



658.3142
6859
1997
c.1

Av. Providencia 929
3° Piso
Fonos: 236-0333
Fax: 235-6072
Providencia
Santiago

ORGANIZACION INTERNA DE LAS EMPRESAS

Tema Prioritario Plan Estratégico C.Ch.C.

AUMENTAR LA MOTIVACION DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCCION

SISTEMAS DE INCENTIVOS EN LA CONSTRUCCION

INFORME DE AVANCE

Desarrollado por:

Alejandro GRILLO *Urquellú*

Juan Carlos LEON *Flores*

-- 07763. --
CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación

Diciembre 1997

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este informe es mostrar el grado de avance del proyecto de "Sistemas de Incentivos Laborales" que está siendo desarrollado por la Corporación de Investigación de la Construcción, a solicitud de la Cámara Chilena de la Construcción, dentro del marco de su Plan Estratégico, que comenzara en 1993.

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 este motivo se estudia y describe, una de las teorías motivacionales con más respaldo empírico, la "Teoría de la Expectativa", que permite comprender cómo se logra la motivación en las personas. A su vez, esta teoría establece, que *el trabajo, el comportamiento de los supervisores* y los *incentivos*, son los factores que más influyen la motivación de las personas.

Por otro lado, también son estudiadas y analizadas las variables que, según los antecedentes recolectados, más afectan la selección del tipo de incentivo a usar. Estas variables son: el control de gestión, la calidad del producto, la seguridad laboral y la competencia del mercado. Adicionalmente, se efectuó una recopilación de las principales recomendaciones a tener en cuenta, al momento de diseñar e implementar un sistema de incentivos laborales.

Posteriormente, como una forma de conocer la realidad práctica nacional sobre los incentivos y las necesidades de los trabajadores de la construcción, se diseñó y desarrolló una serie de encuestas a trabajadores y administradores de proyectos de construcción.

Finalmente se presentan los primeros resultados de las encuestas hasta el momento realizadas, los que sólo tienen un carácter descriptivo. Sin embargo, es de destacar que los resultados hasta el momento disponibles, están señalando que el dinero no sería el principal incentivo para los trabajadores. Los datos indican que en el primer lugar de las preferencias, lo tiene la capacitación y educación (55%), seguido por: los premios en dinero (47%) y la estabilidad laboral (22%). Esto nos estaría indicando que, en general, las necesidades de las personas son mucho más que económicas, es decir la motivación no se logra sólo con dinero.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INDICE DE FIGURAS.....	4
INDICE DE TABLAS	5
I - MOTIVACION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
1.1 Introducción.....	6
1.2. Objetivos de la investigación	6
1.3 Metodología de la Investigación	6
1.4 Descripción de las Etapas Desarrolladas.....	7
1.4.1. Revisión Bibliográfica	7
1.4.2. Exploración en terreno	7
a) Diseño de la encuesta:.....	8
b) Desarrollo de la encuesta	9
1.5 Programa de la Investigación.....	10
II. ANTECEDENTES SOBRE LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS	11
2.1 Motivación, la Teoría de las Necesidades	11
2.1.1 Comportamiento Requerido	13
2.1.3 Teoría de la Expectativa.....	14
a) El Trabajo.....	15
b) Comportamiento del líder o supervisor.....	18
c) Incentivos	19
2.2 Tipos de Incentivos	21
2.3 Recomendaciones para el desarrollo de un sistema de incentivos.....	22
a) Compromiso de la Administración.....	23
b) Estándares de Productividad Reales.....	23
c) Un Programa adecuado de Control de Calidad	23
d) Varios Criterios para el Pago de los Incentivos	23
e) Un Programa Efectivo de Control de Costos.....	24
f) Recompensa para el logro del grupo	24
g) Un Programa Específico para cada Empresa	24
h) Fácil de Administrar.....	24
i) Compromiso y participación de los Trabajadores	24
j) Cortos intervalos entre el pago de los incentivos.....	25
2.4 Aspectos que Afectan la Selección de los Incentivos.....	25
2.4.1 Variables que afectan la selección del tipo de incentivo.....	26
a) Monitoreo o Control.....	26
b) Calidad	27

c) Seguridad y Permanencia en el Trabajo	28
d) Competitividad	29
e) El Clima Industrial de las Relaciones Laborales	30
2.4.2 Análisis de los incentivos en las plantas australianas.....	31
2.5. Evidencia Estadística entre la Productividad y el Trato y los Sueldos Fijos.....	32
III LA REALIDAD PRACTICA NACIONAL	35
3.1 Antecedentes Bibliográficos	35
3.2. Aspectos legales a destacar	35
3.2.1 El contrato de trabajo.....	36
a) Definición de Contrato Individual.....	36
b) Clasificación de los contratos desde el punto de vista de su duración.....	36
3.2.2. Comparación de las diversas prestaciones laborales	39
3.3. Entrevistas a los Trabajadores y Administradores de los Proyectos de Construcción41	
3.3.1. Resultados a la fecha.....	41
a) Acciones de la empresa que son consideradas incentivos por los trabajadores	41
b) Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	42
c) Grado de conformidad del trabajador con el sueldo / incentivo	44
d) Grado de entendimiento de la forma en que se determina el sueldo.....	45
e) Qué tipo de remuneración le gustaría a los trabajadores.....	46
f) Qué forma de pago consideran los trabajadores que asegura una mayor productividad.....	47
g) Qué forma de pago consideran los trabajadores que asegura una mayor calidad.	47
h) Cómo están contratados los trabajadores	48
i) Qué tipo de contrato le gustaría a los trabajadores	48
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
4.1 Principales Resultados de la Investigación Bibliográfica.....	50
4.2 Principales Resultados de las Entrevistas	51
V. ACTIVIDADES FUTURAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXO A: ENCUESTAS.....	57

