



658.3142  
6859  
c.1

---

Av. 11 de Septiembre 1860  
Piso 16 Oficina 161  
Teléfono: 56 - 2 - 334 7718  
Fax: 56 - 2 - 334 7719  
Providencia Santiago  
Chile

# **INCENTIVOS EN LA CONSTRUCCIÓN**

RESUMEN DEL INFORME "SISTEMAS DE INCENTIVOS EN LA CONSTRUCCIÓN" DESARROLLADO POR LA CORPORACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN A PEDIDO DE LA C.CH.C. COMO PARTE SU PLAN ESTRATÉGICO.

Desarrollado por:

**CAMARA CHILENA DE  
LA CONSTRUCCION  
Centro Documentación**

Alejandro Grillo U.  
Juan Carlos León F.

MAYO 1998

07566

## INCENTIVOS EN LA CONSTRUCCIÓN

*Muchos expertos en el tema incentivos señalan que: "en general los trabajadores no tienen una razón para no trabajar bien, ni tampoco para trabajar bien. Por tal motivo, dándole a ellos una razón, aún una pequeña, puede conducir a buenos resultados". Es decir, con pequeños incentivos o premios, no necesariamente económicos, se puede inducir a una persona a que trabaje mejor.*

### I. Introducción

El término incentivo implica diversos significados. La literatura lo define como "algo que inspira acción". En la industria de la construcción se entiende como "la intención de incrementar la producción o el desempeño a cambio de una recompensa (o premio) psicológica o material". Existen muchos tipos, la mayoría materiales o psicológicos, correctamente aplicados los incentivos económicos son una poderosa herramienta motivacional, que puede inspirar a los trabajadores a mejorar su desempeño, y de esta manera, mejorar la rentabilidad y fortaleza de la empresa. Desgraciadamente, no todos los contratistas de la construcción los ofrecen a sus trabajadores, lo cual no es conveniente.

Muchas personas creen que motivar trabajadores sólo requiere de sentido común; otras dicen que la motivación es muy simple y se consigue principalmente con dinero. Esto pudo haber sido cierto hace tiempo atrás, pero los trabajadores y su entorno ha cambiado. Como resultado de ésto se podría llegar a decir que el dinero, como se usa hoy en día, tiene poco valor motivacional una vez que el trabajador ha alcanzado cierto nivel de ingresos.

A raíz de estos antecedentes la Cámara Chilena de la Construcción, dentro del marco de su Plan Estratégico, solicitó a la Corporación de Investigación de la Construcción desarrollar un estudio, acerca de los Incentivos Laborales. El objetivo del trabajo desarrollado fue proponer una serie de recomendaciones acerca de los incentivos laborales, que permitan a los administradores de obra, "inducir" un aumento de la motivación laboral de sus trabajadores.

La metodología de la investigación consistió primero en realizar una revisión bibliográfica con el fin de recopilar antecedentes sobre los incentivos laborales y la motivación laboral. Por ello el estudio analizó, una de las teorías motivacionales con más respaldo empírico; la "Teoría de la Expectativa", que permite comprender cómo se podría lograr una alta motivación laboral en las personas. Esta teoría establece, que *el trabajo, el comportamiento de los supervisores y los incentivos*, son los factores que más influyen la motivación. Posteriormente, como una forma de conocer la realidad práctica nacional sobre los incentivos y las necesidades de los trabajadores, se diseñó y desarrolló una serie de encuestas a trabajadores y administradores de proyectos de construcción.

### II. Principales Resultados de las Entrevistas

La muestra analizada correspondía a 14 obras de construcción. En total se realizaron 129 encuestas a trabajadores, que incluyeron a jornales, ayudantes, maestros, capataces, jefes de obra y operadores de maquinaria. Se efectuaron 14 encuestas a profesionales de obra. Las empresas participantes pertenecían, en su mayoría, al área de edificación, de las cuales 6 eran del tipo constructora e inmobiliaria y sólo 5 constructoras, a su vez, 2 se dedicaban a las obras civiles y la restante al montaje industrial.

