

*Promotion systems used  
by small and medium sized  
construction companies in  
Castilla-La Mancha (Spain).*

*Does it concern the job  
satisfaction of the building  
engineer?*

## **Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla- La Mancha (España).**

### **¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación?**



#### **Autores**

FUENTES-DEL-BURGO, J. Universidad de Castilla-La Mancha  
joaquin.fuentes@uclm.es  
Toledo, España

NAVARRO-ASTOR, E. Universidad Politécnica de Valencia  
enavarro@omp.upv.es  
Valencia, España

**Fecha de recepción** 20/03/2013

**Fecha de aceptación** 04/04/2013

## Resumen

La promoción laboral es un aspecto importante para el desarrollo profesional de los trabajadores. Esta investigación explora los sistemas de promoción utilizados por empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha (España), con los ingenieros de edificación que trabajan como jefes de obra. También se analiza la influencia de la promoción sobre la satisfacción laboral de estos profesionales. Se ha empleado una metodología de investigación cualitativa, por medio de en-

trevistas semiestructuradas a 34 jefes de obra. Los resultados revelan que la promoción está relacionada, entre otros factores, con el tamaño de la empresa, la cantidad de obras realizadas por la compañía, la cualificación, la antigüedad en la empresa y los resultados. Adicionalmente, cuando existe promoción su influencia sobre la satisfacción laboral puede ser positiva, negativa o neutra, mientras que cuando no existe, el efecto es negativo o nulo.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, promoción, gestión de recursos humanos.

## Abstract

*Job promotion is an important issue for employees' professional development. Our research aims to explore promotion systems for building engineers, used by small and medium construction companies in Castilla-La Mancha Autonomous Community. We also aim at analyzing the influence of promotion on their job satisfaction. This paper draws on qualitative data comprising semi-structured interviews with 34 building*

*engineers working as site managers for construction companies. Findings reveal that promotion is related, among other factors, to company size, site volume, qualifications, seniority or results. Additionally, when promotion initiatives exist their influence on job satisfaction is positive, negative or neutral, while when they don't exist the effect is negative or neutral.*

**Keywords:** *Job satisfaction, promotion, human resource management.*

## 1. Introducción

El objetivo de la gestión de los recursos humanos es aumentar la confianza o mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo (Malik, Danish, & Munir, 2012). Además, el éxito empresarial depende de la gestión efectiva de su personal (Loosemore, Dainty, & Lingard, 2003), por tanto, la implementación de políticas y prácticas de desarrollo adecuadas tendrá una fuerte relación con el rendimiento de las organizaciones, convirtiendo a los recursos humanos en una fuente de ventaja competitiva (Osman, Ho, & Galang, 2011).

La carrera profesional es una secuencia temporal evolutiva de la experiencia de los individuos a través de distintos puestos y actividades laborales, asociada también al desarrollo de sus actitudes, sus conocimientos y sus destrezas (El-Sabaa, 2001). Los empleados pueden desarrollar su carrera profesional en aquellas empresas que tienen diseñada una ruta en la organización. Estas rutas suelen ser estables en el tiempo y se convierten en una conexión de larga duración entre el trabajador y la empresa (Baker, Gibbs, & Holmstrom, 1994). A su vez, el desarrollo de la carrera profesional es una actividad importante para reclutar y mantener una fuerza laboral cualificada y comprometida con la empresa, evitando que los empleados se quemem en el trabajo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001).

Según Pergamit y Veum (1999), la posibilidad de alcanzar cierta posición o rango dentro de las organizaciones es importante para los empleados. Algunas empresas tienen establecida una jerarquía bien especificada y el avance de carrera se plasma en la promoción interna hacia puestos de mayor nivel (Francesconi, 2001). La promoción también puede ser una herramienta de motivación para los empleados, una recompensa que conlleva un avance dentro de la organización, la asunción de mayores responsabilidades, y mejoras en las condiciones laborales (Pergamit & Veum, 1999).

Es bien sabido que la construcción es una industria basada en proyectos desarrollados siguiendo las especificaciones fijadas por un cliente. Su característica clave es que el producto final se realiza durante un periodo de tiempo prolongado, no es transportable y se construye en el lugar donde se utilizará, normalmente en el exterior (Dainty & Loosemore, 2012). Esto requiere organizaciones que permitan crear estructuras organizacionales temporales en localizaciones geográficas dispersas, frecuentemente a distancia de la sede central (Raidén & Dainty, 2006).