INDICE DE FIGURAS

Figura: 1 Modelo Conceptual de la Motivación	12
Figura: 2 Modelo Conceptual de la Teoría de la Expectativa	14
Figura: 3 Modelo de las Características del Trabajo	16
Figura: 4 Características principales de los sistemas de incentivos en Australia.....	32
Figura: 5 Cantidad de sistemas de incentivos utilizados en cada planta	32
Figura: 6 Estructura del Sueldo	37
Figura: 7 Acciones de la empresa que son consideradas incentivos.....	42
Figura: 8 Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	43
Figura: 9 Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	44
Figura: 10 Grado de conformidad de los trabajadores con su sueldo	44
Figura: 11 Nivel de entendimiento de la determinación del sueldo.....	45
Figura: 12 Aspectos que no entienden los trabajadores en la determinación de su sueldo.....	46
Figura: 13 Forma de pago que más le gusta a los trabajadores	46
Figura: 14 Forma de pago que asegura mayor productividad	47
Figura: 15 Forma de pago que asegura una mejor calidad	47
Figura: 16 Cómo están contratados los trabajadores	48
Figura: 17 Tipos de contratos que le gustaría a los trabajadores.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de la Investigación.....	6
Tabla 2: Objetivos de la Encuesta a los Profesionales de Obra	8
Tabla 3: Objetivos de la Encuesta a los Trabajadores.....	8
Tabla 4: Incremento de Productividad asignado al pago de incentivos.....	33
Tabla 5: Incremento de la Productividad asignado a la participación	33
Tabla 6: Aspectos del trabajo que resultan de importancia para los trabajadores	35
Tabla 7: Comparación de los Contratos de Trabajo	38
Tabla 8: Comparación de las Prestaciones Laborales	39
Tabla 9: Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	42
Tabla 10: Razones de disconformidad con el sueldo	45

I- MOTIVACION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

El presente estudio nace como parte de una necesidad manifestada en el plan estratégico de la Cámara Chilena de la Construcción. El mejoramiento de la productividad y la calidad es uno de los desafíos más importantes que tienen las empresas constructoras actuales. Uno de los recursos que más influye en el logro de los objetivos de una empresa, y por ende en el éxito de ésta, es el recurso humano. Por tal motivo, el disponer de personal capacitado y motivado debe ser uno de los principales objetivos de las empresas. Sumado a esto la falta de personal calificado que actualmente presenta el sector, hace que el desarrollo de incentivos sea una necesidad.

1.2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene los siguientes dos objetivos principales:

1. Descripción de los tipos de contratos y sistemas de incentivos utilizados en la construcción en Chile.
2. Proponer sistemas de contratación que permitan a las empresas constructoras, identificar las políticas y estructuras de convenio con los trabajadores que promuevan:
 - La motivación de los trabajadores de la construcción
 - El aumento de la productividad global en el largo plazo
 - Un mejor nivel de calidad en la construcción
 - Facilitar la implantación de sistemas de mejoramiento en general.

1.3 Metodología de la Investigación

Las etapas en que se divide la investigación y los objetivos de cada una de éstas se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Etapas de la Investigación

ETAPAS	OBJETIVOS
Revisión Bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de las experiencias nacionales e Internacionales dentro y fuera de la industria e Identificación y análisis de los distintos sistemas • Identificación de las tendencias futuras en el tema • Estudio de la norma vigente y marco legal

ETAPAS	OBJETIVOS
Exploración en terreno	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de una encuesta • Desarrollo de la encuesta • Análisis de los datos aportados por la encuesta • Identificación de los tipos de contratos utilizados por las empresas. (exitosas y no exitosas) y los métodos utilizados para la evaluación, cálculo y pago de los incentivos.
Análisis y evaluación de los antecedentes recolectados	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los sistemas de incentivos. Evaluación de su eficacia y eficiencia. • Identificación de las principales debilidades • Identificación de los sistemas que han dado el mejor resultado.
Desarrollo de una propuesta para un sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de una propuesta inicial que tienda a satisfacer los objetivos de la investigación
Discusión y análisis de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de la propuesta con expertos, empresarios profesionales y trabajadores
Desarrollo del sistema de incentivos definitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación y corrección de las sugerencias y problemas recolectados. Redacción final del informe

1.4 Descripción de las Etapas Desarrolladas

1.4.1. Revisión Bibliográfica

Durante esta etapa se realizó una extensa recopilación de antecedentes sobre diversos temas relacionadas a los incentivos laborales. Los temas sobre los cuales se investigó fueron los siguientes:

- Teoría sobre incentivos
- Teoría sobre motivación
- Vínculo entre incentivos y desempeño
- Aspectos legales del contrato de trabajo
- Tributación de las prestaciones laborales

Los antecedentes recogidos durante esta etapa fueron de suma utilidad en la planificación y desarrollo de las siguientes etapas.

