarquía dentro de la empresa.





“Igual que el árbol necesita la luz del sol, el agua y la comida, así la mayoría de las personas necesitan amor, seguridad y otras gratificaciones de necesidades básicas que solamente pueden venirles de afuera. Pero una vez que estas satisfacciones externas se consiguen, una vez que las deficiencias internas se ven saciadas por los satisfactores externos, es cuando empieza el verdadero problema del desarrollo humano individual, es decir, de la autorrealización”.

**ABRAHAM MASLOW**





## CAPITULO IX. BIBLIOGRAFIA



## 9.1. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C., & Andrade, M. (Diciembre de 2005). Analisis Descriptivo Sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. (S. Pontificia Universidad Católica de Chile, Ed.) *Revista de la Construcción*, 4(2), 65.
- Aguirre, C., Miguel Andrade, & Antonieta Castro. (Agosto de 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*, 4(1), 81 - 90.
- Ailabouni, N., Gidado, K., & Painting, N. (2007). Factors affecting employee productivity in the UAE construction industry. *Proceeding Conference for Postgraduate Researchers of the Built and Natural Environment (PROBE)*, (págs. 555 - 564). Glasgow, UK.
- Aiyetan, A., & Olotuah, A. (2006). Impact of motivation on workers productivity in the Nigerian construction industry. *Department of Quantity Surveying, Federal University of Technology; Department of Architecture, Federal University of Technology*,, 239-248.
- Ansede Espiñeira, P. (Mayo de 2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento. *Trabajo de grado*. Coruña, España.
- Atalaya, M. C. (Septiembre de 1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*.





- Barg, J., Ruparathna, R., Mendis, D., & Hewage, K. (2014). Motivating Workers in Construction. *Journal of Construction Engineering*, 1 - 11.
- Bonillo, D., & Francisco Nieto. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del trabajo*.
- Boquera Pérez, P. (2011). *Una Pincelada en la Gestión de Empresas de la Construcción*.
- Brennan, O. P. (1969). *Historia de la Psicología, Según la visión Tomista*. Madrid: Ediciones Morata, S. A.
- C.E.E.I GALICIA, S. (. (2010). Planificación y gestión de los recursos humanos. Santiago de Compostela,, España.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación.Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (II). *Aten Primaria*, 592-600.
- Chaparro, F. (2014). Gestión de Recursos humanos y desarrollo de las capacidades y habilidades directivas.
- CHICO. (2012). Situación Actual de la Industria. Tegucigalpa: Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción.
- Dan-Asabe, D., & Radosavljevic, M. (2009). Do construction companies need to match employees expectations? *Annual ARCOM Conference* (págs. 1223-32). Nottingham, UK: Association of Researchers in Construction.





Dema Pérez, C., & Barberá, T. (2014). Motivación .

Ernst & Young, C. (s.f.). La gestión por competencias. *Manual del director de recursos humanos*.

Escalona, M. (Noviembre de 2014). Gestión de mando del departamento de recursos humanos en una empresa promotora/constructora. Alicante, España.

Española, R. A. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*, El Diccionario de la lengua española (DRAE) es la obra de referencia de la Academia. La última edición es la 23.<sup>a</sup>, publicada en octubre de 2014. Obtenido de <http://www.rae.es/>

Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*.

Ghoddousi, P., Bahrami, N., Chileshe, N., & Hosseini, M. (2014). Mapping site-based construction workers' motivation: Expectancy theory approach. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 60-77.

González, I. (s.f.). Nociones básicas de planificación empresarial. Caracas, Venezuela: Conindustria- Programa Coninpyme.

González, I. (s.f.). Nociones básicas de planificación empresarial. Caracas, Venezuela.

Gutiérrez, A., & Orihuela, P. (2014). La motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: Un tema pendiente. *Corporación Aceros Arequipa. Boletín Construcción Integral*.



- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hewage, K., & Ruwanpura, J. (23 de Octubre de 2006). *Carpentry workers issues and efficiencies related to construction productivity in commercial construction project in Alberta*. Obtenido de NRC Research: <http://cjce.nrc.ca/>
- Kazaz, A., & Ulubeyli, S. (2007). Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country. *Building and Environment*, 2132–2140.
- Lam , S., & Tang , C. (2003). Motivation of Survey Employees in Construction Projects . *Journal of Geospatial Engineering*, 61-66.
- Longo, F. (2006). Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas. *Presupuesto y Gasto Público* , 127-144.
- López, F., Alicia Casique, & Julián Ferrer. (2007). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. *Entelequia*, 219 - 234.
- López, J. (Julio de 2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*.
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectation. *International journal of management, business, and administration*.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*.



- Martí, J. (30 de Junio de 2010). Guía para la planificación en la pyme. León, España.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S. A. .
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea, S. A.
- McClelland, D. (2010). *The Achieving Society*. Mansfield Centre, Connecticut: Martino.
- Miranda Filho, A., Moreira, J., & Heineck, L. (2007). Exploiting motivation in the change towards automation in construction projects. *Proceedings of the 15th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 442 - 452.
- Navarro Iriarte, M. (2012). La comunicación y su importancia en la gestión de proyectos plan de comunicación de una empresa constructora. *Trabajo fin de máster*. Madrid, España.
- Navarro, E. (Septiembre de 2008). Aplicaciones de Maslow y Herzberg a los trabajadores del sector de la construcción.
- Navarro, E. (Marzo de 2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. Valencia, España.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 17-29.
- Navarro, E. (2009). A Review of Maslow, Herzberg and Vroom in the Construction Industry. *Proceedings 25th Annual ARCOM Conference* (págs. 63-73). Nottingham, UK: Association of Researchers in Construction.





Palmero, F., Cristina, G., Gómez, C., Carpi, A., & Gorayeb, R. (2011). Manual de Teorías Emocionales y Motivacionales. *Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions*.

Palmero, F., Gómez, C., Carpi, A., & Guerrero, C. (Junio de 2008). Perspectiva Histórica de la Psicología de la Motivación. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26(2), 145-170.

Parkin, A., Tutesigensi, A., & Büyükalp, A. (2009). Motivation among construction workers in Turkey. *Association of Researchers in Construction Management*, 105-114.

PNUD, P. d. (2009). *Informe de Desarrollo Humano 2008 - 2009*.

Scopus. (s.f.). Obtenido de [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

SEPLAN. (2010). *PLAN DE GOBIERNO 2010-2014*. Seplan. Tegucigalpa: Gobierno de la República de Honduras.

Skinner, B. F. (1969). *Ciencia y Conducta Humana*. Barcelona: Fontanella.

Thomas, S., Martin Skitmore, R., Chi Lam, K., & W.C. Poon, A. (2004). Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International Journal of Project Management*, 139–146.

Villalta, D. (2011). Plan de proyecto para la gestión de comunicación a las comunidades asociadas con el proyecto torres de telecomunicaciones 3g de la empresa GANESA S.R.L. *Proyecto final de graduación*. San José, Costa Rica.





Zakeri, M., Olomolaiye , P., Holt, G., & Harris, F. (1997). Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives. *Build Environ*, 161 - 166.





## CAPITULO X. ANEXOS





## 10.1. INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Percepción del estímulo, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, &amp; Gorayeb, 2011.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 2 Evaluación y Valoración del Estímulo, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, &amp; Gorayeb, 2011.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 3 La Actitud Motivadora, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, &amp; Gorayeb, 2011.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 4 La Actitud Motivadora, Fuente: Elaboración propia en base a Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, &amp; Gorayeb, 2011.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 5 Tipos de Sistemas Organizacionales, Fuente: Escalona, 2014. ....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 6 Claves para mejorar la comunicación descendente., Fuente: elaboración propia en base a Escalona, 2014.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 7 Claves para mejorar la comunicación ascendente, Fuente: elaboración propia en base a Escalona 2014.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 8 Nivel de prioridades entre las necesidades gerenciales y de los operarios, Fuente: Elaboración propia en base a Aiyetan &amp; Olotuah, 2006. ....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 9 Factores motivacionales que intervienen el al productividad, Fuente elaboración propia en base a Ailabouni, Gidado, &amp; Painting, 2007.....</i>	<i>135</i>