El análisis en general de las respuestas de los trabajadores, señala, que el "trato" (41%) sería la forma de remuneración más deseada, seguida por el "bono" (32%). Sin embargo, éstos reconocen que el primero, no favorece los trabajos de calidad. Para determinar las preferencias, se les solicitó a los trabajadores que señalaran cuáles eran los dos incentivos que más le gustaría que le dieran. Sorprendentemente el dinero no sería el principal para algunos trabajadores. Los datos indican que en el primer lugar de las preferencias, lo tiene la formación (capacitación y/o educación) (47%), seguido por los premios en dinero (44%) y la estabilidad laboral (25%) (figura 1). Esto nos estaría sugiriendo que, en general, las necesidades de las personas son mucho más que económicas, es decir la motivación no se logra sólo con

dinero. Otro aspecto que develó el estudio es que la "comunicación" entre jefes y trabajadores tendría una alta influencia en la motivación laboral. Como complemento a las preguntas anteriores, se le solicitó a los encuestados, las razones por las cuáles ellos preferían el incentivo seleccionado:

1. Capacitación: Esta les permite aprender nuevas cosas, (tecnologías, técnicas, etc.) y por consiguiente, saber más; al estar más capacitados, pueden ascender y mejorar así su remuneración.
2. Dinero: Este ayuda a trabajar más motivado y a vivir un poco mejor, como a su vez es una forma de reconocimiento por el trabajo realizado.

Al analizar cuáles son los incentivos favoritos según el cargo, se aprecia cómo las necesidades de los Jefes de obra, Capataces, Maestros, etc., no son necesariamente las mismas. No obstante, la capacitación es el incentivo que, en general, más gusta, a excepción de los jornales que priorizan la ayuda social y el dinero. La comunicación y el respeto tiene una mayor preferencia entre Jefes de Obra y Capataces que en el resto de los trabajadores. Esto se podría atribuir a que las diferencias (culturales, sociales, y económicas) entre los superiores de los Jefes de Obra y Capataces es mayor que la existente entre éstos y el personal a su cargo.

### Incentivos que más le Gustan a los Trabajadores

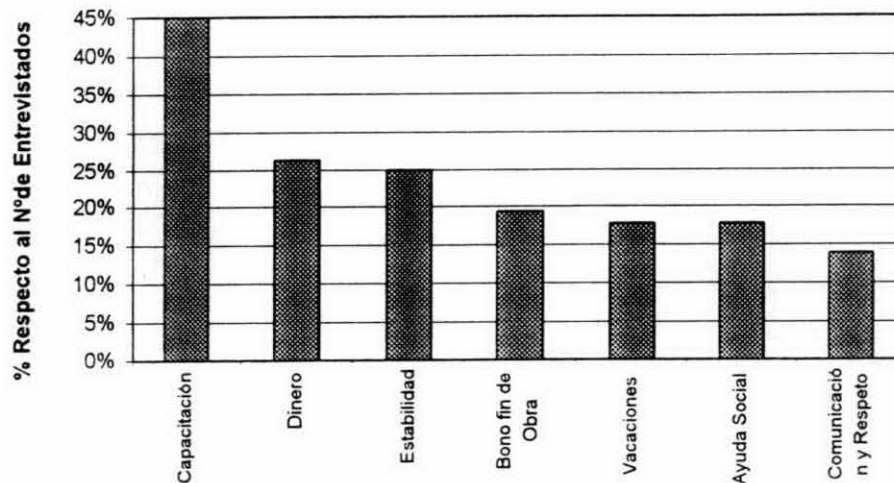


Figura 1: Incentivos que más le gustan a los trabajadores

### III. Características de los Trabajadores Conformes con su Sueldo / Incentivo

En la Tabla 1 se han relacionados diversos datos provenientes de la encuesta, con el propósito de identificar las características o casos, en los que el porcentaje de trabajadores conforme es mayor. El análisis de esta tabla señala:

- Los trabajadores con incentivos económicos tienden a estar más conformes con su sueldo que los que no tienen este tipo de incentivos.
- El porcentaje de trabajadores conformes es significativamente mayor en los casos que se les explicó cómo se determinaba su sueldo.
- Cuando el trabajador entiende cómo calculan su sueldo, el % de conformidad es mayor que cuando no.
- Los jefes de obra y en menor medida los capataces, son los que están más conforme con su sueldo.