1.4.2. Exploración en terreno

Esta etapa tiene por propósito identificar las necesidades y factores motivacionales de

los trabajadores de los proyectos de construcción en Chile. Para lograr ésto se decidió el desarrollo de un serie de encuestas tanto a los trabajadores como con los administradores de los proyectos de construcción.

a) Diseño de la encuesta:

Fruto de la investigación bibliográfica y de la experiencia del equipo de trabajo de esta investigación, se diseñaron los dos tipos de encuestas. Asimismo, como parte del diseño se realizó una experiencia piloto, entrevistado a aproximadamente 15 personas, en su mayoría trabajadores, con el propósito de determinar el grado de aplicabilidad de las encuestas. Las características a identificar y los objetivos de las encuestas a profesionales de obra y trabajadores se muestran en las Tablas 2 y 3 respectivamente.

Tabla 2 Objetivos de la Encuesta a los Profesionales de Obra

Características a Identificar	Objetivo
• Tipo de empresa	Identificar diferencias por tipos de empresa
• Tipo de Contrato(s) que utiliza la empresa y por qué	Identificar los contratos que más comunes en las empresas y por qué.
• Clase de incentivos que se utilizan	Determinar cuáles son los incentivos más frecuentes y por qué fueron seleccionados
• Forma en que asigna los incentivos	Identificar los aspectos que son medidos o evaluados para determinar si el incentivo será asignado y el monto de éste, cuando corresponda.
• Grado de participación de los trabajadores	Saber si los trabajadores participan en la selección de los incentivos.
• Forma de pago de los trabajadores	Identificar diferencias por tipos de empresa

La encuesta que se realiza a los trabajadores permite identificar los siguientes aspectos:

Tabla 3 Objetivos de la Encuesta a los Trabajadores

Características a Identificar	Objetivo
• Datos generales del trabajador	Establecer diferencias entre las preferencias de los trabajadores
• Forma de contratación (respecto al plazo)	Identificar las formas de contratación más frecuentes
• Forma de contratación que le gustaría y por qué	Determinar no sólo la forma de contratación más deseada por los trabajadores, sino que además el por qué. Esto último permitirá identificar posibles aspectos de insatisfacción.
• Tipo de Remuneración que le gustaría	Determinar preferencias.
• Forma de pago que asegura mayor productividad	Tener una opinión de los trabajadores respecto al tema sobre la base de su experiencia. En general se espera que las opiniones de los mandos medios serán las más valiosas

Características a Identificar	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de pago que asegura mayor calidad 	Observar si existe este concepto al interior de los trabajos y si es usado como aspecto diferenciados.
<ul style="list-style-type: none"> • Si los jefes reconocen los trabajos de buena calidad 	Saber si los jefes, a juicio de los trabajadores, identifican los trabajos de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de la empresa que son consideradas incentivos por los trabajadores 	Identificar dentro de una lista de acciones, los incentivos que más motivan al trabajador. De esta manera las empresas sabrán que elementos son considerados motivantes por el trabajador.
<ul style="list-style-type: none"> • Los dos incentivos que más le gustan a los trabajadores y por qué 	Saber cuáles son los incentivos que más le conviene a las empresas desarrollar y por qué
<ul style="list-style-type: none"> • Forma que le pagan al trabajador y si tiene algún incentivo económico 	Correlacionar la respuesta de los trabajadores con la de los profesionales de obra y determinar el porcentaje de trabajadores que considera que tiene incentivos económicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Características del incentivo económico 	Saber la forma de medición y unidad de medida de los incentivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conformidad con el sueldo e incentivo 	Saber la si los trabajadores están o no conforme con su sueldo e incentivo y las causas de disconformidad de tal manera de identificar los factores que pueden hacer revertir esa situación.
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de confianza que tienen los trabajadores en el sistema que administra su sueldo e incentivo. 	Determinar si los trabajadores confían en la dirección de la empresa, ya que esta es una condición fundamental para el desarrollo de un sistema de incentivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de entendimiento del sistema de incentivo 	Saber si los trabajadores entienden como se calcula su incentivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Otros incentivos que le brinde la empresa. 	Determinar que otros incentivos le brinda la empresa. Esto permite saber cuales de los incentivos que le brinda la empresa (según la encuesta anterior) son considerados por los trabajadores.

En el Anexo A se muestra un ejemplar de cada una de las encuestas.