## 10.2. INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Motivaciones Trascendentes, Fuente: Elaboración propia en base a Boquera Pérez, 2011.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 2 Motivación el proceso, Fuente: Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, &amp; Gorayeb, 2011. ....</i>	<i>36</i>
<i>Ilustración 3 Pirámide de Maslow: Fuente: Dema Pérez &amp; Barberá, 2014.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 4 Procesos de la Teoría Bifactorial, Fuente: elaboración propia en base a Herzberg... ..</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 5 Teoría de las Necesidades de McClelland, Fuente: elaboración propia en base a McClelland.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 6 Proceso de Equidad, Fuente: Dema Pérez &amp; Barberá, 2014.....</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 7 Proceso de la Teoría de la Expectativas de Vroom: Fuente elaboración propia en base Lunenburg, 2011. ....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 8 Aspectos Influyentes en el Modelo Motivacional, Fuente: Elaboración Propia. ....</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración 9 Objetivos de la empresa, Fuente: Elaboración propia en base A González I. ....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 10 Estrategia de la empresa, Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 11 Comunicación Descendente, Fuente: Elaboración Propia.....</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 12 Comunicación ascendente, Fuente: elaboración propia. ....</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 13, Proceso para la gestión de la comunicación, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012. ....</i>	<i>84</i>
<i>Ilustración 14 Proceso para la planificación de la comunicación, Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012. ....</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 15 Distribución de la información, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.....</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración 16 Gestionar a los interesados, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.....</i>	<i>88</i>
<i>Ilustración 17 Informar del Rendimientos, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012.....</i>	<i>89</i>





<i>Ilustración 18 Elaboración plan de comunicación, Fuente: Elaboración propia en base a Navarro Iriarte, 2012. ....</i>	<i>90</i>
<i>Ilustración 19, Participación de la construcción en el PIB de Honduras, Fuente: elaboración en base a CHICO, 2012. ....</i>	<i>119</i>
<i>Ilustración 20 Índice de desarrollo humano de Honduras, Fuente: PNUD, 2009. ....</i>	<i>120</i>
<i>Ilustración 21 Estudios realizados sobre la motivación en el sector de la construcción, Fuente: Barg, Ruparathna, Mendis, &amp; Hewage. ....</i>	<i>129</i>
<i>Ilustración 22 Otras aportaciones al estudio de la motivación en el sector de la construcción, Fuente: Navarro E. 2008. ....</i>	<i>131</i>
<i>Ilustración 23 Comparativa entre las necesidades gerenciales y de los operarios, Fuente elaboración propia en base a Aiyetan &amp; Olotuah, 2006. ....</i>	<i>132</i>





### 10.3. MODELO DE ENCUESTA

## “MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS”.

La Universidad Politécnica de Valencia se encuentra realizando un estudio para el análisis del estado de la motivación de los empleados de empresas constructoras en la República de Honduras.

El fin de este trabajo es analizar la situación actual de la correcta aplicación de la motivación para los recursos humanos en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa constructora, estudiar las necesidades de los empleados, analizar su nivel de satisfacción en los diferentes cargos y crear un modelo de motivación para fomentar que las empresas constructoras utilicen de forma adecuada las teorías de motivación para incrementar la satisfacción laboral de sus recursos humanos en las empresas constructoras.

**Confidencialidad:** La información que se proporcione en esta encuesta será estrictamente confidencial; no se desvelarán los datos personales de las personas que realicen este formulario. Sólo los investigadores tendrán acceso a la información. En el caso de una publicación basada en los resultados de este estudio, la información se presentará de forma agregada de tal manera que no permita la identificación personal.

**Participación:** Su decisión de participar en esta encuesta es totalmente voluntaria. Se estima que el tiempo necesario para rellenar la encuesta oscila entre 10 minutos.

Si tiene alguna pregunta, queja o duda sobre esta investigación, puede comunicarse con:

Marjorie Coello  
Universitat Politècnica de València, Camino de Vera s/n 46022  
Valencia - España  
Email: [marcoe1@cam.upv.es](mailto:marcoe1@cam.upv.es)

Dr. Fidel Chaparro  
Profesor Titular de Universidad  
Universitat Politècnica de València, Camino de Vera s/n 46022  
Valencia - España  
Email: [fchaparr@omp.upv.es](mailto:fchaparr@omp.upv.es)

\*Obligatorio

### INFORMACIÓN GENERAL

1. **Género \***

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino





\*MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS\*.