Con el incremento de las subcontratas y de la fuerza laboral externa a las empresas constructoras de los últimos años, la gestión de los proyectos se ha hecho más

compleja requiriendo prácticas de gestión y de desarrollo de recursos humanos altamente especializadas y probadas (Tabassi, Ramli, & Bakar, 2012). La complejidad de los proyectos de construcción, obliga a las empresas constructoras a disponer de programas de desarrollo de carrera efectivos que proporcionen un personal adecuado a los distintos puestos que demanda la gestión de los proyectos (Mader, Bower, & Aritua, 2011).

La satisfacción laboral de los empleados depende de numerosos factores relacionados tanto con el contexto de trabajo (la compensación, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción) como con su contenido (el trabajo mismo) (Abdullah *et al.*, 2007; Henne & Locke, 1985). Las variables asociadas al contexto de trabajo son factores externos al trabajador, fácilmente influenciados por la organización para mejorar su satisfacción laboral (Wright & Davis, 2003). Así, la promoción laboral del trabajador, enfocada al desarrollo de su carrera profesional, podría aumentar su satisfacción laboral (Abdullah *et al.*, 2007). Asimismo, el nivel de insatisfacción laboral se ve afectado cuando las perspectivas de promoción son bajas (Shields & Ward, 2001).

Naveed *et al.* (2011) indican que elementos determinantes en la promoción como los años de servicio, la habilidad y las destrezas tienen un efecto moderado en el nivel de satisfacción laboral de los empleados. Aunque ya existen resultados que relacionan positivamente la promoción con la satisfacción laboral (Naveed, Usman, & Bushra, 2011; Kosteas, 2011; Henne & Locke, 1985), teniendo en cuenta las características propias del sector de la construcción y los cambios que se han producido en esta industria, algunos autores defienden la necesidad de estudiar con mayor profundidad el desarrollo de los recursos humanos en las empresas constructoras (Tabassi *et al.*, 2012). Dado que, hasta la fecha, esta línea de investigación ha sido apenas desarrollada en España y en el sector de la construcción, pretendemos cubrir un vacío de conocimiento.

### 1.2. Objetivos

Considerando la promoción como una práctica del desarrollo de los recursos humanos, los objetivos de esta investigación son dos. Por un lado se describen los criterios y los tipos de promoción utilizados por las empresas constructoras con los ingenieros de edificación que realizan labores de jefe de obra y, por otro, se analiza el efecto de la promoción sobre su satisfacción laboral.

Este trabajo se ha realizado en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, empleando una metodología cualitativa por medio de 34 entrevistas semiestructuradas realizadas entre los meses de julio de 2010 y mayo de 2011.

Utilizando la definición dada por la Comisión Europea (Commission of the European Communities, 2003), las empresas constructoras en esta Comunidad Autónoma se pueden clasificar como pequeñas y medianas (pymes) ya que 1.564 tienen menos de 10 empleados, 1.651 menos de 50 y 145 menos de 500 empleados (Instituto Nacional de Estadística, 2012).

Para conseguir dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas, nuestro trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, revisamos los conceptos teóricos fundamentales de este trabajo: la satisfacción laboral y la promoción. A continuación describimos la metodología utilizada que ha sido de carácter cualitativo tanto en la recogida de información como en su análisis. En tercer lugar, presentamos los resultados y su discusión, mostrando la voz de los investigados. Finalizamos este trabajo con un breve apartado de conclusiones.

## 2. Marco teórico

### 2.1. La satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral se ha encuadrado bajo distintos enfoques que han proporcionando distintas definiciones al concepto, confirmando la opinión de algunos autores de que no existe una definición de satisfacción laboral universalmente aceptada ni consensuada (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 2002; Navarro-Astor, Llinares, & Montañana, 2010). El concepto de satisfacción laboral es muy abstracto (Oyewobi, Suleiman, & Muhammad-Jamil, 2012) y la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión multidimensional, resultado final de un proceso psicológico (Gargallo Castel, 2008).

Para varios autores, la satisfacción laboral es una reacción afectiva (esto es, emocional) hacia el propio trabajo, resultado de la comparación que el empleado hace de sus resultados actuales con aquellos que desea obtener (esperados, merecidos) (Henne & Locke, 1985; Weiss, 2002). En este trabajo partimos de la definición de Spector (1997), según la cual la satisfacción laboral es cómo siente la gente su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Es una extensión de lo que a la gente le gusta (satisfacción) o le disgusta (insatisfacción) de su trabajo. A su vez, puede ser considerada como un sentimiento global sobre el trabajo o como un grupo de actitudes sobre varios aspectos o facetas del mismo.