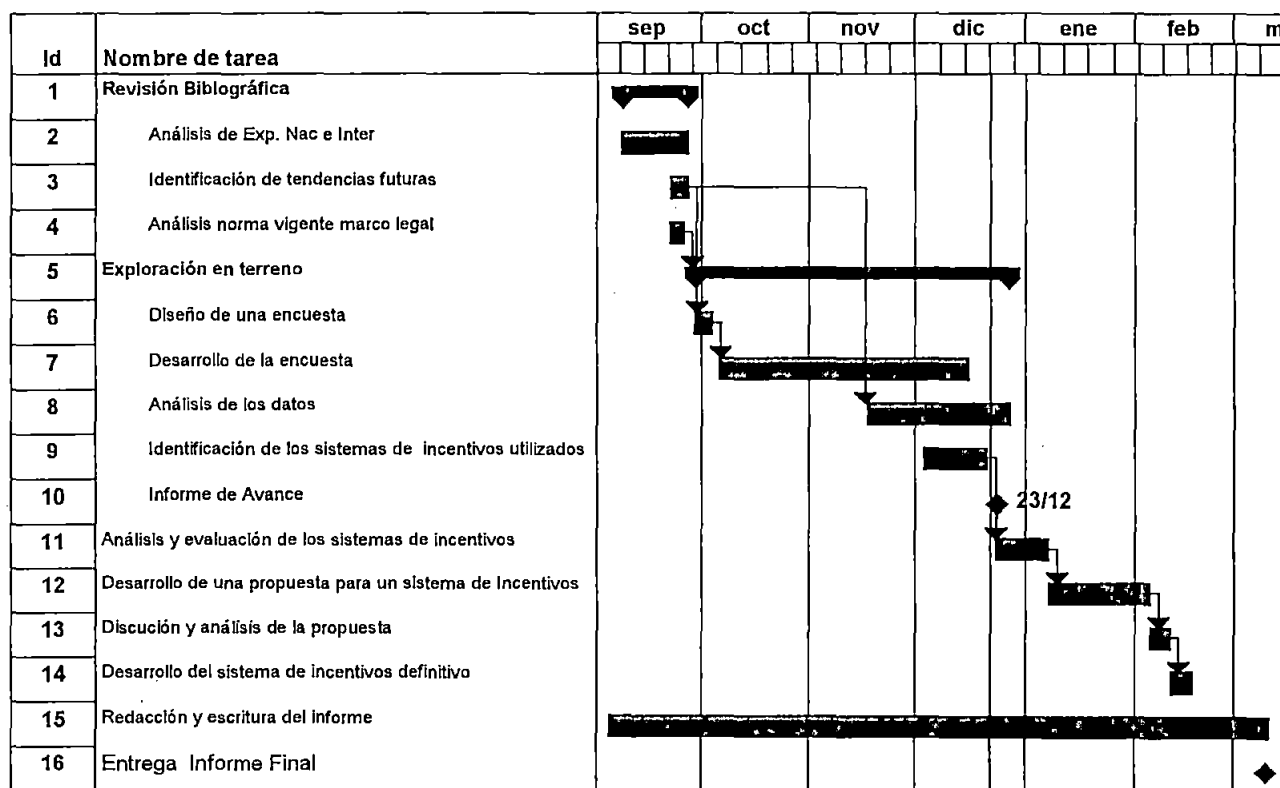
b) Desarrollo de la encuesta

Las encuestas fueron realizadas por un ingeniero civil y un estudiante del último año de la misma especialidad. En términos generales se entrevistaban 10 trabajadores por obra más el administrador de la misma. Se trataba que los trabajadores entrevistados fueran una muestra representativa del total de la obra, siendo seleccionados trabajadores de distintas especialidades y calificación. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue el seleccionar sólo a trabajadores contratados directamente por la empresa ya que los correspondientes a las empresas subcontratistas no son incluidas en los sistemas de incentivos de la empresa.

1.5 Programa de la Investigación

El programa inicial de este estudio contempla un período de siete meses. Sin embargo, el estudio fue programado para un plazo de seis meses y medio, tal como se muestra en la programación adjunta, es decir se dispone de una holgura de 15 días con respecto al plazo máximo.

En estos momentos se continúan desarrollando las actividades 8 y 11. Es necesario destacar que en este informe de avance sólo se describen una parte de los resultados aportados por el desarrollo de la tarea 8.



II. ANTECEDENTES SOBRE LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS

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 de incentivos, 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, según algunos autores, la mayoría de los contratistas de la construcción no ofrecen incentivos financieros a sus trabajadores de terreno, lo cual no es conveniente [Liska et al,92].

Los ingenieros usan habitualmente su conocimiento sobre los materiales y las fuerzas para resolver los problemas de ingeniería. Sin embargo la administración, que puede ser definida simplemente como *hacer que las cosas sean hechas a través de las personas*, requiere de individuos que usen su conocimiento sobre las personas y su comportamiento para resolver los problemas de administración. Uno de los mayores problemas que debe ser resuelto por cualquier administrador es cómo motivar a sus subordinados para que desarrollen las actividades al interior de la organización. No obstante, se debe tener presente que algunos autores manifiestan que es imposible "motivar" a una persona, ya que sólo ella se puede motivar. Esto quiere decir que no existen fórmulas o procedimientos que aseguren trabajadores motivados, sólo se dispone de una serie de recomendaciones que "podrían" inducir a una persona a que "se motive" y mejore su trabajo.

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 con el tiempo [Maloney,86]. Como resultado de esto se podría llegar a decir que el dinero, como se usa hoy en día, tiene muy poco valor motivacional una vez que el trabajador ha alcanzado cierto nivel de ingresos.

Lo importante ha destacar es que la motivación es un fenómeno mucho más complejo que lo que muchas personas reconocen o piensan, pero no tan complicado como lo establecen otras [Maloney,86]. Por lo antes, dicho se hace necesario estudiar "la motivación" ya que está estrechamente relacionada con el tema central de esta investigación: los incentivos.

2.1 Motivación, la Teoría de las Necesidades

Según Maloney, [Maloney,86] para entender la motivación es necesario responder dos preguntas:

1- *¿Qué estimula a alguien para comprometerse con cualquier clase de*

comportamiento?

Esta pregunta puede responderse sobre la base de una teoría motivacional conocida como la “teoría de las necesidades”. Por su parte la motivación ha sido definida como “*los impulsos psicológicos y físicos de una persona para obtener los medios de satisfacer sus necesidades*”.