Tabla 1 Características de los Trabajadores que están Conforme con su sueldo o incentivo

Incentivos Económicos	Total por Tipo	Nº de Conformes	Porcentaje Conforme
Tienen Incentivos económicos	41	25	61%
No Tienen Incentivos económicos	86	43	50%
¿Le explicaron cómo determinar el sueldo?	Total por Tipo	Nº de Conformes	Porcentaje Conforme
Si	46	32	70%
No	79	36	46%
¿Entiende cómo se determina su sueldo?	Total por Tipo	Nº de Conformes	Porcentaje Conforme
Si	64	40	63%
No	59	28	47%
Cargo	Total por Tipo	Nº de Conformes	Porcentaje Conforme
Jefe de Obra	10	8	80%
Capataz	19	13	68%
No Aplicable (Operadores de maquinaria en general)	6	4	67%
Maestro 2º	8	5	63%
Maestro 1º	45	22	49%
Jornal	28	11	39%
Ayudante	13	5	38%

#### IV. Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores

La información obtenida durante el estudio sirvió de base para la generación de un "modelo conceptual del comportamiento de los trabajadores" (figura 2). Lo que el modelo ilustra, es que una alta motivación se logra cuando tres condiciones se cumplen simultáneamente. La primera que el trabajador desarrolle un trabajo que puede cumplir. Para esto la persona debe tener las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar el trabajo y además la empresa entregar los recursos necesarios (materiales, equipos, etc.). La segunda consiste en que el trabajador percibe la existencia de una alta relación entre su desempeño y la recompensa que recibe. Esto no implica que se deba buscar que el comportamiento y desempeño del trabajador sea resultado sólo del dinero, sino que la estructura del sistema de incentivos sea clara y transparente, para que el trabajador conozca cómo y qué le evalúan de su trabajo o desempeño en general. La tercera y última condición a cumplir, es que los incentivos respondan a las reales necesidades de los trabajadores y no a las que el jefe cree que tienen. Para esto es necesario conocer más profundamente al trabajador.

A su vez, existen principalmente, tres factores que afectan las tres condiciones antes mencionadas: En primer lugar los "estándares de productividad", éstos deben ser reales de tal manera que a los trabajadores les sea factible cumplir con su trabajo y de esa manera alcancen las recompensas y fortalezcan la relación desempeño-recompensa. En segundo lugar es necesario tener "conocimiento de las necesidades y preferencias de los trabajadores", para así darles los incentivos que ellos quieren y necesitan. Finalmente, se deben tener presente "las reales competencias laborales y actitudes de los trabajadores", con el fin de asignarles trabajos factibles de realizar y servir de ayuda para la definición de los incentivos a entregar.

Por último, los factores y condiciones antes nombrados, son influenciados o afectados, principalmente por tres variables del entorno; el trabajo, las características de los incentivos que se utilizan y el comportamiento de los supervisores.

En términos generales, el modelo ilustra que para inducir a los trabajadores a una alta motivación, es necesario trabajar sobre los factores que influyen las condiciones, de los cuales 2/3 partes de éstos (reales competencias laborales y conocimiento de las necesidades y preferencias) implican conocer más al trabajador, para lo que es necesario una muy buena comunicación entre jefes y trabajadores.