Siendo una actitud hacia el trabajo, la satisfacción laboral puede ser influenciada por las prácticas de recursos humanos de la empresa (Lim & Ling, 2012). A su vez, la satisfacción laboral puede llevar a un mayor rendimiento individual, lo cual podría influir en

la eficiencia de la organización (Weiss, 2002). Como señalan Navarro *et al.* (2010), la satisfacción laboral puede afectar indirectamente a la productividad a través de sus efectos sobre, entre otros, el abandono, el absentismo, el comportamiento organizacional y el desempeño de la tarea.

Aunque la satisfacción laboral está influenciada por múltiples factores (Pajo, Coetzer, & Guenole, 2010) y puede ser examinada desde múltiples puntos de vista en función de diferentes categorías (Schmidt, 2007), este trabajo se centra en el efecto de la promoción proporcionada por las empresas constructoras a sus jefes de obra.

### 2.2. La promoción

Por promoción se entiende “la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organización” (Nuñez-Cacho, Grande-Torrales, & Pedrosa-Ortega, 2012: p. 23). Es un aspecto importante para la carrera y para la vida de los trabajadores, afectando a otras facetas de su experiencia laboral (Kosteas, 2011). La promoción también se relaciona con la movilidad laboral del trabajador, suponiendo un cambio de puesto dentro de la empresa que suele llevar aparejado un incremento del sueldo (McCue, 1996) o tener un efecto en otras características del trabajo, como la formación recibida o el aumento de las responsabilidades (Pergamit & Veum, 1999). Así, supone un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica (Fernández, 2006).

En general, los sujetos que han sido promocionados afirman sentir mayor satisfacción laboral (Pergamit & Veum, 1999; Francesconi, 2001), al igual que aquellos que tienen expectativas de tener alguna promoción en los próximos dos años (Kosteas, 2011). Además, la promoción puede ser una herramienta empresarial para aumentar el compromiso de sus mejores trabajadores (Pergamit & Veum, 1999) y para reducir el abandono (Kosteas, 2011). Asimismo, la empresa mejora su eficiencia económica a través de la promoción, pues se provee de candidatos cualificados para acometer procesos de selección a futuras vacantes (Nuñez-Cacho *et al.*, 2012).

De todas formas, Pergamit y Veum (1999) encontraron que algunos cambios de puesto dentro de las empresas son considerados promoción, sin implicar ningún cambio de ocupación o de posición. De hecho, la mayoría de sucesos que los trabajadores denominaban promoción no implican cambio de funciones.

La promoción interna es una de las prácticas de gestión del desarrollo de los recursos humanos y de su carrera profesional (Nuñez-Cacho *et al.*, 2012). Otra de las

prácticas de gestión del desarrollo es la formación. En el sector de la construcción, la formación desarrollada por las pymes españolas se caracteriza por una oferta formativa con nula o deficiente detección de las necesidades, así como por una falta de planificación (Fuentes-del-Burgo & Navarro-Astor, 2012).

### 3. Enfoque metodológico

La selección muestral se ha llevado a cabo mediante un muestreo por conveniencia inicial, seguido de un muestreo en avalancha (Martín-Crespo Blanco & Salamanca Castro, 2007). Así, la muestra investigada comprende a 34 arquitectos técnicos/ingenieros de edificación colegiados que desarrollan funciones de jefe de obra en empresas constructoras ubicadas en distintas provincias de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Las provincias en las que trabajan los participantes son Cuenca (53%), Albacete (26%), Ciudad Real (12%), Toledo (6%) y Guadalajara (3%).

Para la recogida de datos se ha optado por las técnicas de investigación cualitativa de conversación-narración en general y la entrevista con preguntas semiestructuradas en particular. La duración media de las entrevistas es de 60 minutos.

Todas las entrevistas han sido registradas con una grabadora de voz digital y posteriormente transcritas, dando lugar a un documento en forma de texto. Dicho documento ha sido analizado utilizando el programa ATLAS-ti, generando citas y códigos que han permitido encontrar y comparar la información (Friese, 2012).

Los hallazgos recogidos en esta investigación son descriptivos por naturaleza, aprovechando que los datos cualitativos proporcionan una lectura con mayor grado de entendimiento del tema investigado (Goldenhar, Moran, & Colligan, 2001). Los códigos no han sido cuantificados; se ha realizado un análisis cualitativo de las relaciones entre códigos y con el contexto (Kvale, 2011).