Estas necesidades pueden ser vistas como deficiencias físicas o psicológicas. La figura 1 representa un modelo conceptual de la motivación. El modelo comienza en (A), en donde la persona tiene necesidades y busca satisfacerlas, en el siguiente paso (B) la persona identifica las fuentes de gratificación que están disponibles para él. Una vez que las fuentes son identificadas, la persona se compromete con un determinado comportamiento para obtener la satisfacción buscada (C). Lograda la meta que le permite satisfacer su necesidad original, diferentes necesidades o variaciones de la necesidad original pasan a ser prioritarias (D), volviendo así al paso (A).

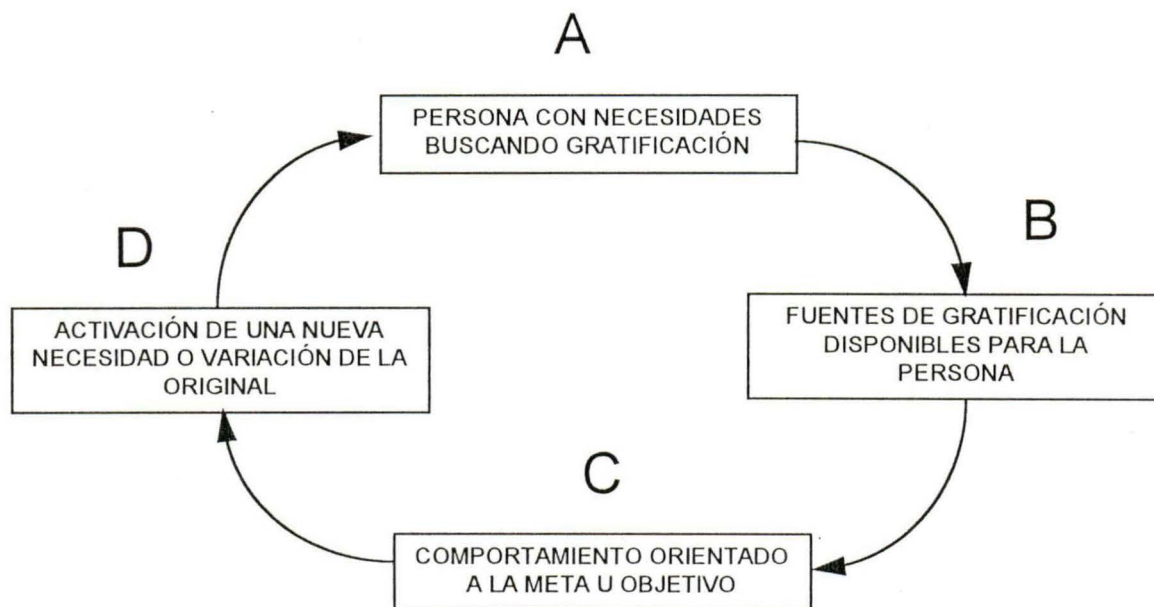


Figura: 1 Modelo Conceptual de la Motivación [Manoley,86]

Muchos administradores han escuchado la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow, sin embargo ésta no ha tenido mucho soporte por parte de las investigaciones realizadas [Maloney,86]. En cambio, una teoría que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones, es la “*Teoría de las necesidades*” desarrollada en la Universidad de Yale por Clayton Alderfer [Maloney,86]. Este autor dice que las necesidades humanas pueden ser divididas en tres categorías, estas son:

- **Necesidades de Existencia:** Este abarca los requerimientos de la persona por el intercambio de material y energía y por el mantenimiento de un equilibrio en dicho intercambio. Esto significa que los seres humanos tienen necesidades que están relacionadas con la supervivencia tanto en

términos físicos como psicológicos. Estas necesidades incluyen todas las formas de deseos físicos como psicológicos tales como: sueldo (y lo que se puede comprar con él), bonos adicionales de sueldo, condiciones del trabajo físico, y comida, aire, agua y sexo. El sueldo es un prerrequisito para la satisfacción de estas necesidades. También la persona tiene necesidades de existencia que se relacionan con sentimientos psicológicos de seguridad, por ejemplo, el trabajo permite a las personas sentirse como miembro contribuidor de la sociedad, lo que tiene un efecto psicológico beneficioso.

- **Necesidad de Relacionamiento:** Esta necesidad surge del hecho que el ser humano no es una unidad autosuficiente, ya que debe interactuar con el resto de sus congéneres. Implica relacionarse con otras personas tales como familiares, supervisores, compañeros, etc. Satisfacer esta necesidad depende de un proceso como el compartir o la mutualidad. La condición esencial para el relacionamiento implica la confianza entre las personas para compartir sus pensamientos y sentimientos tanto como se pueda.
- **Necesidades de Crecimiento:** Estas necesidades son aquellas que impelan (inducen) a una persona a desarrollar sus capacidades e intentar emplear esas capacidades. La satisfacción depende de la búsqueda de las oportunidades para desarrollar todo su potencial para luego aplicarlo.

No obstante, se debe tener presente que las personas son diferente unas con otras, y a su vez, van cambiando su personalidad a lo largo del tiempo. Esto es así porque las tres categorías de las necesidades varían entre las personas y también en el tiempo. Por ejemplo, un trabajador soltero con un buen sueldo probablemente tenga menos necesidades de existencia que otro trabajador casado con tres niños que no trabajan. Es por eso que es importante reconocer las diferencias individuales ya que afectan la motivación y el comportamiento de éstas.

