



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

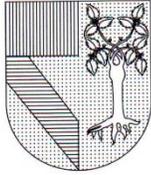
CAMPUS GUADALAJARA

“LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD”

Ing. José Alfonso Vergara Vásquez

Tesis presentada para optar por el grado de
Maestro en Administración de la Construcción
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 30 de enero 2015



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Sr. José Alfonso Vergara Vásquez
Presente.

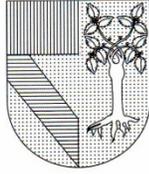
En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA
INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
DE EXAMENES DE GRADO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Enero de 2014

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXÁMENES DE GRADO
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que el Sr. José Alfonso Vergara Vásquez, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

“LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA
INCREMENTAR PRODUCTIVIDAD”

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
ASESOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mi familia que ha sido un impulso durante todos estos años, y el pilar principal para la culminación de mis objetivos.

A mis padres que con amor y enseñanza me han enseñado las virtudes que se necesita para vivir con anhelo y felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a la UNIVERSIDAD PANAMERICANA por haberme aceptado y darme las herramientas poder concluir mis estudios, así como también a mis profesores, gracias a ellos por enseñarme, aconsejarme y compartir sus conocimientos, ellos también son parte de este logro, y espero que su esfuerzo y empeño sea reflejado en esta tesis.

RESUMEN

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Por tal motivo se debe pensar qué puede hacerse para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios.

En una empresa las personas representan un activo fundamental, la mano de obra debe de estar mejor preparada y juega un papel más protagónico en la mejora continua. La contratación de personal se debe llevar a cabo de una manera más ordenada y con visión a largo plazo, lo que da como resultado una mayor calidad laboral. El personal motivado fomenta el trabajo en equipo, mejora la comunicación, ayuda a la identificación temprana de errores, y pasa del modelo tradicional jerarquizado de mando y orden a un sistema colaborativo de autoridad distribuida y riesgos compartidos.

La industria de la construcción en nuestro país enfrenta varios desafíos a vencer. La competencia que existe en el mercado de la construcción y que incrementará con la entrada de nuevos competidores, el tratar de reducir costos de construcción a través de una mejor administración, los tiempos de ejecución de la proyectos que cada vez se recuden más por los dueños de los proyectos, la calidad en los proyectos de construcción que ya es un aspecto de vital relevancia para su supervivencia en el mercado. Por lo que la motivación es un área que ofrece gran potencial de logro de mejoras, ya que una motivación adecuada puede incrementar productividad en los trabajadores y una significativa reducción de costos.

ÍNDICE

1. Introducción	10
1.1. Justificación	10
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Alcance	13
1.4. Objetivos	13
1.5. Hipótesis	13
1.6. Metodología	13
2. Marco teórico	14
2.1. Introducción	14
2.2. Conceptos y acciones para la motivación del personal	14
2.2.1. Teorías de la motivación vinculadas con la administración.	15
2.3. Elementos que nos ayudarán a saber si los recursos humanos están motivados.....	26
2.3.1. Causas, síntomas y efectos que motivan el estado de ánimo de los recursos humanos.	30
2.3.2. Motivación y control del desempeño de los recursos humanos.	32
2.4. Causas, efectos que existe dentro de una organización por falta de motivación.....	34
2.5. La productividad es la relación entre lo producido y lo gastado en ello.....	37
2.5.1. Factores que afectan la productividad en la construcción.	40
2.5.2. Factores que intentan mejorar la productividad en la construcción.....	41
2.5.3. Mejoramiento de la productividad.....	42
3. Medición	44
3.1. Introducción	44
3.2. La encuesta	44
3.3. Diseño de la encuesta.....	45
3.4. Tabla de resultados.....	47
3.4. Observaciones y comentarios.....	55
3.5. Análisis de los resultados.....	56
4. Conclusiones y nuevas líneas de investigación	60
4.1. Conclusiones	60
4.2. Nuevas líneas de investigación.....	64
Bibliografía	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores motivacionales y de mantenimiento.	17
Tabla 2. Jerarquía de las necesidades.....	18
Tabla 3. Factores claves en la evaluación de equidad.	20
Tabla 4. Resultados de encuestas de motivación.....	47
Tabla 5. Respuestas del personal encuestado.	47
Tabla 6. Tabla de resultados por promedios.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Factores de mantenimiento y de motivación.	16
Gráfica 2. Esquema de operación del modelo de expectativas.	22
Gráfica 3. Métodos gerenciales.....	27
Gráfica 4. Proceso de transformación.....	38
Gráfica 5. Tipos de productividad.....	39
Gráfica 6. Factores que ayudan o empeoran la productividad.....	39
Gráfica 7. Etapas de actividades para el mejoramiento de la productividad.....	42
Gráfica 8. Gráfica para medir la productividad de los proyectos de construcción.....	43
Gráfica 9. Porcentaje de satisfacción de la muestra.	49
Gráfica 10. Escolaridad.	50
Gráfica 11. Antigüedad en la empresa.	50
Gráfica 12. Salario.....	50
Gráfica 13. Ambiente de trabajo.....	51
Gráfica 14. Gusto por su trabajo.	51
Gráfica 15. Cómo consideran los ascensos y promociones.....	51
Gráfica 16. Prestaciones que ofrece la empresa.	52
Gráfica 17. Capacitación.	52
Gráfica 18. Organización de la empresa.	52
Gráfica 19. Compañerismo en el trabajo.....	53
Gráfica 20. Vacaciones que otorga la empresa.	53
Gráfica 21. Condiciones del equipo.	53
Gráfica 22. Comunicación con los empleados.	54
Gráfica 23. Motivación que reciben los trabajadores.	54
Gráfica 24. Apoyo de los superiores cuando ocurren contratiempos.....	54
Gráfica 25. Identificación del trabajador con la empresa.	55
Gráfica 26. Salario.....	56
Gráfica 27. Organización.....	57
Gráfica 28. Identificación con la empresa.	57
Gráfica 29. Compañerismo.	58
Gráfica 30. Equipo de trabajo.....	58
Gráfica 31. Comunicación.	59

1. Introducción

1.1. Justificación

Con este trabajo pretendo dar una modesta aportación en el tema de la motivación de los recursos humanos para incrementar la productividad, a fin de que los empresarios dedicados a la construcción valoren y motiven el personal que tienen a su cargo y tomen conciencia de lo que realmente significa el trabajador dentro de la empresa, así como también, este trabajo pretende servir a estudiantes futuros, para consulta y posiblemente como base para una complementación del tema más a fondo.

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Por tal motivo se debe pensar qué puede hacerse para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los suyos propios.

La motivación debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de la empresa se generan en cualquier tiempo y en cualquier otra área de la organización.

La motivación se incrementa si la persona percibe que su esfuerzo, conducirá a resultados favorables y mejor desempeño con la obtención de las recompensas deseadas.

Una de las funciones importantes que realiza el administrador es el desarrollo de los recursos humanos, ello significa mover a las personas para que lleven a cabo todo tipo de cosas, logrando así los objetivos organizacionales, departamentales y personales. El rendimiento de un administrador se encuentra ligado al desempeño de otras personas dentro de la organización, sobre todo al de las personas que trabajan con él y para él. Por tanto, no resulta sorprendente que los administradores se preocupen de manera vital por lo que hacen sus empleados, cómo lo hacen y por qué lo hacen. En la mayor parte de las organizaciones, el rendimiento es la manera

habitual de determinar la manera en que se recompensa a las personas, se establecen los aumentos, se deciden las promociones. Sin embargo, al observar el rendimiento de la gente en las organizaciones, se nota con rapidez que existen muchas diferencias. Algunos trabajan más rápido y mejor que otros. Así como muchos producen bastante más que otros y otros tantos realizan su trabajo con mayor facilidad que las demás.

La motivación y la productividad se relacionan de alguna manera. Como los administradores se enfrentan de manera constante a cuestiones sobre cómo mantener una alta productividad y cómo mejorarla, se preocupan entonces por la motivación de los empleados.

Algunos factores que afectan el comportamiento de los trabajadores en el ambiente físico en el que labora son: equipo que emplea, sistemas de recompensas, tipo de supervisión que recibe, así como la estructura organizacional y los objetivos de la empresa. El administrador tiene la posibilidad de facilitar a otras personas a cambiar el concepto de sí mismas y, a través de la comunicación, a que desarrollen nuevas formas de vida.

A través de la comunicación puede ayudarse a una persona a cambiar sus niveles de aspiración y a reevaluar sus objetivos personales. Los procesos de comportamiento son de importancia evidente dentro de la organización. Sin los trabajadores las organizaciones no pueden existir.

1.2. Planteamiento del problema

La industria de la construcción en nuestro país enfrenta varios desafíos a vencer. La competencia que existe en el mercado de la construcción y que incrementará con la entrada de nuevos competidores, el tratar de reducir costos de construcción a través de una mejor administración, los tiempos de ejecución de la proyectos que cada vez se recuden más por los dueños de los proyectos, la calidad en los proyectos de construcción que ya es un aspecto de vital relevancia para su supervivencia en el mercado. Por lo que la motivación es un área que ofrece gran potencial de logro de

mejoras, ya que una motivación adecuada puede incrementar productividad en los trabajadores y una significativa reducción de costos.

Otro problema que enfrentamos en muchas ocasiones en la construcción es que el empresario considera que el personal que trabaja para él está a su completa disposición, considerándolo éste un objeto más a su mando y no tomando en cuenta lo que siente o piensa. Consideramos que esto acarrea como consecuencia una serie de problemas como son: ausentismo, baja producción, mala calidad, conflictos laborales, accidentes de trabajo, etc.

En la actualidad, debemos considerar al empleado no como un elemento más de la empresa, sino como parte importante de ella, ya que el trabajador, como anteriormente se cita, no es una máquina: el hombre crea, razona y tiene sentimientos. Su salario no es sólo una forma de subsistir sino también debe de considerar su condición de vida familiar.

Las empresas constructoras han cometido errores constantemente que desacreditan la motivación y productividad de los trabajadores. Por lo que se describen algunos aspectos que intentan solucionar errores en las empresas constructoras.

Por medio de esta situación a la que se enfrenta la construcción con los trabajadores:

¿Cómo se mejoraría la organización?

¿Cómo se podría motivar al recurso humano para incrementar la productividad en la construcción, en empresas dedicadas al movimiento de tierra?

¿Qué se necesita hacer para motivar a los trabajadores?

¿Cuánto se esperaría de incremento en su productividad?

¿En qué me afecta la motivación para la productividad?

¿Qué beneficios obtendría con una motivación hacia los empleados?

¿Cómo se desarrollaría un plan de motivación adecuado para la empresa y los trabajadores?

¿La empresa estaría dispuesta a aplicar el plan propuesto para la motivación de su personal?

1.3. Alcance

En esta investigación se pretende implementar el tema de motivación para tratar de incrementar la productividad en los trabajadores dedicados a manejo de maquinaria, así como proponer aspectos que ayuden a la organización para que esta funcione mejor. La investigación se pretende centrar en la empresa dedicada al movimiento de tierra.

1.4. Objetivos

Estudiar las teorías motivacionales aquí planteadas. Esto con el objeto de conocer cómo poder cambiar las actitudes de productividad del trabajador y encontrar los factores que intervienen en la motivación de empleados operadores de maquinaria.

1.5. Hipótesis

- A. Los empleados de la industria operadores de maquinaria no sólo se motivan por salario, sino que hay otros factores de igual o mayor relevancia.
- B. Qué los empleados operadores de maquinaria pesada están poco motivados.

1.6. Metodología

La metodología que se pretende seguir en esta investigación es recabar información que nos pueda ser de ayuda para conocer los aspectos que motivan a las personas, y como se conecta con los resultados. Y teniendo como base lo anterior tratar de implementar aspectos que motiven el personal por medio de una propuesta que pudiera ser de gran valor para incrementar productividad.

2. Marco teórico

2.1. Introducción

En el capítulo presente se describirá los diferentes teorías de motivación, por otra parte se tocará más a fondo el tema de las diferentes teorías motivacionales que tienen que ver con la administración de recursos humanos y son trascendentales en el medio organizacional, también se hablará sobre las causas que motivan el estado de ánimo del recurso humano, y que pueden ser el grado de satisfacción, optimismo y seguridad que siente una persona con relación a su trabajo y el clima de la organización.

En este mismo capítulo se tocará el tema de motivación y control de desempeño de las personas y como es una responsabilidad de los empresas crear condiciones favorables que motiven al personal y logren alcanzar objetivos establecidos en sus trabajos, también en este capítulo se hablará del tema, las causas y efectos que existe en la empresa por falta motivación y que se vuelve algo trascendental para la empresa porque no obtiene sus objetivos, como punto final de este capítulo se hablará de la productividad, los diferentes tipos de productividad que intervienen en un proyecto, así como los diferentes tipos de trabajo que tienen relación con la productividad, también se presentan algunos esquemas de cómo medir la productividad en los proyectos.

2.2. Conceptos y acciones para la motivación del personal

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención y que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una predisposición hacia un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo o generado internamente en procesos mentales del individuo¹

¹ Chiavenato Adalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª. ed.), Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill. 68 pág.

La motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana²

El conjunto de factores capaces de impulsar la conducta de un hombre hacia determinados objetivos o ideas³

Está construido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo⁴

Una vez retomando lo anterior, concluimos que la motivación es una forma de impulsar las actividades de la persona para lograr objetivos y metas. O bien, es el estado o condición que induce hacer algo. Son las necesidades que existe en la persona e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

La motivación implica las fuerzas que impulsan a una persona a realizar un determinado acto, como son necesidades y deseos, propósitos o impulsos que mueven al hombre a actuar y es que la gente actúa, piensa y sueña por sus instintos y anhelos, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

Una vez conocidos algunos de los conceptos sobre la motivación pasaremos al tema de teorías de motivación vinculadas con la administración.