El análisis de las respuestas ha permitido identificar patrones comunes, intentando proporcionar una información descriptiva de la perspectiva que cada sujeto tiene ante las cuestiones planteadas (Fellows & Liu, 2008). Estos patrones comunes han conformado distintas categorías y relaciones entre ellas, que han permitido agrupar las citas en constructos de análisis concretos (Charmaz, 2006; Pérez Serrano, 2007). En base a las sugerencias propuestas por Glaser, se ha realizado un análisis inductivo del contenido de las entrevistas (Hunter & Kelly, 2008), intentando evitar las teorías preconcebidas.

## 4. Análisis y discusión de resultados

### 4.1. Descripción de la muestra

La muestra consta de 34 jefes de obra: 27 hombres y 7 mujeres, con edades comprendidas entre los 23 y los 63 años. El 15% de los entrevistados tiene entre 23 y 29 años, el 23% entre 30 y 33, el 47% entre 34 y 37, el 12% entre 38 y 40 y el 3% más de 60. El 65% está casado, el 3% vive en pareja y el 32% restante está soltero. El 27% de los casados no tiene hijos mientras que el 46% tiene dos hijos y el 27% tiene uno. La titulación de todos los participantes es arquitecto técnico o ingeniero de edificación. Los participantes se identifican en las transcripciones por medio de un número.

En relación a su ocupación, el 9% trabaja como profesional liberal en equipos de gestión de proyectos de construcción, el 6% trabaja en su propia empresa constructora y el 85% es jefe de obra o director de equipo en empresa constructora. En cuanto al tamaño de la empresa en la que trabajan estos últimos, el 10% es microempresa con menos de 10 empleados, el 39% tiene menos de 50 empleados, el 41% tiene menos de 251 empleados y el 10% supera los 250.

### 4.2. La promoción en pymes constructoras

Con el fin de explorar la cuestión objeto del trabajo, los entrevistados fueron preguntados directamente por los sistemas o estrategias de promoción utilizados por su empresa. Sus respuestas son ilustrativas del escaso nivel de desarrollo de esta práctica de gestión de recursos humanos: tres entrevistados desconocen la existencia de algún tipo de promoción en su empresa, trece plantean que no existe promoción y poco más de la mitad dan una respuesta afirmativa.

El tamaño empresarial podría ser una variable que justifique la ausencia de promoción, puesto que los 13 participantes que responden en este sentido trabajan para 3 microempresas (< 10 empleados), 8 pequeñas empresas (< 50 empleados) y 2 empresas medianas (< 250 empleados), según la denominación establecida por la Comisión Europea (Commission of the European Communities, 2003).

Los entrevistados justifican la falta de promoción debido al tamaño de la empresa como sigue: *"Ya tengo el techo. El que está por encima de mí es el jefe (sonríe). O sea, el puesto al jefe no se lo puedo quitar"* (Nº 15); o a que el ingeniero de edificación entra a trabajar directamente con su máximo rango y no hay posibilidades de ascenso.

La idea que los participantes tienen de la promoción no es compartida por todos ni única. Así, relacionan la promoción con los incentivos económicos (primas y/o subidas de sueldo); con el "empowerment"; con la asignación de mayor responsabilidad en las obras; con dirigir obras de mayor presupuesto, tamaño o singularidad; con el reconocimiento de la labor realizada o con el cambio a puestos de mayor categoría y responsabilidad dentro de la empresa. Coincidiendo con Pergamit y Veum (1999), nuestros investigados entienden por promoción acciones que no tienen nada que ver con un cambio de puesto o de labor en la empresa.

Para los jefes de obra que trabajan en pymes sin posibilidad de ascenso o de cambio de puesto, la subida de sueldo es considerada como una medida de promoción. Por otra parte, el empresario podría utilizar esta práctica para suplir la imposibilidad de ascenso en el puesto de trabajo: *"En la segunda empresa que estuve, a medida que yo iba desarrollando mi trabajo, salió del propio jefe, del gerente de la empresa la iniciativa de incrementarme el sueldo, fue idea suya, no subí de rango porque al final era jefe de obra y poco más"* (Nº 32).

Algunos ingenieros de edificación que trabajan en pymes también perciben el "empowerment" como un tipo de promoción. Según Porret (2007, p. 102), con el "empowerment": "los empleados tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores". En este caso, consideran promoción el hecho de poder tomar decisiones directamente sobre materiales, soluciones constructivas o poder elegir subcontratas sin necesidad de tener que consultar con su superior, que suele ser el propietario de la empresa constructora. *"Que te dejan un poco más de mano ancha, a que cada vez se tiene más en cuenta tu opinión, ya no te miran tanto el número pequeño, ya te miran solo el número grande. Si se puede llamar promoción, pues algo he promocionado ¿no?"* (Nº 14).