2.1.1 Comportamiento Requerido

Dentro de una organización, una empresa existen generalmente, son cuatro "comportamientos" requeridos a cualquier empleado:

1. Unirse a la organización
2. Cumplir con los mínimos requerimientos del trabajo, producción, asistencia, cooperación, obediencia, etc.
3. Permanencia en la empresa,
4. Desempeñarse más allá de los requerimientos mínimos.

Entonces, el trabajo del administrador es proveer un ambiente de trabajo dentro del cual los trabajadores se motiven a comprometerse con estos comportamientos. Esto ocurre cuando los trabajadores perciben que, a través del compromiso con esos cuatro comportamientos, podrán obtener los medios para satisfacer sus necesidades. Hacerse parte de la organización, cumplir con los requerimientos mínimos del trabajo y permanecer en la empresa,

proveen al trabajador de la fuente dinero que puede ser usada para satisfacer sus *necesidades de existencia*. Además, el trabajo ubica al trabajador en un contexto social que puede conducir a la satisfacción de sus *necesidades de relacionamiento*. Al cumplir con más de los requerimientos mínimos, induce al trabajador al uso completo de sus habilidades o el desarrollo de otras nuevas, contribuyendo todo esto a la satisfacción de las *necesidades de crecimiento*. Así, el entendimiento de las necesidades del trabajador es extremadamente importante para el administrador si busca alcanzar una alta motivación en su organización.

2.1.3 Teoría de la Expectativa

La segunda pregunta que debe ser contestada para comprender completamente la "motivación" es la siguiente:

¿Cómo la motivación puede ser traducida en un comportamiento específico deseado por la organización?

Esta teoría asume que las personas tratan de maximizar su satisfacción esperada en cualquier situación. Debido a las incertidumbres en el entorno del trabajo, las personas sólo buscan maximizar su satisfacción. Una conceptualización del modelo de la teoría se muestra en la figura 2.

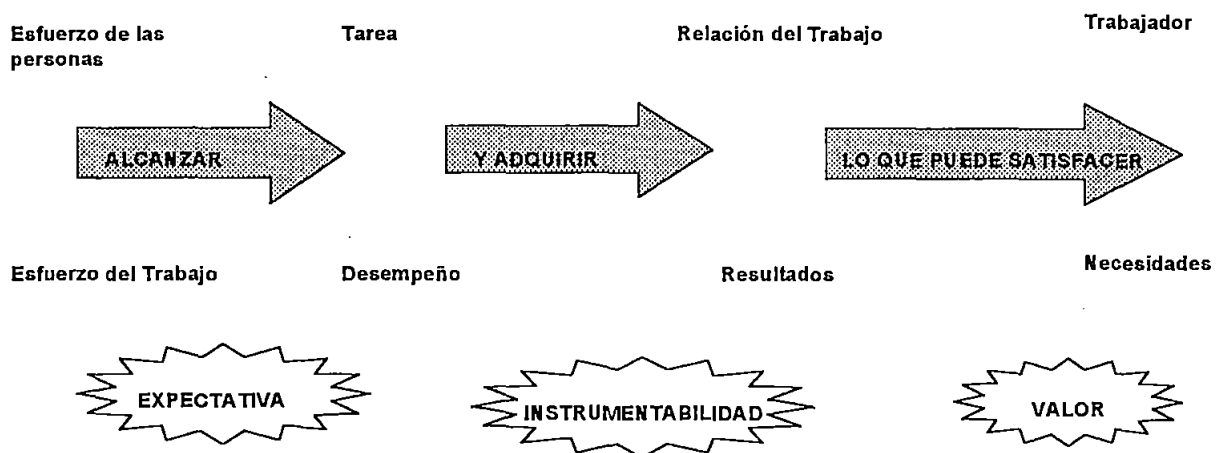


Figura: 2 Modelo Conceptual de la Teoría de la Expectativa [Manoley,86]

Esta teoría establece que las personas trabajan para lograr algo para su beneficio. Al realizar una tarea, las personas esperan recibir una recompensa. Estas recompensas o resultados del trabajo sirven como instrumento para satisfacer las necesidades del trabajador. Las variables fundamentales de la "Teoría de la expectativa" son: *Expectativa*, *Instrumentabilidad* y *Valor*. A continuación se explicará cualitativamente cada uno de estos conceptos; para mayores detalles ver [Maloney,86]

1 **Expectativa:** es el vínculo entre el gasto por el esfuerzo individual del trabajador y su

desempeño en una tarea. Este es definido como la probabilidad subjetiva individual de que el trabajador puede cumplir una tarea a través de su esfuerzo.

2 **Instrumentabilidad:** es la relación entre la realización de una tarea con las potenciales recompensas provenientes del cumplimiento de la tarea. La instrumentabilidad es definida como la probabilidad subjetiva del trabajador de recibir una recompensa específica como consecuencia de haber efectuado una determinada tarea.

3 **Valor:** Las recompensas o resultados pueden ser divididos en dos categorías, intrínsecos y extrínsecos. Las recompensas extrínsecas son aquellas que son dadas al trabajador por otras personas y no por el mismo (sueldo, reconocimiento del supervisor, etc.). Las intrínsecas son aquellas que el trabajador se hace a si mismo. Ejemplo el sentimiento de realización que el trabajador experimenta una vez que ha terminado una tarea difícil. Existe menos incertidumbre asociada a la recepción de incentivos intrínsecos que a los extrínsecos. Esto se debe fundamentalmente al hecho que los incentivos extrínsecos dependen de otras personas. Los premios o resultados pueden ser evaluados en términos de su habilidad de satisfacer las necesidades del receptor. Esa habilidad es el valor (valencia) de la recompensa y es definida como la satisfacción anticipada de una recompensa específica.