2.2.1. Teorías de la motivación vinculadas con la administración.

Estas teorías se basan en suposiciones que inevitablemente tienen un afecto fundamental en el medio organizacional, los estilos administrativos adecuados de trabajo y los métodos que se sigan.⁵

² Tyson Sahún, York Alfred, et.al. (1999). *Administración de personal*. (2ª. reimpresión). México: Trillas. 21 pág.

³ VILLANUEVA VARELA Arturo (1993). *Los fundamentos del éxito en la administración de empresas*, (1ª. reimpresión). Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara.138 pág.

⁴ ARIAS GALICIA L. Fernando, (1999), *Administración de recursos para el alto desempeño*, (4ª. Ed.), México: Trillas. 65 pág.

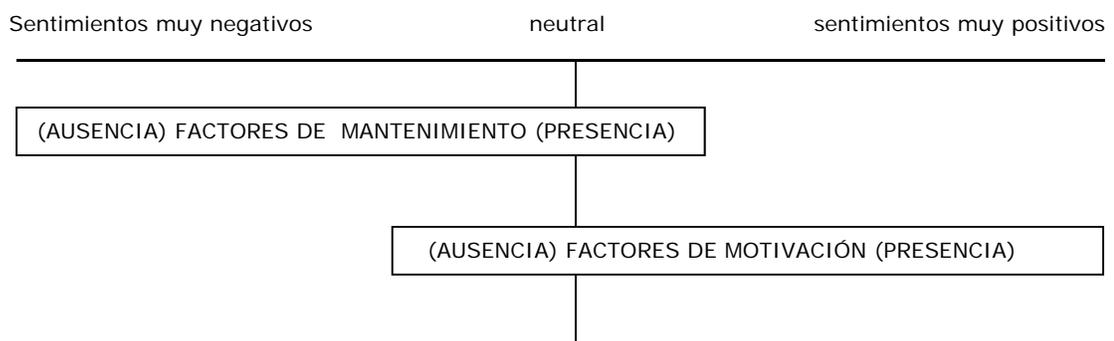
⁵ TYSON Sahún, YORK Alfred, *op. cit.*, 23 pág.

Las suposiciones que se han hecho acerca de la motivación reflejan con gran frecuencia una postura que se podría denominar de “la vara y la zanahoria”. Es posible hallar amplias evidencias de cómo se presenta esta postura en los sistemas de recompensas y de castigos, que se aplican tanto en forma directa como sutil, los cuales caracterizan a muchas organizaciones de trabajo.⁶

Teoría De Frederick Herzberg Sobre Los Dos Factores (Herzberg 1950).

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir de sistema de Maslow, F. Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según objetivos humanos superiores e inferiores. Uno de los grupos contiene a los factores de mantenimiento y el otro los motivadores. Los factores de mantenimiento son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requiere atención constante para prevenir la insatisfacción; incluye el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, etc.; se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que ese descuido provoca insatisfacción pero, a su vez, no puede promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores.

Otros factores del trabajo que tienen el efecto principal de aumentar la motivación, pero en su ausencia pocas veces generará insatisfacción, son los factores motivacionales y que incluye: logros, responsabilidad, el reconocimiento y crecimiento personales etc. Y que guarda mucha relación con el contenido del puesto. Como se verá a continuación en la siguiente gráfica⁷.



Gráfica 1. Factores de mantenimiento y de motivación.

⁶ *Idem.*

⁷ KEINTH David, NEWSTROM W. John, et al. (1996). *El comportamiento humano en el trabajo*. (8ª. ed). México: Mac Graw Hill. pág. 128.

Según Herzberg, la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga cuidado con los factores de mantenimiento. Por tanto, se tiene la responsabilidad especial para cerrar un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo.

Las ideas de Herzberg generaron mucha controversia puesto que indican ser de aplicación general y no tomar en cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, su insistencia se debe en que la motivación surge del interior de cada individuo, y no se puede realmente motivar sino que facilitar o inducir hacia una mejor motivación personal.

A continuación mostraremos un cuadro que nos dará un panorama más amplio para su comprensión⁸.

Tabla 1. Factores motivacionales y de mantenimiento.

Factores motivacionales	Factores de mantenimiento
El trabajo mismo	Estatus
Logros	Relación con los superiores
Responsabilidad de crecimiento	Relación con colegas, subordinados
Responsabilidad	Calidad de supervisión
Progreso	Políticas y administración de la compañía
Reconocimiento	Seguridad en el empleo
	Condiciones de trabajo
	Condiciones de sueldo

⁸ *Ibid.*, 126 pág.

Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.

Con base en que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está restringida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades fisiológicas y/o biológicas básicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales esto es:

- a) Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia; por ejemplo, alimento bebida, sueño, reproducción, etc.
- b) Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligros y viven en un ambiente estable no hostil, planes de jubilación adecuados y no quedarse sin empleo.
- c) Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- d) Estima: incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- e) Realización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow: las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora. A continuación mostraremos una gráfica que aclare mejor las ideas⁹.

Tabla 2. Jerarquía de las necesidades.

NECESIDADES DE TRASCENDENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Aporte personal al desarrollo de la Comunidad.
NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo en sí mismo• Responsabilidad• Participación• Desarrollo personal
NECESIDADES DE ESTIMA	<ul style="list-style-type: none">• Respeto, Reconocimiento• Confianza y valoración de otros• Status

⁹ *Idem.*

NECESIDADES DE AMOR Y PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales, amistosas y cordiales (compañeros, superiores y subordinados).
NECESIDADES DE SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas empresariales • Supervisión técnica • Condiciones de seguridad • Estabilidad laboral
NECESIDADES FISIOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Retribución económica • Condiciones físicas del trabajo • Condiciones ambientales • Jornada de trabajo, etc.

Teoría de la equidad (J. Stacy Adams).

Esta teoría es muy importante porque nos enseña la manera en que una persona puede pasar de ser la más alegre a la más triste en cuestión de segundos.

Aquí nos dice que no es sólo importante satisfacer las necesidades que posee una persona; sino los tipos de recompensa que puede ésta percibir y que pueden ser: psicológicos, sociales, económicos, y la relación que ésta guarda con los demás; esto es, para un trabajador resulta fácil comparar las percepciones que él está teniendo en cuanto a los insumos que le brinda la empresa y lo que le está brindando a un compañero de trabajo y hasta aquí no se da plenamente el problema, éste se presenta cuando por ejemplo un trabajador percibe \$ 1,500 y el otro percibe \$ 2,500 pero ambos tienen la misma antigüedad en el empleo, además tienen el mismo nivel de rango en la empresa, motivo por el cual la teoría de la equidad muestra importancia al resaltar estos aparentemente insignificativos elementos.

A continuación mostraremos un cuadro que nos dará un panorama más amplio para su comprensión.

Tabla 3. Factores claves en la evaluación de equidad. ¹⁰

Salario y prestaciones	Esfuerzo en el trabajo
Recompensas sociales	Educación, antigüedad y desempeño
Recompensas psicológicas	Dificultad en el trabajo
	Otras aportaciones

En nuestros días muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades; también quieren que el sistema de retribución sea justo. Para el caso de la teoría de la equidad puede significar algo más trascendental como el que la persona baje considerablemente su rendimiento laboral por el hecho (aparentemente simple), de que otra persona obtenga una mayor remuneración económica aun cuando ambos se encuentran en igualdad de circunstancias, aquí, esta teoría nos marca un punto en el que debemos de tener cuidado y nos deje entrever las posibles consecuencias que puede acarrear.

Teoría de las expectativas (Víctor H. Broom).

Un sistema de motivación ampliamente aceptado es el modelo de expectativas, este modelo señala que la motivación es producto de que tanto se desea algo y las probabilidades de que un esfuerzo conduzca al cumplimiento de la tarea y la recompensa.¹¹

La fórmula es valencia x expectativa x instrumental = motivación

La valencia es la fuerza de la preferencia que tiene una persona hacia un resultado.

La expectativa es la fuerza de la idea de que el esfuerzo tendrá éxito.

Para realizar dicha tarea. La instrumentalidad es la fuerza de la idea de que el desempeño exitoso producirá recompensa.

¹⁰ *Ibid.*, 146 pág.

¹¹ *Ibid.*, 139 pág.

Este método se basa en cuatro suposiciones referentes al comportamiento dentro de las organizaciones que son:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y el ambiente. La gente tiene diferentes necesidades y expectativas, formadas por experiencias pasadas, que influyen en su respuesta al ambiente de trabajo. Los diversos tipos de ese ambiente suelen hacer empleados que se porten en forma diferente.
2. Las personas toman decisiones consistentes sobre su comportamiento en las organizaciones. Tales decisiones pueden referirse a lo siguiente:
 - a) Comportamiento de los miembros (llegar al trabajo, permanecer en él, pertenecer a la organización).
 - b) Comportamiento de esfuerzo (lo duro que debe trabajarse en la realización de las tareas).
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas. Se sienten satisfechas o recompensadas con diferentes resultados. Si se conoce las necesidades individuales también se sabrá cómo puede motivarse a cada persona.
4. Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose para ello en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado. La gente tiene a observar comportamientos que, a su juicio, les valdrá recompensas y evitar los que puedan acarrear consecuencias negativas.

Estas suposiciones se sintetizan en el llamado modelo de expectativas, que tienen tres componentes principales: expectativas de desempeño-resultados, valencia y expectativas de esfuerzo-desempeño.

Valencia. El resultado de un comportamiento particular posee una valencia específica (poder o valor motivador) para cada individuo. Por ejemplo: la posibilidad de ser trasladado a un puesto de sueldo más alto en otra localidad puede tener una gran valencia para los que aprecian el dinero o disfrutan la estimación de un nuevo ambiente; tal vez tenga baja valencia para aquellos que tienen fuertes vínculos con los vecinos, amigos o grupo de trabajo. La valencia es determinada por el individuo y no es una cualidad objetiva del resultado propiamente dicho; es una situación determinada, diferente de una persona a otra.

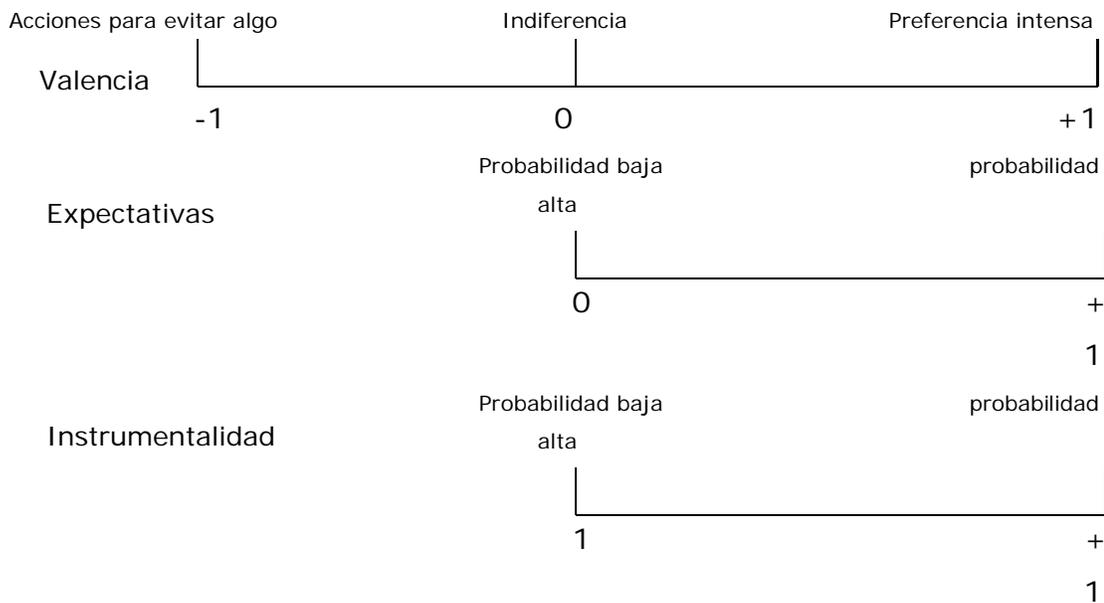
Expectativas de esfuerzo-desempeño. Las expectativas del individuo sobre cuán difícil le será dar un buen desempeño influirá también en su decisión de continuar o

no así, se le da la opción, el individuo tendrá a seleccionar el grado de desempeño que al parecer le ofrecen mayores posibilidades de alcanzar el resultado deseado.

Expectativas de desempeño- resultados. Los que realizan o contemplan cierto comportamiento esperan algunas consecuencias, así, un trabajador que está pensando en duplicar su productividad espera que ello le valga el elogio, una remuneración más alta, o tal vez, ningún premio en absoluto. Incluso puede esperar hostilidad por parte de otros trabajadores. Cada resultado afectará su decisión de continuar o abandonará el comportamiento contemplado.

Instrumentalidad: la instrumentalidad es la creencia del empleado en que se le dará una retribución cada vez que termine una tarea. En este caso el trabajador elabora otro juicio acerca de las probabilidades de que la empresa valore su rendimiento y proporcione retribuciones

A continuación se presenta un esquema de operación del modelo de expectativas¹²



Gráfica 2. Esquema de operación del modelo de expectativas.

¹² *Ibid.*, 140 pág.

Teoría basada en concepto integral del hombre (Juan Antonio Pérez López).

La teoría se basa que el hombre logra su bienestar a través de una mezcla motivacional humanística que le permitirá satisfacer sus necesidades.¹³

Al ser humano lo constituyen tres aspectos diferentes que muchas veces interactúan conjuntamente: la corporal, la inteligencia y la espiritual, cada uno de estos aspectos está incompleto y sólo se puede alcanzar su plenitud a través de ciertos valores (placer, verdad y bien) que el hombre obtiene a través de su entorno, y al cumplir su propósito, el hombre alcanza su felicidad.

Al ser humano se le reconocen tres necesidades: materiales, conocimiento y afecto, y para satisfacer sus necesidades cuenta con un mecanismo interno llamado motivación que es el principal factor de impulso a la búsqueda de satisfactores. Dicho mecanismo va evolucionando en medida que el ser humano aumenta su conocimientos.