Por último, es necesario aclarar el alcance del modelo descrito, ya que éste no es un modelo que interprete el mecanismo de la motivación en general, donde otros factores (sociológicos y/o psicológicos) pueden entrar en juego. El modelo sólo busca interpretar las principales variables que se deben tener en cuenta con el fin de inducir a los trabajadores a una alta motivación laboral a través del uso de incentivos.



Figura 2: Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores

#### V. Proceso Estratégico

La figura 3 muestra un marco de referencia que identifica las principales tareas dentro un proceso de análisis general de un sistema de incentivos. El proceso propuesto se inicia con la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa, los factores clave de competencia y el análisis de necesidades e intereses de los trabajadores. La última tarea de esta primer fase consiste en analizar y seleccionar los incentivos a utilizar. La Fase II comienza con el desarrollo del sistema de control adecuado para evaluar las tareas y las personas a incentivar y la fase termina con la comunicación clara y precisa del sistema de incentivos desarrollado. Luego sigue la Fase III denominada ejecución que consiste principalmente en medir y hacer efectivo el sistema de incentivo. La Fase IV es la evaluación del sistema de incentivos en uso. Finalmente existe un proceso de retroalimentación que permite hacer ajuste en la definición del sistema de incentivos.

#### VI. Conclusiones

Luego de analizar tanto el estudio teórico como las entrevistas se podría decir, que en general, los programas que combinan incentivos económicos y psicológicos son los que producen los resultados más satisfactorios. El peso relativo de cada componente dentro de un programa de incentivos específico dependerá de las metas de la empresa, la actitud de los empleados, y las capacidades de la administración al momento de implantar el programa.

Además, los incentivos que se ofrecen de una manera no estructurada y aleatoria, tales como los *bonos esporádicos*, no constituyen un programa de incentivos. A pesar de que estas medidas pueden llegar a ser marginalmente efectivas en el corto plazo, rara vez lo son, durante un largo período de tiempo. Esto se debe a que *no inducen a los trabajadores a que vinculen su desempeño con la retribución*. Además uno de los principios fundamentales de la motivación es que los empleados perciban la posibilidad de que serán recompensados en relación a su grado de desempeño.