La teoría de la expectativa sugiere que un clima motivacional alto requiere que el trabajador sienta una fuerte expectativa, instrumentabilidad y valencia. Muchos son los factores que influyen estas tres variables y en consecuencia la motivación del trabajador. Estos incluyen a:

- Beneficios
- Compañeros de trabajo
- Cultura de la empresa,
- Estilo de administración,
- Sueldo, promociones, reconocimiento, supervisión,
- El trabajo en sí y las condiciones de trabajo.

Maloney [Maloney86] establece que de todos los factores anteriores, tres de los más importantes en la motivación son: el **trabajo a realizar**, el **comportamiento de los supervisores**, y las políticas de recurso humano y prácticas de la organización en términos de uso de **incentivos**. A continuación se analizará cada uno de estos

a) El Trabajo

Los investigadores del proceso de administración han estudiado el impacto del diseño del trabajo en la motivación del trabajador por muchos años. Este esfuerzo dio como resultado el modelo de las características del trabajo desarrollado por Hackman y Oldham [Hackman et al, 80]. Como se puede ver en la figura 3, el modelo está compuesto por cuatro elementos:

- Características fundamentales del trabajo,
- Estado fisiológico crítico,
- Resultados
- Variables de moderación.

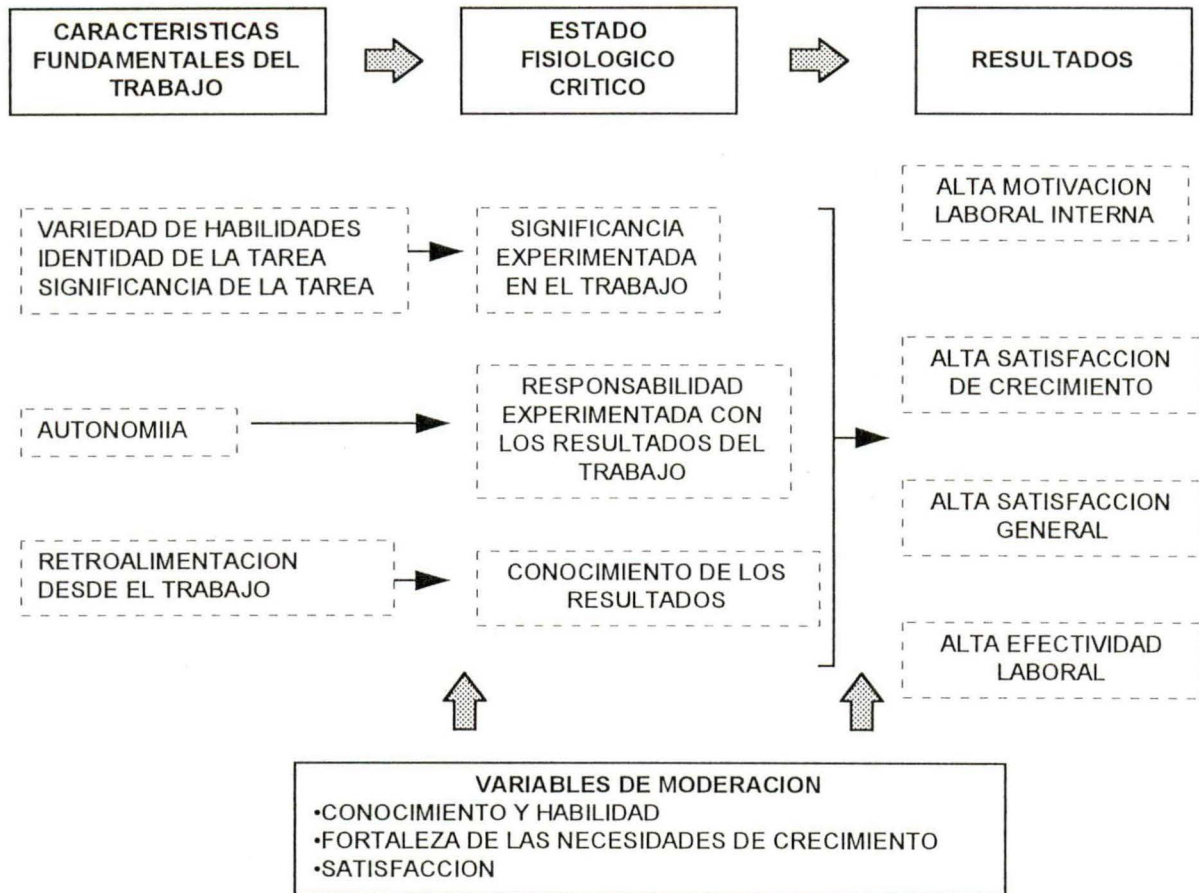


Figura: 3 Modelo de las Características del Trabajo [Manoley,86]

El modelo establece que bajo ciertas condiciones (**variables de moderación**) el contenido del trabajo (**características fundamentales del trabajo**) afecta la reacción del trabajador hacia el trabajo (**estado fisiológico crítico**), el que a su vez afecta la motivación, desempeño y satisfacción del trabajador

El cómo reaccionará un trabajador a las características de un trabajo es el aspecto que trata de interpretar el modelo. Estas reacciones o estados psicológicos son agrupados en tres categorías:

- **Significancia de la experiencia:** Este estado se define como aquel en el cual el trabajador debe ver al trabajo como algo que forma parte de su conjunto de valores.