A continuación se describirán algunas definiciones de conocimiento que explicar mejor lo antes escrito:

- Conocimiento especulativo: es lo que permite a una persona saber o intuir cuales son los resultados que provoca una acción.
- Conocimiento operativo: es el que determina la capacidad de un sujeto para realizar una acción específica.
- Conocimiento afectivo: determina la capacidad de la persona para valorar los resultados de la acción, es decir para saber cómo va a ser afectada por esos resultados.

A continuación se definirán algunos tipos de motivación que le darán mayor comprensión a la teoría:

- Motivación sentida: es el impulso que sentimos y que depende del conocimiento, en cuanto éste informa sobre los resultados esperados y el atractivo (valor) de esos resultados para una persona.

¹³ Pérez López Juan A. *Instituto panamericano de alta dirección de empresa*, nota técnica elaborada por el Ing. Benito Celorio, México. Fhn-65 pág.

- Motivación potencial: corresponde al impulso que sentimos si nuestro conocimiento fuese perfecto (es decir, si se conocieran todos los resultados que tendrá la acción y se anticipase todo lo que el sujeto va a sentir cuando lo disfrute o padezca).
- Motivación actual: es la fuerza que nos predispone a elegir una acción concreta en base al valor que sabemos tienen sus resultados, valor que intuye el conocimiento especulativo, aunque en el momento de la elección, ese valor no nos resulte atractivo debido a las limitaciones del conocimiento afectivo.

En función del valor del valor que el hombre persiga al actuar y al presunto beneficiario de la acción, la motivación se define de la siguiente manera:

- Motivación extrínseca: (placer) es aquella que impulsa al individuo a la realización de una acción concreta debido a las retribuciones (premios o castigos) que alguien ha ligado a la ejecución u omisión de dicha acción.
- Motivación intrínseca: (verdad) es aquella fuerza que atrae a un individuo hacia la realización de una acción concreta debido a la propia satisfacción que atribuye a la ejecución de esa acción.
- Motivación trascendente: (bien) es aquella fuerza que impulsa a los individuos a actuar debido a la utilidad que tienen sus acciones para otra persona distinta de ellos mismos.

2.2.1.1. Conclusiones sobre las teorías motivacionales

Sobre los modelos motivacionales que anteriormente se presentaron todos tienen sus ventajas y desventajas, pero a mi parecer una de las teorías de motivación que se podría aplicar a la construcción es el de la teoría de las expectativas porque es una herramienta de gran valor para los administradores de la construcción ya que en este modelo los empleados no actúan por medio de impulsos internos, de necesidades insatisfechas, o por recompensas. En vez de ello, son personas pensantes, cuyas creencias, percepciones y cálculos de probabilidades influyen en su comportamiento. Otros de los factores que tienen la teoría que valora a las personas como sujetos con capacidad y dignidad humana. La teoría de las expectativas también genera que los administradores diseñen un ambiente motivacional que estimule el comportamiento de los empleados y un punto muy importante es la comunicación entre los jefes y trabajadores.

Algunas de las limitaciones que se podrían presentar en la teoría de las expectativas (lo que debe corroborarse): generar base amplia de datos que soporten la teoría, la combinación multiplicativa de los tres factores, creación de mediciones confiables de valencia, expectativas e instrumentalidad que se puedan utilizar en el ámbito laboral (que perciben los empleados y por qué tienen esas creencias de valencia expectativa, e instrumentalidad), generar un modelo más completo de expectativas , generar factores que expliquen mejor el comportamiento de los empleados.

Otra de las teorías que podrían interactuar con la teoría de las expectativas es la teoría de Juan Antonio Pérez López (concepto integral del hombre), esta teoría tiene sus bases: en el conocimiento, lo afectivo y material, y sólo se puede lograr su plenitud a través del placer (es un impulso que se origina en el ser humano a la realización de un acto debido a la obtención de algún logro), de la verdad (es un impulso que llama al ser humano a la realización concreta de su satisfacción personal), del bien (es una fuerza que logra actuar en el ser humano y que tiene su objetivos en las actos que se realizan a otra persona).

Dichas bases se logran a través de la motivación, y van en aumento en la medida en que los conocimientos aumentan. Los conocimientos que propone Juan Antonio Pérez López son intuición de resultados, capacidad del ser humano para realizar una actividad y valoración de resultados de la acción realizada.

Estas dos teorías a mi parecer tienen mucho en común por que la teoría de las expectativas habla sobre la valencia, impulso a realizar un acto que obtendrá un resultado, la expectativa es la fuerza de que la idea tendrá éxito, y la instrumentalidad es que el esfuerzo producirá una recompensa. A su vez la teoría de Juan Antonio Pérez López nos habla del conocimiento operativo: capacidad de realizar una actividad, el conocimiento especulativo: intuición de los resultados que obtendrá, y conocimiento afectivo: la valoración de los resultados de la acción realizada, uno de los puntos importantes que tienen la teoría de Juan Antonio Pérez, es que invita a las personas a ser más humanistas en sus actos (actuar en bien para una persona distinta), a mi parecer son teorías que podrían interactuar entre sí para la obtención de una calidad motivacional importante en trabajadores de la industria de la construcción.

2.3. Elementos que nos ayudarán a saber si los recursos humanos están motivados.

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, mientras que otras usan cuestionarios estándar formulados por organizaciones investigadoras.

Para entender que motiva a los empleados debemos saber algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de qué maneras la satisfacción en el trabajo se relaciona con la productividad de los empleados.

Existen elementos que nos ayudan a saber si el empleado está satisfecho de su trabajo y los más frecuentes son:¹⁴

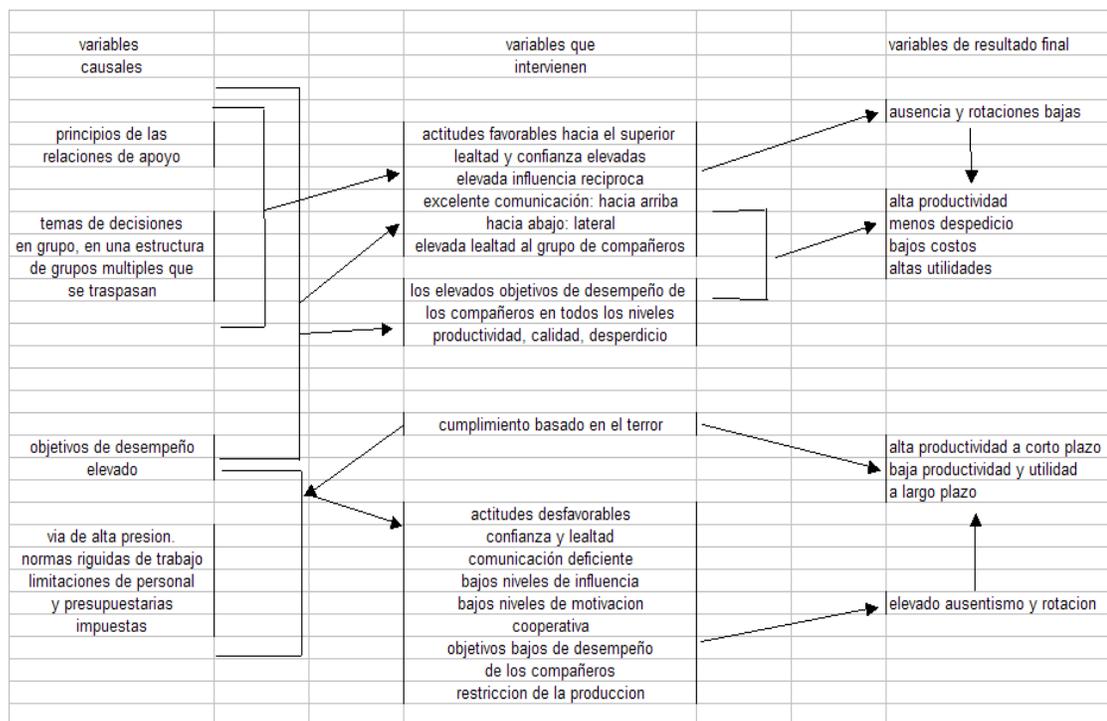
1. El contenido de trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutan y el control del trabajo.
2. La supervisión.
3. La organización y la administración.
4. Oportunidades para progresar.
5. Paga y otras prestaciones financieras.
6. Condiciones de trabajo.

Se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuales son los aspectos de su trabajo que les proporciona satisfacción e inconformidad. El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento de estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales tales como edad, inteligencia, educación y personalidad, ya que todos tienen cierto afecto sobre los resultados de estudio. En algunas encuestas los salarios se colocan en la parte alta en la lista de lo que las personas dicen desean en un trabajo, en otras, esto es de menor importancia. Lo mismo se aplica a la seguridad, condiciones de trabajo y todos los factores de la satisfacción en el puesto.

¹⁴ Revista Laboral, (1990). *Práctica jurídica-administrativa*. México: ecasa.

Los métodos gerenciales modernos de (Mcgregor, Argyris y Likert) representan puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de climas organizacionales. El método del sistema de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de recursos humanos que toman en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por Mcgregor y Argyris. Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo. La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como un grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo.

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor, ver gráfica¹⁵



Gráfica 3. Métodos gerenciales.

¹⁵ Chuden, Herbert, J., Sherman, W. Arthur. et. al. (1997). *Administración de personal*. (20ª.ed). México: Cecs. pág. 294.

- a) El sistema 1 y 2 es un enfoque consultivo y de participación del grupo, éste se caracteriza porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso en la toma de decisiones por el grupo y los métodos de supervisión del grupo.¹⁶
- b) El sistema 3 y 4, implica un enfoque autoritario explorador y de naturaleza benevolente. Estos dos tipos de sistema comprenden una elevada presión sobre los subordinados mediante normas rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de tácticas de temor.¹⁷

El uso del enfoque del sistema 1 y 2 por los gerentes y supervisores con tener objetivos de elevado desempeño para el grupo y el trabajo. En realidad esto se considera conveniente. Sin embargo, cuando se comparan los efectos del sistema 3 o los del 4 con el sistema 1 y 2, como se muestra en el esquema de “variables que intervienen” y “variables de resultado final”, parece que el enfoque del sistema 1 ó 2 produce una mejor clima organizacional y mejores resultados con términos de productividad, costos ausencias y rotación.

Los factores que producen hacia actitudes de trabajo positivas (los motivadores) actúan así porque satisfacen las necesidades del individuo para su actualización en el trabajo. El hombre tiende a actualizarse a sí mismo en cada área de su vida y su trabajo es una de las áreas importantes.

Los principales motivadores son el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y el progreso, los que le sirven para producir cualquier tipo de satisfacción y la clase de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social contribuyen al grado de satisfacción que experimente.

¹⁶ *Ibid.*, pág. 295

¹⁷ *Ibid.*

Teorías de (Opsahl y Dunnette) acerca de cómo estimula el dinero el desempeño del trabajo.

1. El dinero como reforzador condicionado generalizado.
Esta teoría sostiene que el dinero actúa como reforzador porque van tan a menudo emparejando con satisfacciones de necesidades y porque existe cierta privación que crea el deseo del dinero.
2. El dinero como incentivo condicionado.
La constante asimilación del dinero con incentivos primarios en vez de los reforzadores primarios crea una nueva tendencia adquirida hacia el dinero mismo.
3. El dinero como reductor de ansiedad.
Esta teoría sostiene que la gente está ansiosa en presencia de ciertas indicaciones que significa ausencia de dinero.
4. El dinero como un factor higiénico.
Herzberg considera al dinero como un desatisfactor potencial sino está presente en las cantidades exactas, pero no es un satisfactor potencial o un motivador positivo si está presente en las cantidades exactas.
5. El dinero como instrumento para obtener resultados deseados.
El dinero adquiere valencia como resultados de que se percibió como instrumento para obtener otros resultados deseados. La valencia se refiere a orientaciones hacia resultados particulares y no tiene consecuencias directas de conducta.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use la pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

El dinero es otro factor importante para el trabajador, ya que determinan el peso que le otorga un empleado en diferentes épocas y circunstancias.

En este punto pudimos conocer algunos de los elementos que nos sirven para motivar al personal, sigamos ahora con las causas, síntomas y efectos que motivan el estado de ánimo en el personal.

2.3.1. Causas, síntomas y efectos que motivan el estado de ánimo de los recursos humanos.

La moral del individuo es la combinación de las actitudes que el empleado mantiene para con su trabajo, la empresa y su superior inmediato. Puede ser individual o colectiva.

1. Individual: el grado de satisfacción, optimismo y seguridad que siente una persona con relación con su trabajo.
2. Colectiva: el clima o atmósfera de trabajo general por las actitudes combinadas de un grupo de personas hacia sus trabajos.

Es importante para el estudio del estado de ánimo del individuo diferenciar las causas, síntomas y efectos de la moral.¹⁸

Causas de baja moral.- Las causas que motivan un estado de ánimo deprimente en el personal son:

1. Internas: sucede dentro de la empresa como lo son:
 - Malas condiciones de trabajo.
 - Falta de motivación positiva al trabajador.
 - Deficientes canales de comunicación.
 - Malas prácticas y políticas de la dirección.
 - Demasiados cambios en el sistema.
 - Desajuste entre el hombre y su puesto.
 - Supervisión equivocada.
 - Injusta calificación de méritos.
 - Errores en la valuación de puestos.
2. Externas: se realizan fuera de la empresa, las más comunes son:
 - Problemas familiares.
 - Falta de relaciones sociales.
 - Mal estado de salud.

¹⁸ Alcázar Fajardo Rigoberto. (1995). *Los conflictos laborales de una micro empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. Universidad de Guadalajara, Tesis. Pág. 68.

Están son las principales causas de los individuos que la organización debe de tomar en cuenta para saber cómo podría motivar a su personal, poder satisfacer sus necesidades y hacer cambios dentro de la organización convenientes para que pueda lograr sus objetivos.¹⁹

Síntomas de baja moral.- Los más representativos son:

- El retardo y ausentismo.
- Elevado número de accidentes.
- Aumento en el número de quejas y agravios.
- Demasiada rotación de puestos.
- Exceso de disciplina negativa.