El aumento de la responsabilidad en la obra o la asignación de obras de mayor tamaño, presupuesto o singularidad es otra idea fuertemente asociada al concepto de promoción. Puede ser un ejemplo de desarrollo profesional de los ingenieros recién graduados y con poca experiencia, a los que se les va formando como jefes de obra en actuaciones pequeñas (en tamaño y/o presupuesto), sin supervisión directa, y en función del resultado obtenido se les van proporcionando obras de mayor entidad.

*"Empiezas a hacer obritas de poco presupuesto, después vas haciendo obritas más complicadas y de mayor presupuesto, primero confían en ti para hacer una obra, después pues te dan ya un grupo de obras y*

*que poco a poco claro que te agrada que vayas promocionando y que vayan contando contigo"* (Nº 23).

En este fragmento aparece el concepto de reconocimiento asociado a que la empresa asigne obras de mayor entidad. Se ha documentado que el reconocimiento afecta positivamente a la satisfacción laboral y al compromiso con la organización (Hemanta, 2007; Fernández Larraguibel & Paravic Klijn, 2003).

Cuando debido al tamaño empresarial, no hay posibilidad de ascender o de cambiar de categoría, la asignación de obras singulares con las que el ingeniero aprende y mejora su desarrollo profesional, también es entendido como promoción.

*"Se acabó la manera de escalar en la empresa, pero no en la manera de aprender en la obra. Lo apetecible del jefe de obra es que te den una obra buena, que te guste, que te llame la atención ... Edificios singulares, pues sí, yo creo que nunca se acaba el techo, siempre se va avanzando y aunque siempre hayas tocado el techo en la empresa, pero nunca has tocado el techo en la obra, porque el techo en la obra nunca se acaba"* (Nº 26).

Se han identificado seis criterios de promoción: ligados a los resultados obtenidos en las obras; por la antigüedad y la experiencia en la empresa; por el número de obras desarrolladas por la empresa; relacionados con el ascenso del superior o por abandono de compañeros.

La crisis económica ha influido en el criterio de promoción utilizado por las empresas constructoras. En la década pasada, España fue una de las economías más dinámicas de la zona Euro con una tasa de crecimiento muy elevada. Incuestionablemente, una parte sustancial del crecimiento fue debido a la expansión de la industria de la construcción. De hecho, en España, entre 2002 y 2007 se construyeron cada año más casas que en Francia y Alemania juntas, mientras que la extensión y la población de estos países es el triple que la española. Sin embargo, en 2008, cuando un número elevado de préstamos fueron impagados, esta burbuja inmobiliaria estalló y España entró en una profunda y larga recesión sin precedentes (Navarro-Astor & Fuentes-del-Burgo, 2011).

Durante los años del "boom" inmobiliario, cuando el número de obras era elevado, la promoción interna estaba ligada a la antigüedad o a la experiencia del ingeniero de edificación en la empresa. Pero en la actualidad, en plena crisis económica y con un escaso número de obras en construcción, las posibilidades de promoción o incluso de permanencia en la empresa están relacionadas directamente con los resultados obtenidos por el ingeniero:

*“La antigüedad no. Eh, la experiencia tampoco, los resultados y el día a día. Antes con más experiencia o con más tiempo en la empresa,..., ahora si no lo están haciendo bien o su superior no considera que lo estén haciendo bien o simplemente otros aspectos, pues o lo despiden o lo mandan a, en fin,..., Porque hoy le pasa a un compañero, mañana me puede pasar a mí, pero que se ve, ya no solo en esta empresa, lo digo porque tengo otros muchos compañeros en otras empresas” (Nº 25).*

A tenor de los participantes, la sucesión de puestos que el ingeniero de edificación ocupa a lo largo de su desarrollo profesional, de menor a mayor categoría, es: encargado de obra, jefe de producción, jefe de obra, jefe de grupo, director técnico y director de zona. Casi todos los investigados han comenzado su carrera profesional como jefe de producción o como jefe de obra. El tiempo en el que se estaba de jefe de producción va de un mínimo de varios meses hasta dos o tres años. Además, mientras que los tres primeros puestos están muy relacionados con la construcción, con la ejecución de la obra, mientras que a partir de la categoría de jefe de grupo, las funciones a desempeñar están más relacionadas con la gestión de empresas.

Por otra parte, mientras que el puesto de menor categoría que podían desempeñar no está perfectamente definido, todos los entrevistados tienen claro que, por su titulación, tienen un techo máximo en el desarrollo profesional en la empresa: aspiran como máximo a ser jefe de grupo.