**PROCESO DE ANALISIS ESTATEGICO GENERAL DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS**

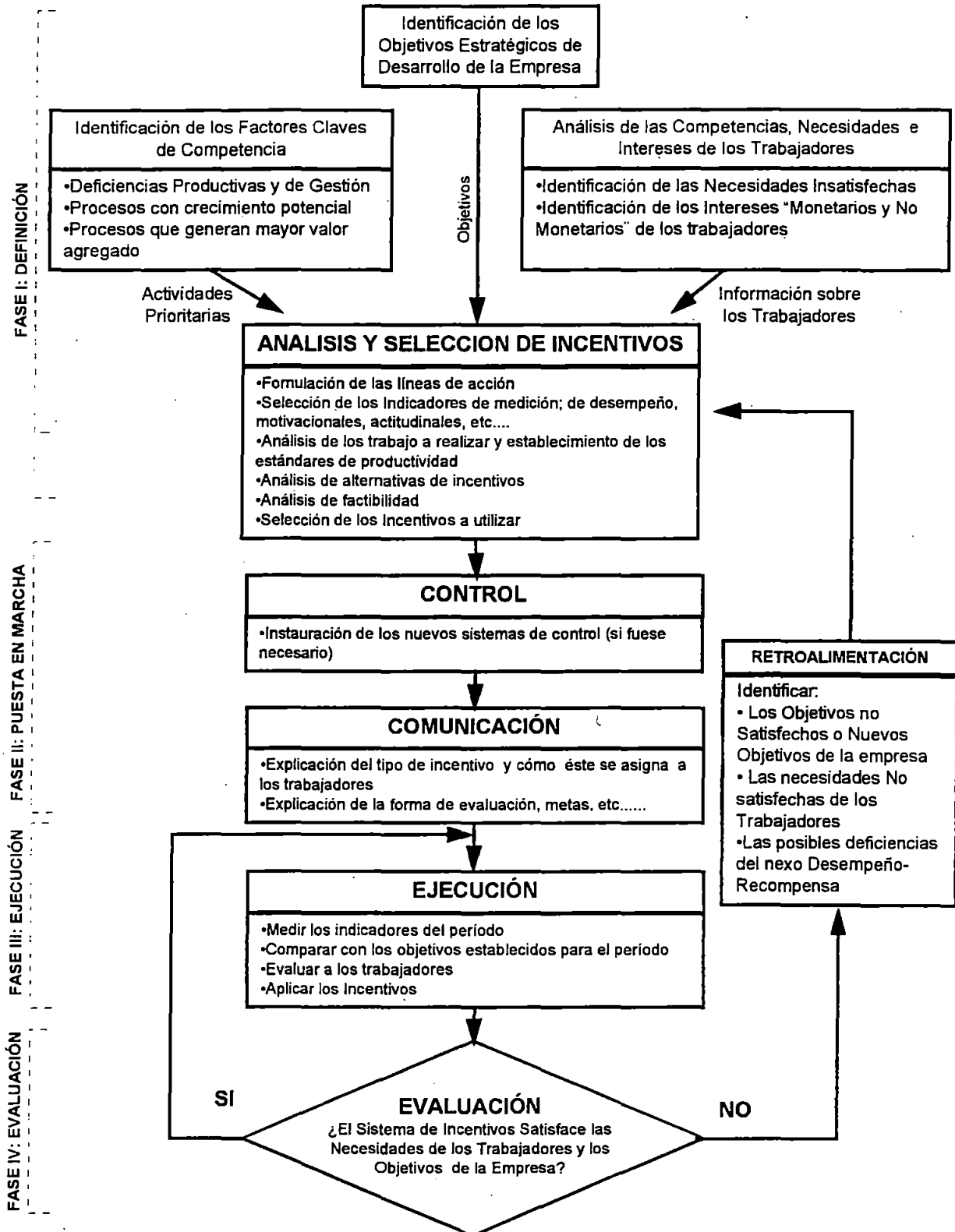


Figura 3: Proceso de Análisis Estratégico gral. de un Sistema de Incentivos

Las recomendaciones que se pueden dar para que un sistema de incentivos sea exitoso son: *tener compromiso de la administración, usar estándares reales de productividad, diseñar programas adecuados de control de calidad, utilizar varios criterios para el pago de incentivos, disponer un programa efectivo del control de costos, fomentar recompensas para el logro del grupo, diseñar programas específicos para cada empresa, generar sistemas que sean fáciles de administrar, comprometer y hacer participar a los trabajadores y finalmente implementar cortos intervalos entre el pago de incentivos.* Estas recomendaciones apuntan a lograr que se cumplan las tres grandes condiciones que inducen a una alta motivación (**figura 2**), estas son: *que el trabajador perciba que puede realizar su trabajo, que exista una alta relación desempeño recompensa y que los incentivos respondan a sus reales necesidades.*

Al analizar las características de los sistemas de incentivos utilizados en la construcción, se podría decir que dos aspectos, más relevantes que son necesarios mejorar, son:

- La falta de comunicación existente, la cual no fomenta la interrelación jefes - trabajadores y no permite, en algunos casos, que los trabajadores interpreten correctamente el sistema de incentivos, impidiendo así el fortalecimiento del nexo desempeño-recompensa.
- La poca participación de los trabajadores en la definición y selección de los incentivos a utilizar por parte de la empresa. Esta falta de participación puede conducir a que se entreguen incentivos que no son valorados por el trabajador

En resumen, "inducir" una alta motivación en los trabajadores, es posible si se tiene presente los conceptos discutidos en este estudio; todo consiste en vincular lo que desea la organización del trabajador (compromiso, cumplimiento, permanencia, esfuerzo, etc.) con lo que desean los empleados de la empresa (premios o recompensas específicas).