Estos síntomas se enuncian rápidamente cuando hay algún problema grave dentro de la organización, por lo cual ésta debe detectarlas a tiempo para corregir el problema lo más pronto posible; antes de que pase a mayores para tomar una decisión que no afecte al individuo ni a la empresa.

Efectos de la baja moral.- Los más representativos son:

- El trabajador tiende a agruparse a un sindicato con el fin de defenderse.
- Mala imagen de la empresa, la ve como a un enemigo.
- Bajo interés de la organización y en su puesto.
- Nulo grado de cooperación.
- Bajo nivel de productividad.

En relación a estos factores que son importantes porque causan grandes problemas dentro y fuera de la organización, se debe de persuadir de una manera positiva para tomar fuerza en el cambio de actitudes de los individuos.

Una vez analizado este tema, desarrollaremos ahora algunos aspectos sobre el control y el desempeño de empleados.

¹⁹ Villanueva Varela Arturo. (1991). *Diez casos para el laboratorio de recursos humanos*. (1ª ed.). Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara. pág. 101.

2.3.2. Motivación y control del desempeño de los recursos humanos.

Quizás las funciones de más importancia desempeñadas por el administrador sean de motivar y controlar el desempeño del empleado. Es su responsabilidad crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento. Debe determinar el grado hasta el cual se están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad establecidas. También debe determinar si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos establecidos por la empresa, por la ley o por alguna sociedad técnica o científica que puedan tener una voz autorizada en la implantación de normas o en la determinación de procedimientos de calidad.

Interés en las relaciones humanas:

La promoción de buenas relaciones humanas suele ser uno de aspectos más difíciles de la supervisión, ya que éstas dependen tanto de las actitudes como de las habilidades. Los empleados que son muy rápidos para percibir habilidades del supervisor en las relaciones humanas, están basadas en la sinceridad.

Intereses por los valores éticos:

La efectividad de las relaciones humanas depende de una sinceridad y de un interés por los valores éticos. Si bien no siempre es fácil lograr un acuerdo entre cuál es el bien y cuál es el mal, debe animarse a los supervisores mediante ejemplos de la alta gerencia a presentar una atención cuidadosa a los valores éticos en el desempeño de sus obligaciones. En particular en la motivación y control del desempeño de los subordinados, los supervisores deben de hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados.

Interés por la eficiencia del empleado:

La gerencia tiene una responsabilidad de ver que sus subordinados contribuyan con todo su potencial. Si los deberes, responsabilidades y las relaciones formales están planeadas, organizadas y controladas con propiedad, los empleados estarán mejor capacitados a dirigir sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias, minimizándose las frustraciones. Como se observó antes de desearle planear que los empleados cuenten con todas las oportunidades posibles para su

auto dirección. Sin embargo, esto no deberá hacerse implicando que no existan controles sobre el desempeño y comportamiento del empleado. Una parte de la planeación efectiva para el personal, es la implantación de buenas reglas para el trabajo y de otros controles para gobernar la conducta de todos los empleados en una forma razonable y uniforme. Deben establecerse, comunicarse y cumplirse los reglamentos relativos a las horas de trabajo, pausas para el café, reglas generales de seguridad y otras que sean esenciales para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo. En forma similar para determinar el grado hasta el cual los subordinados están cumpliendo con las normas individuales y/o de grupo en el trabajo, se deben llevar registros de su desempeño para compararlos con el estándar.

Interés por la conducta del empleado:

La responsabilidad de la gerencia para mantener altos niveles de eficiencia en su grupo de trabajo, requiere que aplique las medidas correctivas apropiadas con los individuos que no tengan la habilidad para el trabajo, que no estén suficientemente motivados, o que su conducta impida su desempeño o el de sus compañeros de trabajo. El ausentismo excesivo, los retardos y formas de conducta inaceptables tales como el juego, el ocio etc.

Desarrollo de la participación de los empleados:

Otras de las funciones importantes de la gerencia es proporcionar a los empleados la experiencia en participar en la toma de decisiones. El cambio en los métodos de trabajo, la programación de las pausas para el café y las vacaciones y el manejo del uso excesivo de permisos por enfermedad son algunos de los problemas que la gerencia puede pasar con éxito al grupo de trabajo para su decisión. En la medida que el supervisor aprenda a confiar en su grupo y a reconocer que también éste puede tomar buenas decisiones, queda, por lo general, dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos importantes, en todo caso, debe reconocerse que el supervisor puede tomar decisiones por sí mismo o someter a la decisión del grupo sólo a aquellos asuntos o problemas que esten bajo su área de acción.

Una vez desarrollado este punto analizaremos ahora nuestro siguiente tema sobre las causas y efectos que existen dentro de la organización por falta de motivación.

2.4. Causas, efectos que existe dentro de una organización por falta de motivación.

La mayoría de las compañías se encuentran actualmente con una serie de problemas críticos, el administrador puede encontrar útil la motivación para que los empleados se encuentren satisfechos para desempeñar su trabajo; algunas de las áreas más importantes que existen por falta de motivación se mencionan a continuación:

La productividad:

La productividad es el resultado neto del esfuerzo de la compañía y hace uso del capital, maquinaria y factores no humanos y de los esfuerzos de los miembros de la organización. El problema primordial es como proporcionar las condiciones que generan el deseo y la capacidad de los empleados para efectuar su trabajo a niveles altamente productivos y eficientes.

Las organizaciones varían ampliamente en su habilidad para motivar a sus miembros mediante el cultivo del deseo de ayuda a lograr las metas de organización. Esto también varía según el nivel de la organización, por ejemplo: cuanto más bajo es el grado de motivación para lograr las metas de la compañía. Por eso los obreros presentan un serio problema en motivación. El no obtener una motivación adecuada conduce a expresiones de indiferencia y restricciones en la producción y lealtad a los grupos externos, como los sindicatos laborales. La oposición al esfuerzo productivo toma muchas formas y va desde resistencia hasta un ausentismo, retardos y paros.

El cambio:

El cambio ejerce presiones e inquietudes entre los miembros de una fuerza de trabajo, también añade intereses, entusiasmo y sentido benéfico de desarrollo y adelanto. El cambio produce una importante fuerza de motivación con tal que se

administre apropiadamente. Sin embargo, el administrar el cambio es difícil y la mayoría de los ejecutivos carecen de técnicas adecuadas en esta área. La habilidad para introducir cambios efectivamente, con un razonable grado de aceptación por los miembros de la organización, es una técnica importante.

El tema de cambio es decisivo en el estudio de la conducta de la organización. El cambio sucede en varios ámbitos como en áreas técnicas, organización interna, ambiente exterior, relaciones humanas y crecimiento económico. Casi toda clase de cambios influye sobre los miembros de una organización y las consecuencias del cambio son por tanto de gran interés para los administradores con los empleados.

Empleados problema:

Para cualquier gerente los problemas entre sus subordinados se limitan generalmente a un pequeño porcentaje de su grupo. Es decir un pequeño número de personas absorben un gran porcentaje de los problemas y preocupaciones específicas (ley de Pareto), y una gran parte del tiempo del administrador.

La disciplina:

Su objetivo primordial es desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

La conducta deseada generalmente se establece mediante reglas escritas, políticas y procedimientos de operación estándar. Pero los supervisores tienen normas personales que ellos exigen de sus subordinados y éstas son derivadas y utilizadas formalmente. La acción disciplinaria se aplica después de consideraciones o situaciones concretas consideradas como infracciones de las normas disciplinarias. Es difícil motivar a las personas a reconocer y aceptar la necesidad de la disciplina.

Críticas y reprimendas:

Aunque negativas en su aplicación, las críticas y las reprimendas pueden ser manejadas negativa y positivamente. Positivamente pueden ayudar a rehabilitar a los empleados ineficientes. Es importante seleccionar el momento y lugar precisos y evitar una humillación pública del empleado. El supervisor también pueden mostrar interés en el bienestar del empleado y dirigir sus críticas a la conducta o a sus

consecuencias en vez de al individuo como persona. El supervisor puede sugerir remedios específicos para la situación y mostrar la simpatía por el hecho de que todos los humanos cometemos errores.

Ausentismo:

Una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud, es el ausentismo, este descontento mostrará las actitudes negativas hacia el trabajo.

El grado el cual los empleados están ausentes de su trabajo puede servir para indicar la efectividad del programa del personal de una compañía. Una cantidad determinada de ausentismo se debe a causas inevitables. Siempre habrá alguien que deba permanecer alejado de su trabajo a causa de enfermedad, accidente, problemas familiares serios y por razones justas. Sin embargo, muchas pruebas indican que existen muchas ausencias que podrían ser evitadas. Por lo tanto, es aconsejable que la gerencia determine la gravedad de su problema de ausentismo manteniendo registros de asistencia individuales y por departamentos y calculando el porcentaje del ausentismo.

Se constituye a todas a aquellas fallas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar:

Índices de ausentismo.²⁰

Gravedad = (número de días – hombre perdidos por ausencia del trabajo/días-hombres perdidos + días - hombre trabajando)* 1000

Frecuencia = (casos de ausencia/número de trabajadores)*100

Sanciones y recompensas:

La conducta que es recompensada tiende a repetirse; en cambio la que no lo es, o es castigada, tiende a desaparecer. Un factor importante en este caso, lo presenta el tiempo que transcurre entre la actuación y la respuesta. Mientras más tiempo pase, menos posibilidades habrá de que ocurra una modificación en la conducta. Desafortunadamente, es muy frecuente en el campo de trabajo que se retarden las

²⁰ Revista Laboral, *Op. Cit.*

recompensas o reconocimientos tales como promociones, aumentos etc., hasta tiempo después, lo que dificulta la identificación, por parte del empleado, de la conducta deseable y de la que no lo es.

Huelga:

Una huelga implica la negativa de los trabajadores a desempeñar su trabajo. Una huelga también puede causar muchos problemas a la empresa. Al determinar si accede a las demandas del sindicato o si acepta la huelga, la empresa deberá considerar situaciones como el grado hasta el cual en una posible transacción sea reconciliable con la política de la compañía, la habilidad de la compañía para resistir una posible pérdida de utilidades, clientes y proveedores, la habilidad de la compañía para procurarse otros trabajadores y continuar las operaciones.

A continuación se desarrollará un tema de mucha importancia en los recursos humanos “la productividad”.

2.5. La productividad es la relación entre lo producido y lo gastado en ello.²¹

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Recursos empleados}}$$

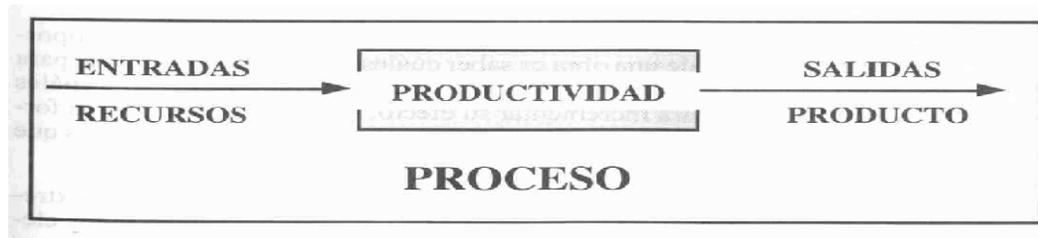
la productividad es uno de los principales objetivos de cualquier empresa, y esto se puede lograr a base de ser mucho mayor eficientes con los recursos administrados dentro de plazos y calidad establecidos, la productividad entre sus partes comprende la eficiencia y la efectividad y si entre nuestros objetivos está el ser productivos hay que buscar alta efectividad y eficiencia.

Para lograr que en nuestros proyectos la productividad alcance su máximo nivel, se requiere la participación de todos los integrantes del proyecto. La organización debe proveer todas las herramientas y recursos al personal para que puedan desarrollar

²¹ Alfredo Serpell B. *administración de operaciones de construcción*, segunda edición, editorial alfaomega, impreso en México, 29 página.

su trabajo y el personal aportar sus habilidades para obtener entre todas las partes una óptima productividad.

La productividad está asociada a un proceso de transformación, a este proceso ingresan recursos necesarios para producir un material, un bien o dar un servicio y posteriormente a través del proceso, se obtiene un producto o servicio.²²



Gráfica 4. Proceso de transformación.

Existen diferentes tipos de productividad en la construcción que a continuación se mencionará sobre ellos:

Productividad de los materiales:

Es importante una buena utilización de los materiales , evitando desperdicios.

Productividad de la mano de obra:

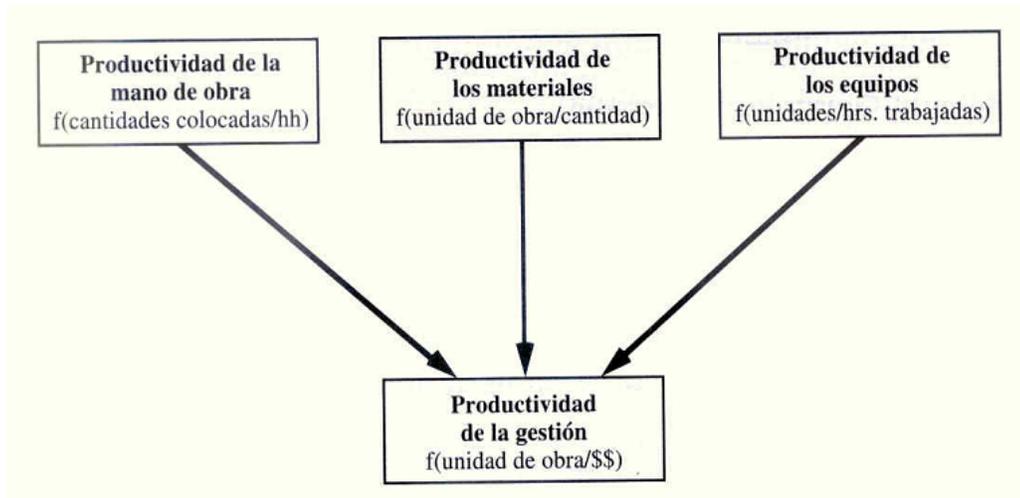
Es un factor importante ya que es el que agrega el ritmo en la construcción y del cual depende la productividad de los otros recursos.