En cuanto a los incentivos económicos del tipo subida de sueldo o las primas asociadas a los beneficios de la obra, un pequeño grupo asocia directamente dichos incentivos a una promoción. Este sistema de promoción económica es similar al encontrado en otras investigaciones (Pergamit & Veum, 1999). *“Al principio de empezar a trabajar sí, la promoción sí, la promoción consistía en la revisión económica” (Nº 22).*

El ajuste persona-trabajo ha sido identificado como freno a los deseos de promocionar en la empresa. El 11% de los entrevistados afirma no querer ascender o cambiar de nivel pues se encuentran muy satisfechos siendo jefe de obra. De hecho, asocian el cambio de puesto a una pérdida de calidad de vida, mientras que otros, por falta de experiencia laboral, sienten no estar preparados para desarrollar una labor de mayor responsabilidad.

*“Tampoco estaría yo cómodo en ese puesto de trabajo..., tu gestión económica se multiplica por 10, tu salario, sí, se incrementa también pero aquí en Castilla-La Mancha es muy chungo, porque las distancias de las obras, están muy repartidas geográficamente. El jefe de obra está en su obra durante un cierto tiempo, ocho meses o un año, un año y medio en los buenos*

*casos, y suele estar en su obra, pero los jefes de departamento están todos los días con el coche para arriba y para abajo y entonces eso para mí es perder calidad de vida... En este sector de la construcción cuanto más jefe eres pues más carga de trabajo tienes yo creo y eso va en contra de tu calidad de vida” (Nº 29).*

### 4.3. Influencia en la satisfacción laboral

Ante la pregunta del efecto de las posibilidades de promoción sobre su satisfacción laboral, no se ha encontrado una respuesta concluyente ya que solo dos terceras partes informan de algún tipo de efecto.

Cuando la empresa no dispone de sistemas de promoción interna, el efecto puede ser: negativo, nulo o tener un efecto contradictorio sobre la satisfacción laboral. Cuando existe promoción o posibilidades de promoción, el efecto sobre la satisfacción laboral puede ser positivo, negativo o nulo. En total, solo un tercio de los participantes indican que la promoción afecta positivamente a su satisfacción laboral, repartiéndose el tercio restante entre efecto nulo, negativo o contradictorio.

Cuando existe ajuste entre persona-trabajo, una promoción afectaría negativamente a la satisfacción laboral: *“sí te gusta lo que haces no, yo no aspiro a tener otro puesto por encima de este porque no me daría satisfacción ninguna” (Nº 25).*

En la categoría de efecto nulo se han incluido aquellas respuestas en las que la ausencia de promoción carece de influencia sobre la satisfacción laboral. Las razones son la resignación o la aceptación de la realidad ante la imposibilidad de ascender, debido a la situación económica o al tamaño empresarial: *“Bueno ya sabes el rol que desempeñas dentro de la empresa,..., lo tienes asumido, pues no, no afecta, no, no afecta” (Nº 10).* Otros participantes, no habiendo ascendido nunca, desconocen el sentido del efecto.

Cuando el criterio de promoción está basado en los resultados obtenidos en obra, si al ingeniero de edificación le asignan obras con grandes pérdidas económicas iniciales, prácticamente imposibles de recuperar durante la ejecución, la existencia de posibilidades de promoción influye negativamente en su satisfacción laboral. El ingeniero siente que no está en igualdad de condiciones para promocionar que otros compañeros, detectando favoritismos (Berger, Herbertz, & Sliwka, 2011) y afectándole negativamente la falta de justicia percibida en el procedimiento (Tzafir & Hareli, 2012; Malik et al., 2012; Parker, Nouri, & Hayes, 2011).

*“Pues sí, la verdad es que al final afectaban porque, bueno, tú sabías que tenías un escalón, tenías que subir más escalones que otro para llegar al mismo sitio” (Nº 20).*

## 5. Conclusiones

El efecto positivo sobre la satisfacción laboral puede relacionarse con algunos de los siguientes tipos de promoción: un incentivo económico; un aumento de categoría o la asignación de obras de mayor presupuesto, responsabilidad o singularidad. *“Sí, siempre y cuando la iniciativa que se tome sea para mejorar tu situación dentro de la empresa, ya sea con una subida de rango o de sueldo, pues sí que es un reconocimiento y entonces afecta a tu satisfacción, claro, que te reconozcan el trabajo que haces y más incluso sin tener que pedirlo eso afecta muy positivamente”* (Nº 32).