**2. Edad (años) \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- < 25
- 26 - 35
- 35 -45
- 45 - 55
- 55 - 65
- > 65

**3. Tipo de cargo dentro de la empresa \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Gerencia (Presidente, Socio, Gerente, Etc.)
- Dirección (Directivos, Jefe de Departamento, Jefe de Obra, Técnico de Obra, Responsable de Compras, Etc.)
- Mandos Intermedios (Maestro de obra, Capataz, Etc.)
- Operario (Albañil, Peón, Soldador, Carpintero, Etc.)

**4. Número de empleados de la empresa \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- <10
- 11 - 50
- 50 - 200
- > 200

**5. Años de laborar en la empresa \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- <1
- 1 - 10
- 10 -20
- >20

## ESTADO ACTUAL, APLICACIÓN TEÓRICA Y PRACTICA DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA





\*MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS\*.

6. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que la empresa promueve la motivación del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementa la empresa un plan de motivación para los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que para la empresa es importante la satisfacción laboral de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. De las siguientes teorías sobre la motivación ¿Cuáles conoce? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Modelo de la Jerarquía de Necesidad de Maslow
- Modelo de los Dos Factores de Herzberg
- Modelo de la Equidad de Adams
- Modelo de Refuerzo de Skinner
- Modelo de las Expectativas de Vroom
- Otros modelos motivacionales
- Desconozco del tema

8. ¿Qué grado de satisfacción tiene usted en la empresa? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

9. ¿Considera usted que si la empresa mejora sus condiciones de trabajo usted incrementaría su productividad? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Por supuesto que si
- Siempre trato de mejorar mi productividad sin importar las condiciones que me ofrezca la empresa
- Me da igual
- Claro que no





\*MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS\*.

10. **¿Cuáles de los siguientes sistemas de motivación se aplican en su empresa?: \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Complemento salarial variable
- Plan de pensiones
- Coche de empresa
- Seguro médico
- Seguro de vida
- Entrega de acciones de la empresa
- Formación
- Otros

11. **¿Qué estilo de mando es más habitual en su empresa?: \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Autoritario
- Democrático
- Liderazgo

## VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES

12. **¿Qué grado de importancia tienen los siguientes aspectos en el ámbito laboral según su criterio? \***

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Plan de salud para usted y su familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compañerismo y un buen ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de autorealización profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





\*MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS\*.

13. De los siguientes aspectos ¿Cuáles considera usted como positivos o negativos en la empresa? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Positivo	Negativo
Cumplimiento de los objetivos individuales y los de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El salario actual que percibes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La forma en que tu jefe supervisa tu trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El reconocimiento por los logros alcanzados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La responsabilidad de tareas propias del cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras tiene mayor importancia en tu trabajo? \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplir metas y demostrar tu habilidades
- Ser considerado como parte importante de la empresa y tener buena relación con tus compañeros de trabajo
- Crecimiento dentro de la empresa, manejo de personal, independencia de decisiones

15. Consideras que la empresa te ofrece las mismas condiciones que a tus compañeros en el mismo rango, en los aspectos que se describen a continuación: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Considero que si	No se	Considero que no
Salario y bonificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vacaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES





\*MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA EN LA REPÚBLICA DE HONDURAS\*.

16. ¿La empresa realiza alguna de las siguientes acciones? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Ofrece recompensas estables y de importancia al trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece recompensa en base a metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le informa lo que espera de su trabajo y le brinda las herramientas para cumplir metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece diferentes tipos de gratificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informar al empleado aquello que no está haciendo bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanciona frente a sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otorga recompensas insuficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Considera usted que la empresa cumple con alguna de estas expectativas de la labor que usted realiza? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
Cuando me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo se me recompensa como espero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe valora mi trabajo y me lo hace saber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo bonificaciones cuando me esfuerzo por llegar de forma mas eficaz y eficientes a los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