Productividad de maquinaria:

Es un factor importante por el alto costo de los equipos por lo que se deben evitar pérdidas de este recurso. A continuación se muestra un gráfico para su mejor comprensión.²³

²² *Ibid.*, pág. 31

²³ *Ibid.*, pág. 32



Gráfica 5. Tipos de productividad.

En cada proyecto existen muchos factores que pudieran afectar la productividad, lo que hay que tener mucho en cuenta es saber detectar cuáles son los de mayor relevancia para atacarlos en forma adecuada y disminuir su riesgo, y también hay que saber cuáles aportan mayor productividad para incrementar efectos. La gráfica siguiente muestra los factores que pueden ayudar o empeorar.²⁴



Gráfica 6. Factores que ayudan o empeoran la productividad.

²⁴ *Ibid.*, pág. 33

Partes del trabajo que componen una actividad.

1. Trabajo no contributivo o no productivo:
Cualquier actividad que no genera valor y no es necesaria.
2. Trabajo contributivo:
Actividad que no agrega valor pero eventualmente es necesaria.
3. Trabajo productivo:
Agrega valor y producción en forma directa a los proyectos.

Debido a estudios e investigación realizados se han establecido valores óptimos que constituyen a una meta general para las obras:

- Trabajo no contributivo 15%
- Trabajo contributivo 25%
- Trabajo productivo 60%

2.5.1. Factores que afectan la productividad en la construcción.²⁵

1. Sobre tiempo programado y/o fatiga.
2. Errores y omisiones en planos y especificaciones.
3. Muchas modificaciones durante la ejecución del proyecto.
4. Diseños muy complejos.
5. Diseños incompletos o atrasados.
6. Agrupamiento de trabajadores en espacios reducidos.
7. Falta de supervisión del trabajo.
8. Reasignación de la mano de obra de tarea en tarea.
9. Ubicación inapropiada de los materiales.
10. Temperatura o clima adverso.
11. Mala o escasa iluminación de los frentes de trabajo.
12. Nivel de agua subterránea muy superficial.
13. Mucho ausentismo de trabajadores.
14. Mucha rotación de personal.
15. Falta de materiales cuando se necesitan.
16. Falta de equipos y herramientas cuando se necesitan.
17. Alta tasa de accidentes en el trabajo.
18. Disputas entre cuadrillas.
19. Disponibilidad de mano de obra limitada, de mano de obra adecuada y capacitada.
20. Composición y tamaño inadecuado de las cuadrillas.
21. Situación económica del país y nivel de desempleo.

²⁵ *Ibid.*, pág. 40

22. Exceso de tiempo en la toma de decisiones.
23. Ubicación de la obra en un lugar difícil de acceso.
24. Exigencias excesivas de control de calidad.
25. Interrupciones no controladas (café, ida a los servicios etc.).
26. Hora del día y de la semana que provocan variaciones en el desempeño de personal.
27. Características de tamaño y duración de la obra, poco motivadores para el personal.

2.5.2. Factores que intentan mejorar la productividad en la construcción.²⁶

1. Aprovechamiento del fenómeno de aprendizaje.
2. Programas educacionales y de capacitación de personal.
3. Programas de seguridad en la obra.
4. Uso de materiales y equipos innovadores.
5. Prefabricación de partes de obra.
6. Empleo de técnicas modernas de planificación.
7. Utilización de ayudas computacionales.
8. Aplicación de ingeniería de valor.
9. Programas de motivación de personal.
10. Mejoramiento de la constructabilidad.
11. Estandarización de partes y elementos de obra.
12. Pre-planificación de las operaciones.
13. Programación corta a nivel de cuadrillas.
14. Prácticas eficientes de compras.
15. Uso de modelos a escala para análisis de la ejecución de operaciones y de distribución de áreas.
16. Estimular espíritu sano de competencia.
17. Usar incentivos en los contratos de obra.
18. Utilización eficiente de los subcontratistas.
19. Disponibilidad suficiente de herramientas.
20. Uso de estudios de tiempos y movimientos, para mejorar la eficiencia.
21. Buena supervisión del trabajo.
22. Uso del muestreo del trabajo e informes de costos para controlar la eficiencia de la dirección de obra.

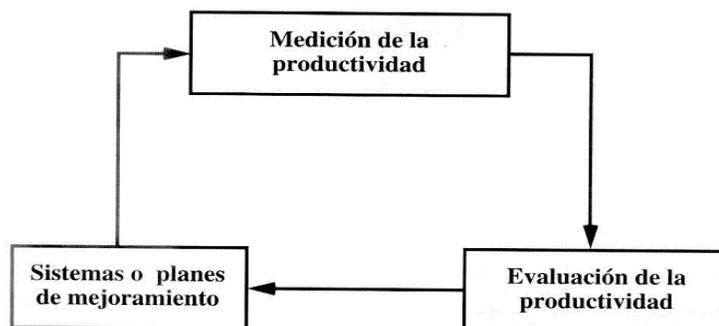
²⁶ *Ibid.*, pág.41

2.5.3. Mejoramiento de la productividad.

Una manera de tratar de minimizar los riesgos de productividad en los proyectos de construcción, es evaluar la problemática que presenta el proyecto, y tomar medidas correctivas para la solución de los problemas detectados así como el mejoramiento continuo de la productividad.

Cada una de las etapas comprende actividades que deben ser realizadas para el mejoramiento. Estas son:²⁷

1. Medición de la productividad.
 - Toma de datos.
 - Análisis de procesamiento de la información.
2. Evaluación de la productividad.
 - Diagnóstico.
 - Identificación de problemas.
 - Determinación de cursos de acción.
 - Evaluación de alternativas.
- 3.- Sistemas o planes de mejoramiento.
 - Implementación de estrategias y acciones de mejoramiento.
 - Seguimiento y control de la implementación y sus resultados. A continuación se presenta un gráfico de lo que se habló anteriormente.²⁸



Gráfica 7. Etapas de actividades para el mejoramiento de la productividad.

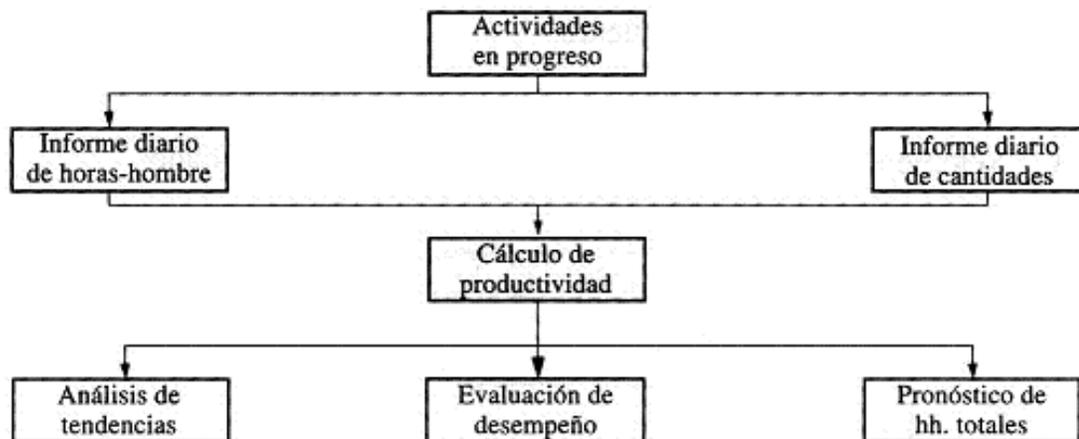
²⁷ *Ibid.*, pág. 47

²⁸ *Idem.*

Una de las actividades para la medición de productividad. En la figura siguiente se muestra un esquema sencillo que puede utilizarse para medir la productividad de los proyectos de construcción. Este esquema puede utilizarse de forma general o particular para contabilizar la productividad gráfica.²⁹

El sistema de medición tiene los siguientes objetivos.³⁰

- Determinar las razones que hacen que una obra o actividad sea más productiva que otras similares o iguales.
- Medir e identificar las diferencias existentes.
- Evaluar el desempeño en forma objetiva.
- Servir de marco de referencia para otras etapas del ciclo de mejoramiento de la productividad.
- Realizar análisis de tendencia proyectando los resultados hacia el futuro.
- Realizar pronósticos de costo, plazo, etc.



Gráfica 8. Gráfica para medir la productividad de los proyectos de construcción.

²⁹ *Ibid.*, pág. 48

³⁰ *Idem.*

3. Medición

3.1. Introducción

Se podría decir que una entrevista es una forma de comunicación entre dos personas, que es un medio que tienen como objetivo el recabar información importante sobre algún tema determinado realizando preguntas, o el de modificar actitudes.

Cada entrevista tiene en forma particular un objetivo, el cual debe estar determinado para tomar la decisión del procedimiento a seguir, la información que se necesita, la duración y el lugar donde se realizará.

En este capítulo se pretende encuestar al personal operador de maquinaria, para posteriormente realizar una clasificación de los datos obtenidos, y mencionar algunas observaciones y aclaraciones de lo encuestado.

La población con que cuenta la empresa es de aproximadamente 30 personas, la muestra se realizará al encuestar al personal que tiene mayor tiempo laborando en la empresa, que son los que han estado en mayor contacto con los problemas laborales y que nos podrán dar una opinión más certera de los que se han presentado y que son alrededor de 20 personas.

3.2. La encuesta

En este capítulo también se pretende escribir sobre la realidad que existe en la empresa, si reciben algún tipo de motivación en su trabajo, de que tipo es, o si no lo reciben en la encuesta lo conoceremos posteriormente.

La encuesta que se pretende aplicar a los operadores de maquinaria, deberá tener el valor de identificar algunos aspectos importantes que se relacionan con la actividad laboral que desarrollan en la empresa.

3.3. Diseño de la encuesta

Sobre el diseño de la encuesta uno de los objetivos primordiales es conocer la problemática de por qué el personal no está produciendo lo esperado en su trabajo y conocer las causas de las fallas que se están presentando, para tratar de cambiarlas.

Encuesta: medición de la motivación.

Es una herramienta para conocer el grado de motivación de los empleados dedicados al movimiento de tierra.

La presente encuesta forma parte de la tesis “motivación de los recursos humanos”, la cual es una investigación de la universidad panamericana, escuela de ingeniería civil administrativa, en la maestría: administración de la construcción

Instrucciones para el llenado de la encuesta:

La encuesta se realizará personalmente con cada trabajador, se realizarán en un horario y lugar determinado que no le cause problemas en su trabajo. El trabajador contestará personalmente su cuestionario, las respuestas deberán ser contestadas de la manera más verídica, para poder realizar una buena detección de los problemas que están sucediendo y como minimizarlos.

Las preguntas se presentan a continuación, cada una tienen varias opciones para la respuesta, si en alguna pregunta no viene incluido la respuesta que les parece la más apropiada favor de escribirla.

Encuesta.

1. – Sexo.

a) masculino b) femenino

2. – Edad.

a) 20-30 b) 31-40 c) 41-50 d) 51-adelante

3.- Escolaridad, educación.

a) Primaria b) secundaria c) preparatoria d) profesional e) otros

4.- Antigüedad en la empresa (años).

- a) 0-1 b) 1-3 c) 4-6 d) 6 a 10 e) mas de 10

5.- Cómo considera su salario.

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

6.- El ambiente de trabajo es.

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

7.-En qué porcentaje le gusta su trabajo.

- a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

8.- Cómo considera usted el sistema de ascensos y promociones (aumentos).

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

9.- Cómo considera las prestaciones que ofrece la empresa.

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

10.- Grado de capacitación que recibe en su trabajo.

- a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

11.- En qué porcentaje existe organización en la empresa para la que trabaja.

- a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

12.- En qué porcentaje recibes ayuda de tus compañeros cuando necesitas de ellos.

- a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

13.- Cómo considera la relación con sus superiores.

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

14.- En qué grado la empresa se preocupa por que tengas vacaciones cada año pagadas.

- a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

15.- Cómo considera el equipo que usa para desarrollar su trabajo.

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

16.- Grado de comunicación entre la empresa y el empleado.

a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

17.- Grado de motivación que le ofrece la empresa para el desarrollo de su trabajo.

a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

18.- Grado de apoyo de sus superiores cuando se le presenta algún contratiempo en su trabajo.

a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

19.- En qué grado se identifica usted con la forma de pensar y actuar de la empresa.

a) 100% b) 80% c) 60% d) 40% e) 20% f) 0%

3.4. Tabla de resultados

Tabla 4. Resultados de encuestas de motivación.

SEXO	N. DE FRECUENCIA	EDAD	N. DE FRECUENCIA	ESCOLARIDAD	N. DE FRECUENCIA	ANTIGÜEDAD	N. DE FRECUENCIA
MASCULINO	20	20-30 AÑOS	8	PRIMARIA	7	0- 1 AÑOS	3
FEMENINO	0	31-40 AÑOS	7	SECUNDARIA	6	1-3 AÑOS	11
		41-50 AÑOS	3	PREPARATORIA	2	4-6 AÑOS	6
		51- ADELANTE	2	OTROS	5		
N. DE ENCUESTADOS	20		20		20		20

Tabla 5. Respuestas del personal encuestado.