Relacionado con lo anterior, están los casos que no quieren promocionar porque se produce ajuste entre persona-trabajo, pero que les afecta positivamente las subidas salariales: *“No, yo tampoco he querido realmente nunca que me ascendieran de contrato, mira yo he querido que todos los años me subieran el sueldo y me lo han hecho”* (Nº 1).

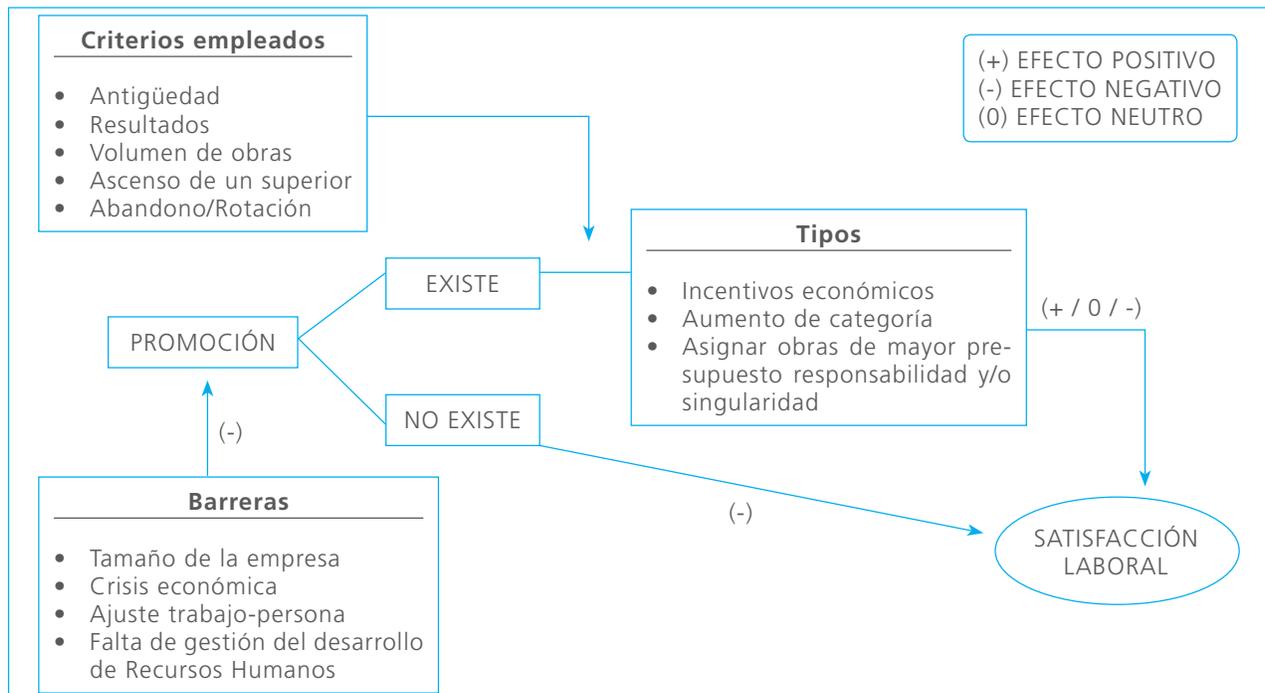
Que los incentivos económicos o la subida de sueldo están asociados positivamente a la satisfacción laboral ha sido previamente documentado (Dabke, Salem, Genaidy, & Daraiseh, 2008; Gargallo Castel, 2008). Por tanto, es lógico que en estos casos la promoción se considere como un factor positivo.

Considerando lo limitado de la muestra y dado el enfoque cualitativo de la investigación, se puede afirmar que la promoción no es una práctica comúnmente utilizada en las pequeñas y medianas empresas constructoras que actúan en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha.

La existencia de promoción está relacionada con factores como son el tamaño de la empresa, el volumen de obras y, por tanto, de la situación económica del país y de la industria de la construcción, la cualificación de los profesionales, la antigüedad y los resultados obtenidos.

Solo tres cuartas partes de los entrevistados informaron de algún tipo de efecto de la promoción sobre su satisfacción laboral, no encontrando una respuesta concluyente. Cuando no existe ningún sistema de promoción el efecto sobre la satisfacción laboral es normalmente negativo aunque, cuando existe algún sistema de promoción, el efecto puede ser positivo, negativo o neutro.

Figura 1. Modelo teórico obtenido en base a los resultados



Fuente: Elaboración propia.