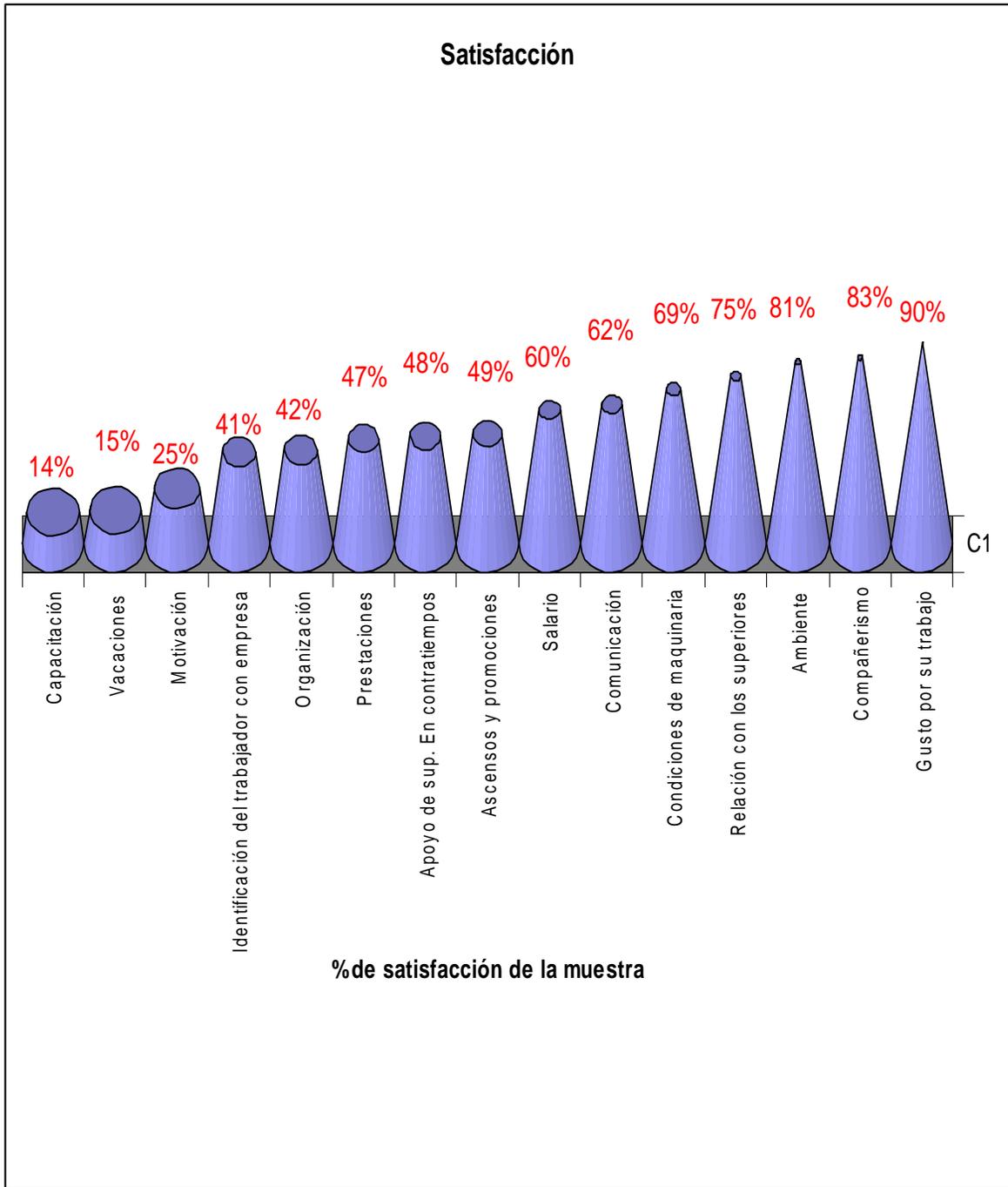
	PORCENTAJES DE SATISFACCION					
	100%	80%	60%	40%	20%	0%
5 SALARIO	0	5	10	5	0	0
6 AMBIENTE DE TRABAJO	1	19	0	0	0	0
7 GUSTO POR SU TRABAJO	10	10	0	0	0	0
8 ASCENSOS Y PROMOCIONES	0	2	7	11	0	0
9 PRESTACIONES	0	0	7	13	0	0
10 CAPACITACION	0	0	0	4	6	10
11 ORGANIZACIÓN	0	0	7	8	5	0
12 COMPANERISMO	4	15	1	0	0	0
13 RELACION CON LOS SUPERVISORES	1	13	6	0	0	0
14 VACACIONES	0	0	1	2	8	9
15 CONDICIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO	0	10	9	1	0	0
16 COMUNICACIÓN	0	5	12	3	0	0
17 MOTIVACION	0	0	1	7	8	4
18 APOYO DE LOS SUPERIORES CUANDO OCURREN CONTRATIEMPOS	0	3	6	9	2	0
19 IDENTIFICACION DE EL TRABAJADOR CON LA FORMA DE PENSAR Y ACTUAR DE LA EMPRESA	0	0	5	11	4	0

3.3. Tabla de resultados por promedios

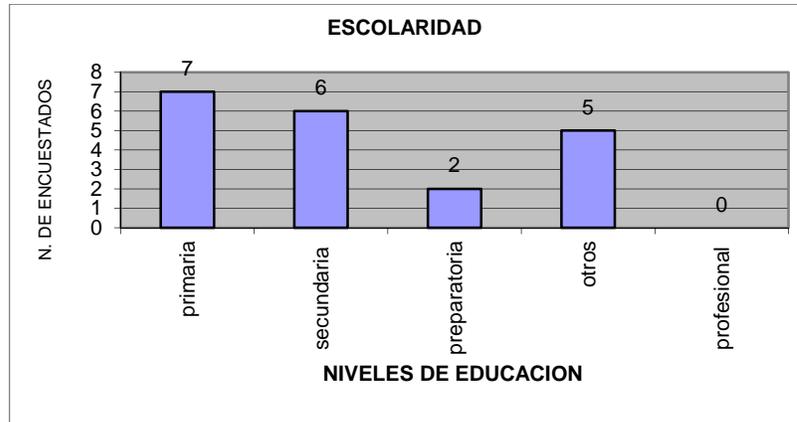
Tabla 6. Tabla de resultados por promedios.

	Salario	Ambiente	Gusto por su trabajo	Ascensos y promociones	Prestaciones	Capacitación	Organización	Compañerismo	Relación con los superiores	Vacaciones	Condiciones de maquinaria	Comunicación	Motivación	Apoyo de sup. Eni contratados	Idm del trabajador con empresa
1	80%	100%	100%	80%	60%	40%	60%	100%	100%	60%	80%	80%	60%	80%	60%
2	80%	80%	100%	60%	60%	40%	60%	100%	80%	40%	80%	80%	40%	80%	60%
3	80%	80%	100%	60%	60%	40%	60%	100%	80%	40%	80%	80%	40%	80%	60%
4	80%	80%	100%	60%	60%	40%	60%	100%	80%	20%	80%	80%	40%	80%	60%
5	80%	60%	100%	60%	60%	20%	60%	60%	80%	20%	80%	80%	40%	60%	60%
6	60%	80%	100%	60%	60%	20%	60%	80%	80%	20%	80%	80%	40%	60%	40%
7	60%	80%	100%	60%	60%	20%	60%	80%	80%	20%	80%	80%	40%	60%	40%
8	60%	80%	100%	60%	40%	20%	40%	80%	80%	20%	80%	80%	40%	60%	40%
9	60%	80%	100%	40%	40%	20%	40%	80%	80%	20%	80%	80%	20%	60%	40%
10	60%	60%	100%	40%	40%	20%	40%	60%	80%	20%	60%	80%	20%	20%	40%
11	60%	80%	80%	40%	40%	0%	40%	80%	80%	20%	60%	80%	20%	20%	40%
12	60%	80%	80%	40%	40%	0%	40%	80%	80%	0%	60%	80%	20%	40%	40%
13	60%	80%	80%	40%	40%	0%	40%	80%	80%	0%	60%	80%	20%	40%	40%
14	60%	80%	80%	40%	40%	0%	40%	80%	80%	0%	60%	80%	20%	40%	40%
15	60%	80%	80%	40%	40%	0%	40%	80%	80%	0%	60%	80%	20%	40%	40%
16	40%	80%	80%	40%	40%	0%	20%	80%	60%	0%	60%	80%	20%	40%	40%
17	40%	80%	80%	40%	40%	0%	20%	80%	60%	0%	60%	80%	0%	40%	20%
18	40%	80%	80%	40%	40%	0%	20%	80%	60%	0%	60%	80%	0%	40%	20%
19	40%	80%	80%	40%	40%	0%	20%	80%	60%	0%	60%	80%	0%	20%	20%
20	40%	60%	80%	40%	40%	0%	20%	60%	60%	0%	40%	80%	0%	20%	20%
prom.	60%	81%	90%	49%	47%	14%	42%	83%	75%	15%	69%	62%	25%	48%	41%

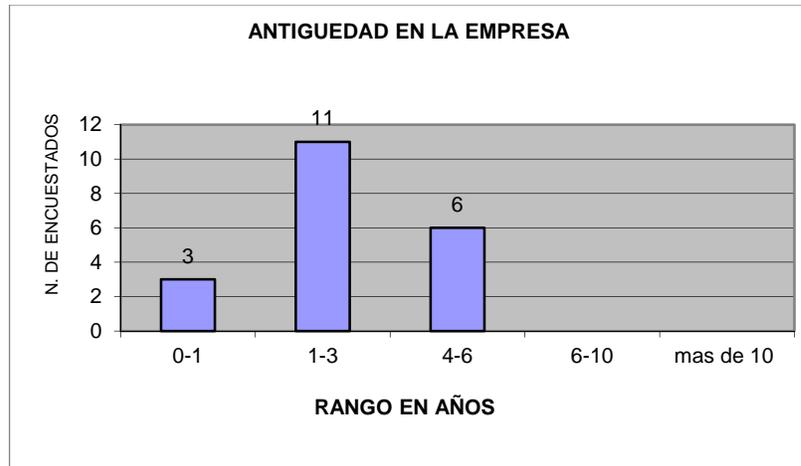
Gráficas de los datos recabados



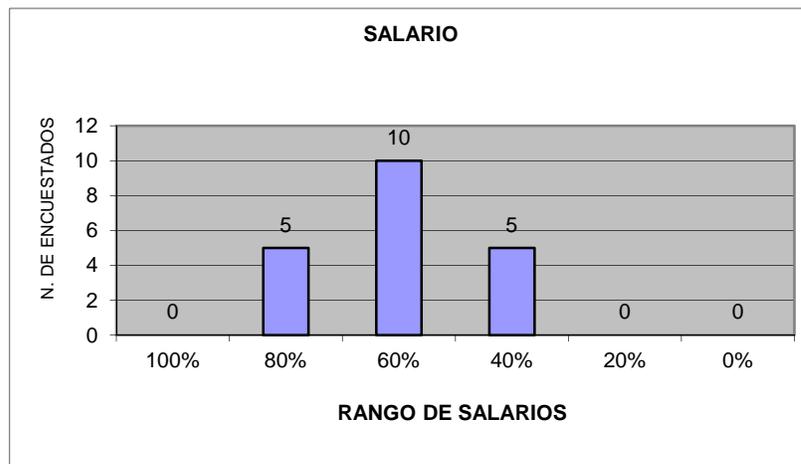
Gráfica 9. Porcentaje de satisfacción de la muestra.



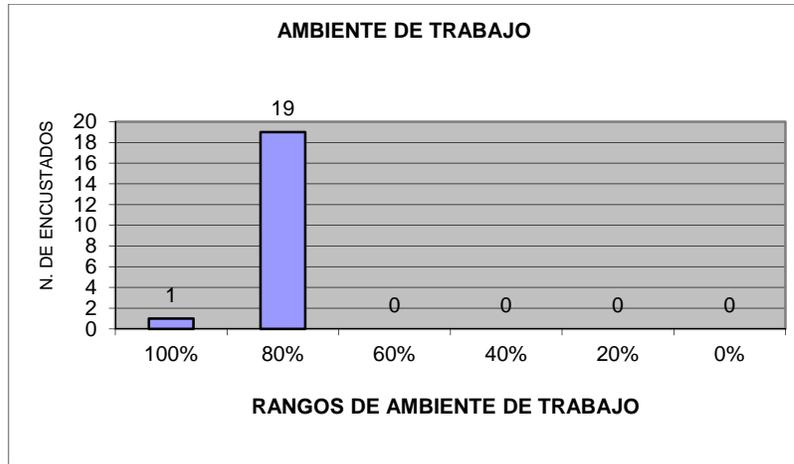
Gráfica 10. Escolaridad.



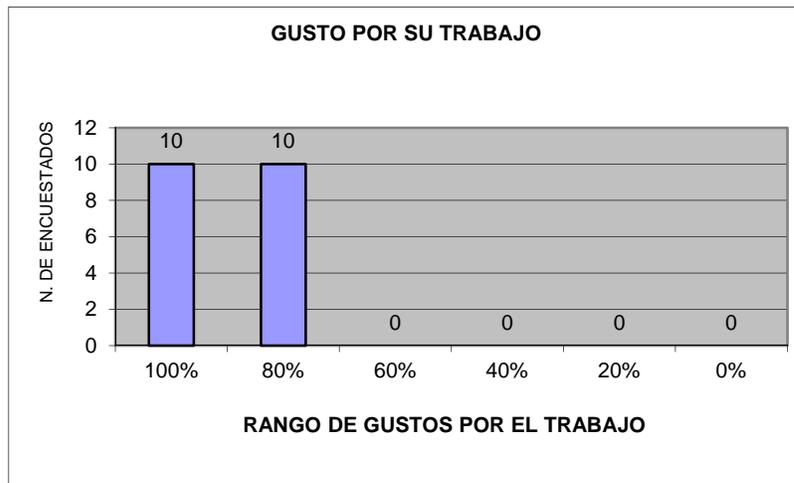
Gráfica 11. Antigüedad en la empresa.



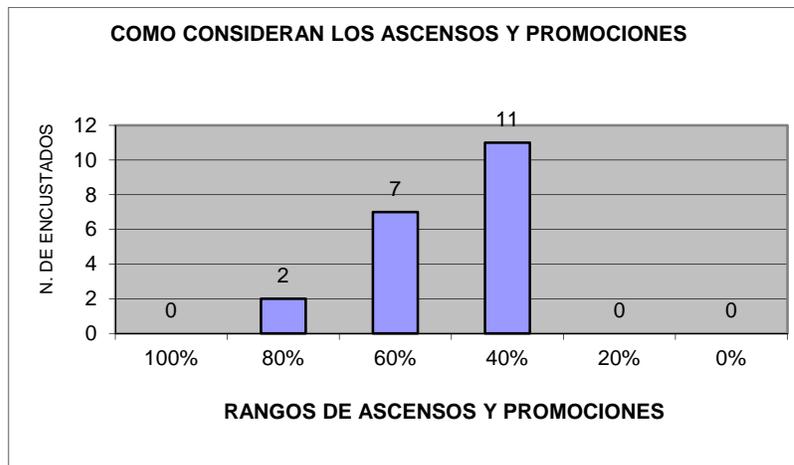
Gráfica 12. Salario.



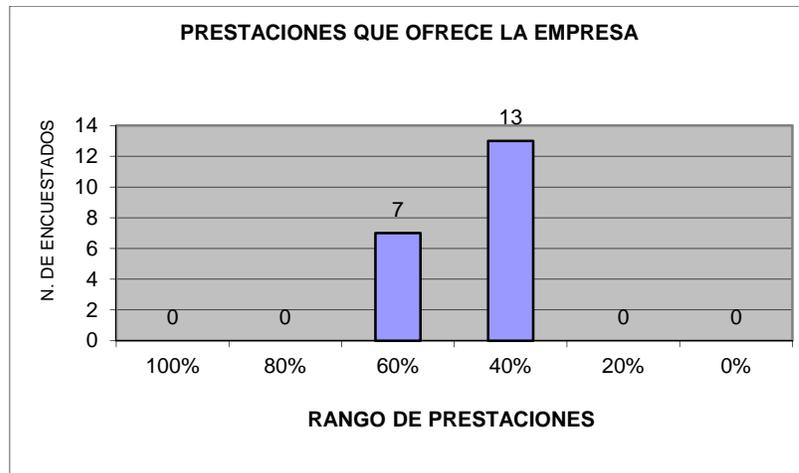
Gráfica 13. Ambiente de trabajo.



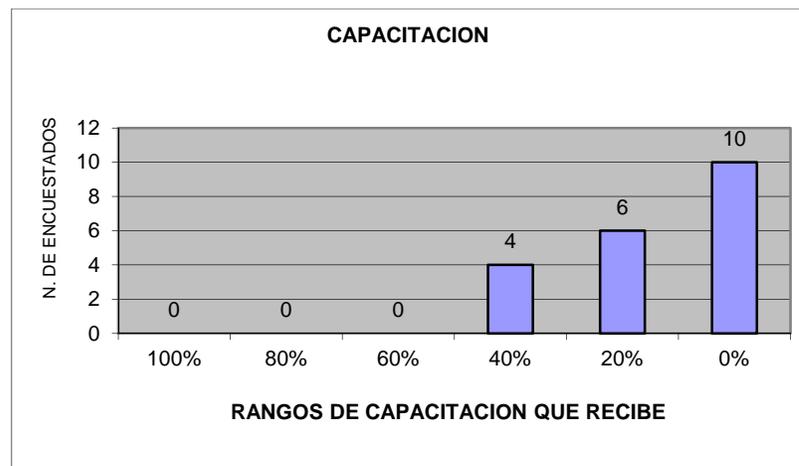
Gráfica 14. Gusto por su trabajo.



Gráfica 15. Cómo consideran los ascensos y promociones.



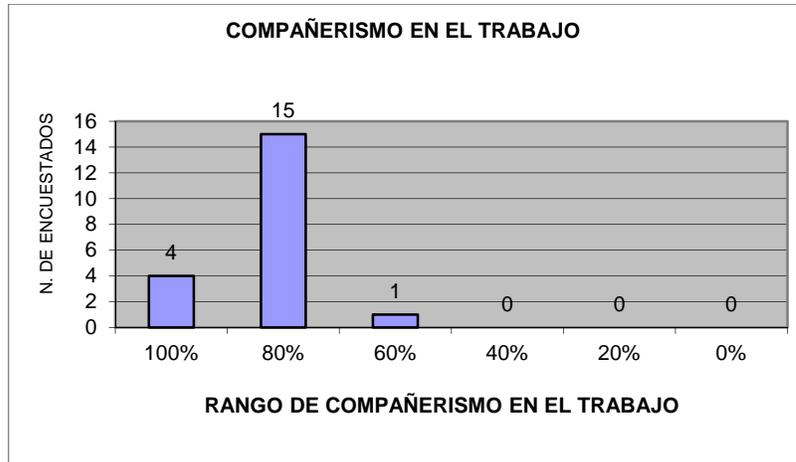
Gráfica 16. Prestaciones que ofrece la empresa.



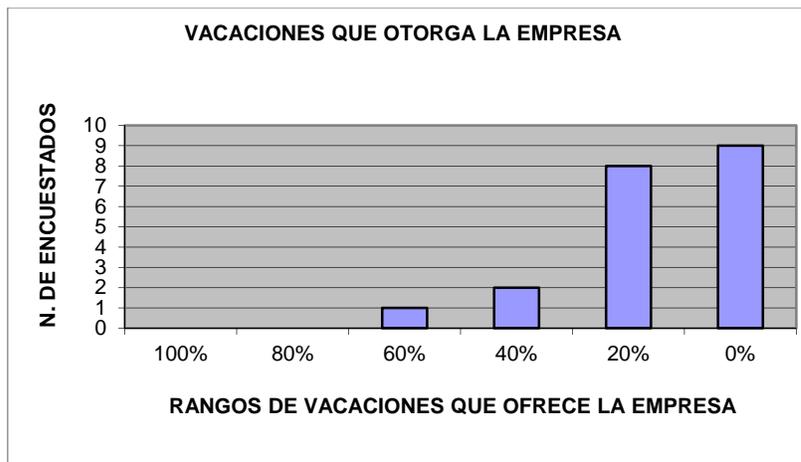
Gráfica 17. Capacitación.



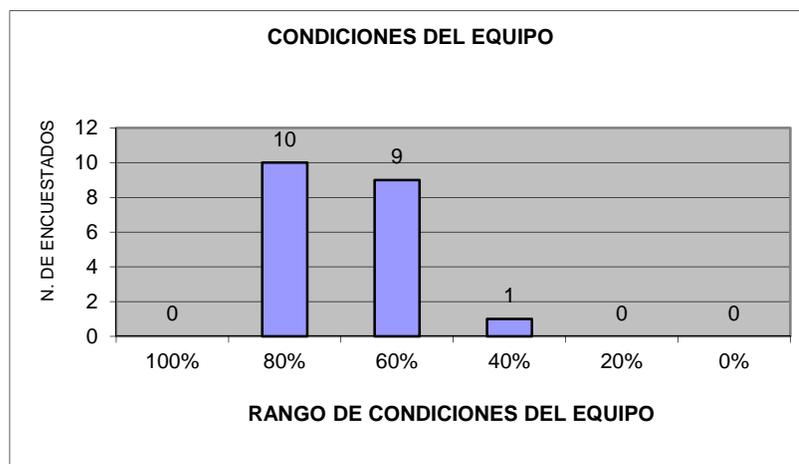
Gráfica 18. Organización de la empresa.



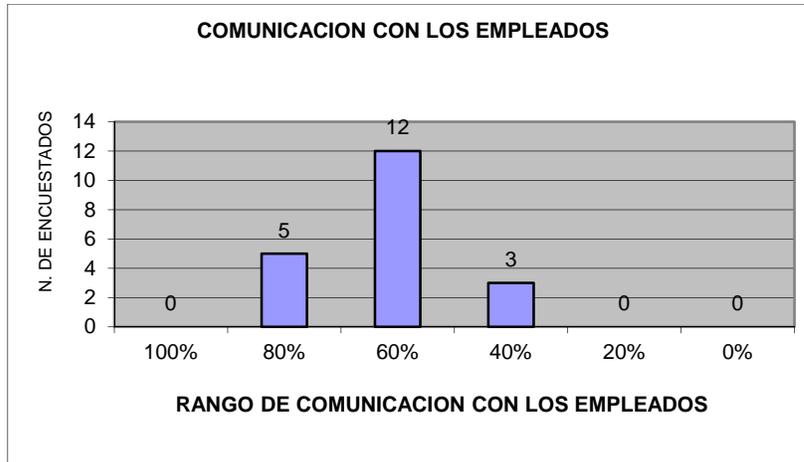
Gráfica 19. Compañerismo en el trabajo.



Gráfica 20. Vacaciones que otorga la empresa.



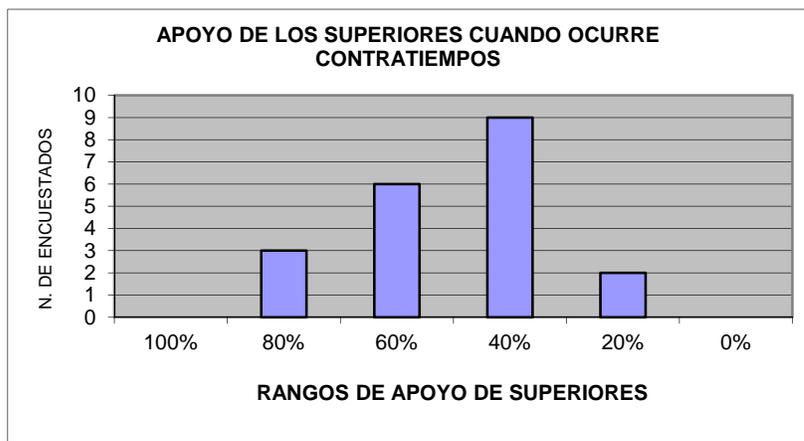
Gráfica 21. Condiciones del equipo.



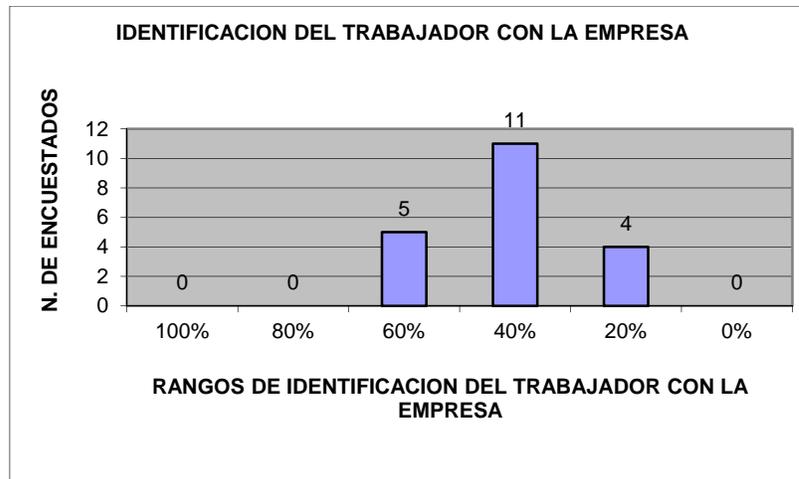
Gráfica 22. Comunicación con los empleados.



Gráfica 23. Motivación que reciben los trabajadores.



Gráfica 24. Apoyo de los superiores cuando ocurren contratiempos.



Gráfica 25. Identificación del trabajador con la empresa.

3.4. Observaciones y comentarios

Al principio cuando apliqué las primeras cuatro encuestas (que fue la prueba piloto) para obtener algunas respuestas o comentarios sobre la misma, los trabajadores no me querían del todo contestar ya que pensaban que podría ocurrir alguna represalia en contra de ellos, yo les comenté que era una investigación para un trabajo de tesis y que los datos eran confidenciales, ya al escuchar que eran datos confidenciales estuvieron de acuerdo en contestar la encuesta, me hicieron algunas observaciones con lo que se le dio un cambio a la encuesta y ya la segunda aplicación no hubo ningún problema para aplicarla.

Con lo encuestado hasta el momento se tiene un parámetro más real de las condiciones en que están laborando el personal en la empresa.

Como primer punto la edad es un factor importante porque el grueso de los trabajadores se encuentra entre 20 y 40 años, esto nos indica que pueden ser personas altamente productivas.

Otro de los puntos que arrojaron las encuestas es que el personal que labora para la empresa se encuentra entre 1 a 6 años.

El personal me hizo mención en sus encuestas que es el sueldo que reciben se encuentra de la media para abajo respecto a sueldos que se pagan sobre ese giro.

Uno de los puntos con el que los trabajadores no están contentos, es el sistema de ascensos, promociones y prestaciones, ya que hay muy pocos que tienen estas prestación.

La falta de organización en la empresa.

La falta de vacaciones a los trabajadores.

La identificación del trabajador con la forma de actuar de la empresa, no es muy buena.

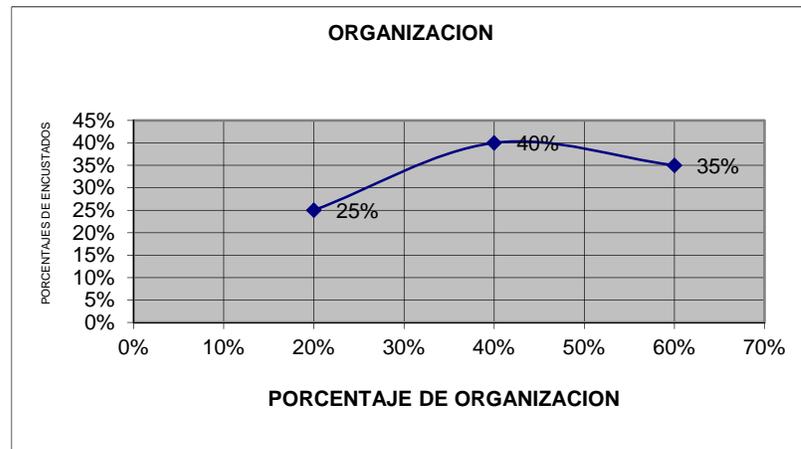
3.5. Análisis de los resultados

Un aspecto importante que arrojó la encuesta es que el salario no es factor vital para la motivación del trabajador, si es importante pero no es el único. Hay que lograr satisfacer otras necesidades como lo son: comida, descansos, vivienda, capacitación, prestaciones, seguridad en el trabajo, estabilidad laboral, amistad, aceptación, amor, confianza en sí mismo, reconocimiento, respeto, desarrollo individual y realización profesional. Estas necesidades pueden presentarse en diferente orden dependiendo de las necesidades de cada persona y pueden cambiar con el paso del tiempo.