## 6. Referencias

- Abdullah, M. A., Khalid, H. N., Shuib, M., Nor, N. M., Muhammad, Z., & Jauhar, J. (2007). Job satisfaction amongst employees in Small and Medium Industries (SMIs) in the manufacturing sector: A Malaysian case. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8, 39-66.
- Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B. (1994). The internal economics of the firm: Evidence from personnel data. *The Quarterly Journal of Economics*, 881-919.
- Berger, J., Herbertz, C., & Sliwka, D. (2011). Managerial incentives and favoritism in promotion decision: Theory and field evidence. *IZA Discussion Paper*, 1-27.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. In *Tratado de Psicología del Trabajo* (pp. 344-394). Madrid: Síntesis.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Commission of the European Communities (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium enterprises. *Official Journal of the European Union*, 36-41.
- Dabke, S., Salem, O., Genaidy, A., & Daraiseh, N. (2008). Job satisfaction of women in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134, 205-216.
- Dainty, A. & Loosemore, M. (2012). *Human Resource Management in Construction: critical perspectives*. Routledge.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19, 1-7.
- Fellows, R. & Liu, A. (2008). *Research methods for construction*. (3rd ed.) Oxford: Wiley-Blackwell.
- Fernández Larraguibel, B. & Paravic Klijn, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la Provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y Enfermería*, IX, 57-66.
- Fernández, I. (2006). La gestión de carreras. In Bonache y Cabrera (dir) (Ed.), *Dirección de personas* (2ª ed., pp. 257-287). Prentice Hall.
- Francesconi, M. (2001). Determinants and consequences of promotions in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63, 279-310.
- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fuentes-del-Burgo, J. & Navarro-Astor, E. (2012). How is job satisfaction in Spanish building engineers influenced by training? In *28th Annual ARCOM Conference* (pp. 601-610). Edinburgh, UK: Association of Researchers in Construction Management.
- Gargallo Castel, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. In (pp. 563-575). Salamanca: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.
- Goldenhar, L. M., Moran, S. K., & Colligan, M. (2001). Health and safety training in a sample of open-shop construction companies. *Journal of Safety Research*, 32, 237-252.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (3 ed.) Madrid: PEARSON PRENTICE HALL.
- Hemanta, D. (2007). Twinning motivation, productivity and management strategy in constructions projects. *Engineering Management Journal*, 52, 87-102.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-220.
- Hunter, K. & Kelly, J. (2008). Grounded Theory. In A. Knight & L. Ruddock (Eds.), *Advanced Research Methods in the Built Environment* (pp. 86-98). Blackwell Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística. (2012). Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE93) y estrato de asalariados. Ref Type: Online Source
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*, 50, 174-194.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Lim, L. J. W. & Ling, F. Y. Y. (2012). Human resource practices of constructors that lead to job satisfaction of professional staf. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19, 101-118.
- Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects. Strategic and Operational Approaches*. London: Spon Press.

- Madter, N., Bower, D. A., & Aritua, B. (2011). Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 30, 273-281.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 6-9.
- Martín-Crespo Blanco, M. C. & Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*.
- McCue, K. (1996). Promotions and wage growth. *Journal of Labor Economics*, 14, 175-205.
- Navarro-Astor, E. & Fuentes-del-Burgo, J. (2011). Exploring the impacts of the spanish economic downturn on building engineers' job satisfaction and their employability strategies. In *27th Annual ARCOM Conference* (pp. 401-410). Bristol, UK: Association of Researchers in Construction Management.
- Navarro-Astor, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9, 4-16.
- Naveed, A., Usman, A., & Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction. A study of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2, 301-305.
- Núñez-Cacho, P., Grande-Torrales, F., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-35.
- Osman, I., Ho, T., & Galang, M. C. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs) in the service sector. *International Journal of Business and Management*, 6, 147-153.
- Oyewobi, L. O., Suleiman, B., & Muhammad-Jamil, A. (2012). Job satisfaction and job commitment: A study of quantity surveyors in Nigerian Public Service. *International Journal of Business and Management*, 7, 179-192.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small business Management*, 48, 281-301.
- Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion, instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23, 169-186.
- Pérez Serrano, G. (2007). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos*. (4ª ed.) Madrid: La Muralla.
- Pergamit, M. R. & Veum, J. R. (1999). What is a promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52, 581-601.
- Porret Gelaber, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (3 ed.) Madrid: Esic Editorial.
- Raidén, A. & Dainty, A. R. J. (2006). Human resource development in construction organisations. An example of a "chaordic" learning organisation? *The Learning Organization*, 13, 63-79.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18, 481-498.
- Shields, M. A. & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of Health Economics*, 20, 677-701.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30, 213-224.
- Tzafir, S. S. & Hareli, S. (2012). Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. *Career Development International*, 14, 351-371.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33, 70-90.