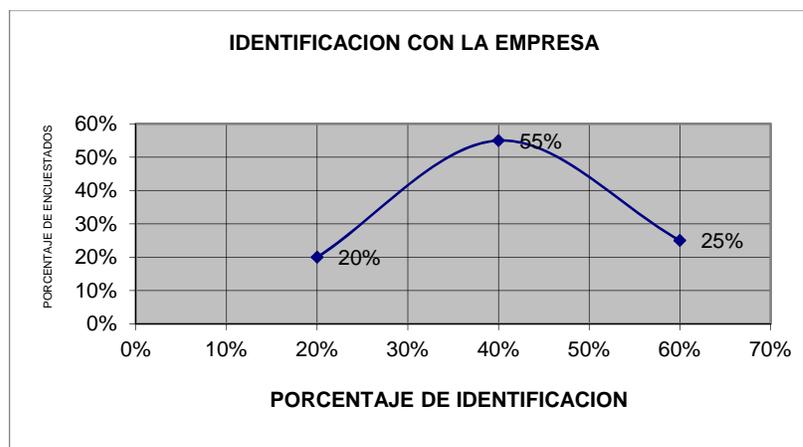
Gráfica 26. Salario.

Otro aspecto importante es la organización de la empresa, en este aspecto la organización tiene el deber de planear y organizar más a su personal técnico y operativo, ya que este punto afecta en la productividad de los proyectos y del personal.



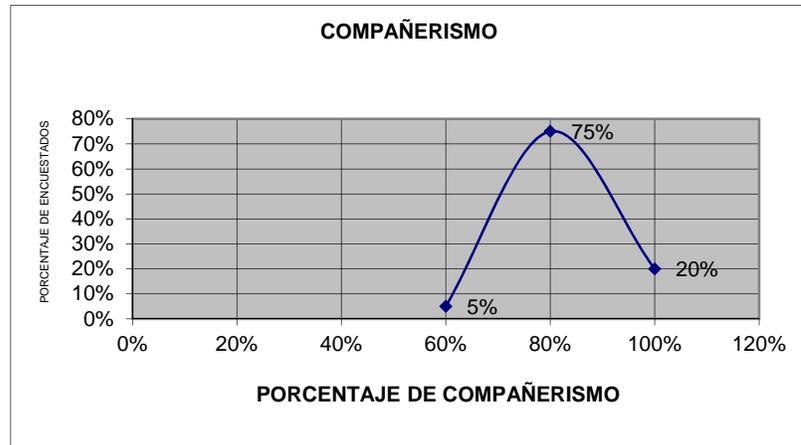
Gráfica 27. Organización.

La identificación del trabajador con la forma de actuar de la empresa, no es del todo buena ya que al no satisfacer sus necesidades, o satisfacerlas (en forma mínima), hacen que el trabajador no tenga la completa motivación para desarrollar su trabajo.



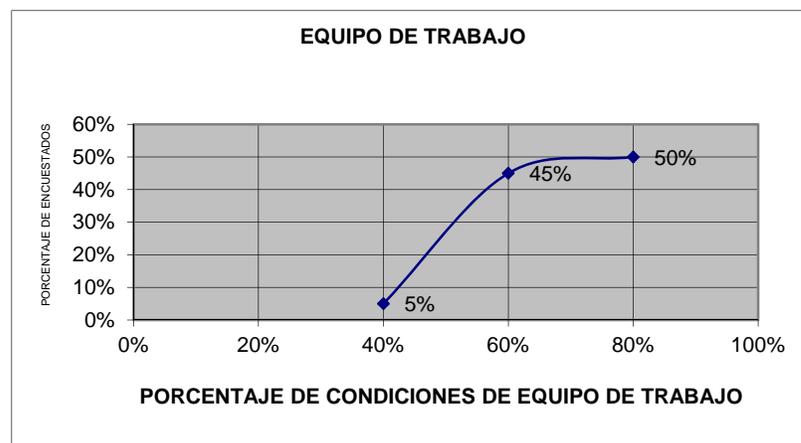
Gráfica 28. Identificación con la empresa.

El compañerismo es un factor importante en la organización ya que nos dice que existe una buena relación entre los trabajadores.



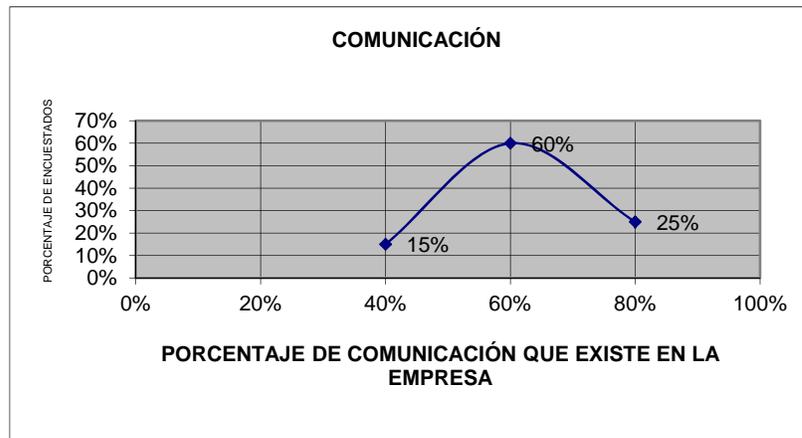
Gráfica 29. Compañerismo.

Otro de los análisis que resultó interesante son las condiciones del equipo de trabajo ya que el equipo de trabajo se encuentra en rangos más o menos aceptables, pero podría implementar planes para mejorar.



Gráfica 30. Equipo de trabajo.

La comunicación es otro factor que debe tomarse en cuenta para la motivación del personal, ya que en cada decisión que tome la empresa con relación a los proyectos que está realizando, se los debe de comunicar a su personal para que sientan que son parte de la empresa y aporten su experiencia para lograr los objetivos.



Gráfica 31. Comunicación.

Un aspecto muy importante es la capacitación de los trabajadores, ya que será de gran apoyo para el personal para tomar medidas de prevención o solución de posibles errores en los proyectos futuros que desarrolle la empresa.

4. Conclusiones y nuevas líneas de investigación

4.1. Conclusiones

Cuando empezaba a desarrollar esta tesis, me preguntaba cómo se motivará al personal para que aumente su productividad, y uno de mis pensamientos era con recursos económicos, ya que fue avanzando la investigación mi forma de pensar fue cambiando. Ya que se tienen que reunir varios factores para que esto ocurra, y no se le puede motivar al trabajador contra su voluntad

Las hipótesis de trabajo fueron:

- A. Los empleados de la industria operadores de maquinaria no sólo se motivan por salario sino que hay otros factores de igual o mayor relevancia.*
- B. Qué los empleados operadores de maquinaria pesada están poco motivados.*

Podemos afirmar como resultado de esta investigación que se confirman las hipótesis plateadas.

Para la hipótesis A:

La encuesta muestra que teniendo una satisfacción por salario promedio de la muestra del 60%, donde el 100% es plenamente satisfecho, la motivación de los empleados es de tan solo el 25%.

Al no existir correspondencia entre la satisfacción del salario con la motivación implica que no es consecuencia la motivación del nivel de salario.

Para la hipótesis B:

Se observa directamente de los datos del estudio de campo que la motivación es del 25% contra un promedio de satisfactores del 53% por lo que podemos concluir que no se encuentran motivados.

La pregunta del por qué siguen trabajando en la empresa los operadores de maquinaria probablemente la encontraremos en los altos niveles de satisfacción que tienen por el *gusto por el trabajo* (90 %), la satisfacción por *el compañerismo* que llega a un nivel del 83% y la relación con los superiores que tiene un 75% de satisfacción.

Algunas recomendaciones para la empresa constructora.

A la pregunta de por qué no están motivados se puede responder que es por la poca atención que la empresa da a la capacitación (14%), vacaciones (15%), identificación con la empresa (41%).

Las medidas que debe tomar una empresa constructora es que debe existir un compromiso, respecto al cuidado del mejoramiento continuo de la motivación y productividad de los trabajadores de la empresa.

Algunas consideraciones que se deben tomar a continuación se describen:

Recabar la suficiente información de las características de los trabajadores al contratarlos, para disponer información necesaria para detectar posibles áreas de conflicto y tomar las medidas acertadas que se pudieran traducir en acciones oportunas

Crear una encuesta para los trabajadores al contratarlos, aquellos aspectos de interés para la empresa (motivación y productividad). La empresa puede lograr alguna relación entre sus objetivos y los intereses de sus empleados, de modo que por satisfacer sus intereses, los trabajadores logren aumentos en la motivación y productividad en el trabajo.

Ofrecer estabilidad laboral a quienes consigan mejores niveles de productividad, ya que puede ser una seguridad para el trabajador y su familia de que va a contar con trabajo seguro.

Ofrecer capacitación a los trabajadores de todos sus niveles. Ya que puede ser un

herramienta que puede ofrecer mejores niveles de conocimiento y evitar errores en proyectos futuros.

Incluir a los trabajadores más destacados en los planes de mejoramiento continuo que maneja la empresa.

Fortalecer el compañerismo y trabajo en equipo en el ámbito laboral.

Fortalecer la retroalimentación de conocimientos desde los niveles altos hasta los niveles inferiores dentro de la organización.

Determinar el sistema de pago (sea destajo o jornal), ya que motiva al trabajador a ejecutar un trabajo en el menor plazo.

Utilizar sistemas de bonos de producción por avance de la obra.

Especificar claramente la forma de liquidación de los subcontratistas.

Fortalecer la comunicación de los diversos niveles jerárquicos.

Especificar a los trabajadores de sus deberes, derechos, beneficios que se pueden obtener.

Reconocer personalmente o públicamente un trabajo bien hecho de una persona o de un grupo trabajo.

Especificar claramente del modo en que se le pagará a los trabajadores y desglosar los componentes del salario incluyendo si se le pagan horas extras.

Especificar el costo de las horas extras y cuantas pueden realizar semanalmente.

Informar a los trabajadores la forma de las liquidaciones de sueldo y desglosar sus componentes que lo integran.

Respetar cada uno de los tratos de trabajo realizado y buscar la negociación en caso de alguna modificación.

Otorgar posibilidades de ascenso a los trabajadores a través de la capacitación continua o especialización y establecer reglas claras de ascenso.

Contar con medios de capacitación continua y de especialización para el personal.

Mejorar continuamente las condiciones de seguridad en la obra, desarrollando métodos para prevenir los accidentes y las acciones inseguras.

Generar la participación de los trabajadores, tanto en la generación de ideas en los obras de construcción como en la aplicación de las mismas.

Organizar equipos de trabajo o grupos permanentes, e impulsar en ellos la productividad.

Otorgar autoridad a quienes presentan claras aptitudes de líder, preferentemente en términos de calidad y productividad.

Generar el liderazgo y la adquisición de mayores responsabilidades en el personal.

Investigar tendencias del mercado referentes a los salarios y respetar cambios que se generen en los mismos.

Controlar trato irrespetuoso entre el grupo de trabajo.

Controlar el cumplimiento con los compromisos de los trabajadores con los compromisos de la organización.

Controlar la poca disponibilidad de materiales y herramientas ya puede ser un factor desmotivante para los trabajadores.

Generar la identidad de los trabajadores en relación con la empresa.

Crear medidas de sugerencias de cambios por medio de sugerencias de los trabajadores.

4.2. Nuevas líneas de investigación

Crear sistemas de medición confiables basados en la teoría de las expectativas, generando una base de datos que soporten la teoría así como generación de mediciones confiables de valencia, expectativas e instrumentalidad, así como generar datos de por qué los trabajadores tienen creencias de valencia, expectativas e instrumentalidad.

Bibliografía

Alcázar Fajardo Rigoberto. (1995). *Los conflictos laborales de una micro empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. Universidad de Guadalajara, Tesis.

Arias Galicia I. Fernando. (1999), *Administración de recursos para el alto desempeño*, (4ª. Ed.), México: Trillas.

Chiavenato Adalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª. ed.), Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.

Chuden, Herbert, J., Sherman, W. Arthur. et. al. (1997). *Administración de personal*. (20ª.ed). México: Cecsa.

Keinth Davids, Newstrom W. John. et al. (1996). *El comportamiento humano en el trabajo*. (8ª. ed). México: Mac Graw Hill.

Pérez López Juan A. *Instituto panamericano de alta dirección de empresa*, nota técnica elaborada por el Ing. Benito Celorio, México. Fhn-65 pág.

Villanueva Varela Arturo. (1991). *Diez casos para el laboratorio de recursos humanos*. (1ª ed.). Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara.

Tyson Sahún, York Alfred, et.al. (1999). *Administración de personal*. (2ª. reimpresión). México: Trillas.

Villanueva Varela Arturo. (1991). *Diez casos para el laboratorio de recursos humanos*. (1ª ed.). Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara.

Villanueva Varela Arturo (1993). *Los fundamentos del éxito en la administración de empresas*, (1ª. reimpresión). Guadalajara, Jalisco, Universidad de Guadalajara.

Caltapietra L. *La motivación en los recursos humanos*, noviembre 22, 2004, monografías.com

Quesada L. *El poder de la motivación*, arearh.com

Serpell Alfredo. *Administración de operaciones de construcción*, segunda edición, editorial alfaomega, impreso en México.