- **Responsabilidad por los resultados:** se refiere al sentimiento del trabajador de que él es tenido en cuenta en la cantidad y calidad del trabajo a realizar.
- **El conocimiento de los resultados:** este es definido como la disponibilidad de información sobre el trabajo que le permite juzgar su nivel de desempeño.

Hackman y Oldham establecen que cada uno de estos tres estados deben estar presentes con el objeto de desarrollar una fuerte motivación interna en el trabajo. Es decir, la ausencia de cualquiera de estas tres reduce la posibilidad de que el trabajo en si mismo sea motivante para el trabajador.

Cinco características fundamentales del trabajo influyen el grado de significancia, responsabilidad y conocimiento de los resultados experimentado por el trabajador. Tres de estas características contribuyen directamente a la significancia:

- **Variedad de habilidades:** Es el grado de actividades diferentes necesarias para llevar a cabo el trabajo, involucrando el uso de un número diferente de habilidades y talentos del trabajador.
- **Identidad de la tarea:** Es el grado de totalidad de la tarea, es decir que ésta abarca el trabajo desde el comienzo hasta su término, obteniendo un resultado visible.
- **Significancia de la tarea:** Es el grado de impacto que tiene el trabajo en la vida de otras personas

Entonces cuando los trabajadores desempeñan tareas que hacen uso de todas sus capacidades y habilidades, o causa en ellos la necesidad de desarrollar algunas nuevas, los trabajadores experimentan el *significado de la tarea*. A los trabajadores que se les asigna la ejecución de un trabajo completo les importa más su trabajo que a aquellos que sólo deben ejecutar una parte. Esto se debe a que los primeros pueden identificar claramente que el resultado obtenido es función de su propio esfuerzo.

La *experiencia de responsabilidad* en un trabajo es función del grado de autonomía provisto al trabajador en el trabajo. Autonomía es definida como la libertad, independencia y discreción que el trabajador posee en llevar a cabo su trabajo. Los trabajos que son altos en autonomía permiten a los trabajadores percibir que el desempeño de sus actividades depende de sus propias decisiones y esfuerzos.

El conocimiento de los resultados es afectado por la “cantidad” de retroalimentación recibida por el trabajador. Retroalimentación es definida como la información clara y directa acerca de la efectividad del desempeño que el trabajador recibe por llevar a cabo las actividades correspondientes de su trabajo.

b) Comportamiento del líder o supervisor

El supervisor tienen una gran influencia en la motivación, desempeño y satisfacción del trabajador. Robert House [House,71] desarrolló una teoría sobre el comportamiento del líder construida sobre la base de la teoría de la expectativa. El autor establece que los líderes son efectivos por su positivo impacto en la motivación, habilidad para ejecutar y satisfacción del trabajador. Esta teoría es denominada "path-goal" porque esta se enfoca en como los líderes influyen la percepción del trabajador sobre las metas del trabajo, metas de desarrollo personal, y los caminos para lograrlas. La teoría de la expectativa dice que los trabajadores están satisfechos con su trabajo si creen que éste conduce a resultados deseados, y trabajaran duro si ellos creen que su esfuerzo los conducirá a esos resultados deseados. Una parte importante del trabajo de los líderes es esclarecer a los trabajadores la clase de comportamiento que más probablemente conducirá al cumplimiento de una meta. Esto es llamado clarificación del camino.

Son cuatro las clases de comportamiento de los líderes que han sido identificados:

- **Directo:** Deja saber a los subordinados que se espera de ellos
- **Sustentador:** Trata a los subordinados como iguales
- **Participativo:** Consulta a los subordinados y usa sus sugerencias e ideas antes de tomar una decisión.
- **Orientado a los objetivos:** Establece metas desafiantes esperando que sus subordinados se desempeñen en un alto nivel y continuamente busquen el mejoramiento de éste.

Se debe hacer notar que estos cuatro comportamientos pueden ser llevados a cabo por el mismo líder en diferentes situaciones. Además la teoría establece tres tipos de actitudes de los subordinados: satisfacción del trabajo, aceptación del líder, y expectación sobre la relación esfuerzo-desempeño-premio.

Esta teoría presupone dos grandes cosas, la primera que el comportamiento de los líderes es aceptado y satisface a los subordinados hasta el grado que éstos perciban que tal comportamiento como una fuente de satisfacción inmediata o un instrumento para futuras satisfacciones. La segunda suposición dice que el comportamiento del líder será motivador hasta el grado que de satisfacción a las necesidades subordinadas y que sean contingentes con un desempeño efectivo y que a la vez se complemente el entorno de los subordinados por medio de una guía, claridad en la dirección, y las recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

Los líderes deben incrementar el número y clase de recompensas disponibles para los subordinados, proviendo una guía y consejo para clarificar la manera en que estas recompensas pueden ser obtenidas, ayudando a los subordinados a desarrollar expectativas realistas y reducir las

barreras para alcanzar las metas deseadas. Un ejemplo del comportamiento apropiado del líder sería el ayudar a los subordinados a entender el camino de las "carreras" dentro de la organización y el desarrollo de habilidades que serán necesarias para progresar a lo largo de los caminos particulares.

La teoría del "path-goal" establece que el comportamiento del líder será motivador al ayudar a los subordinados a lidiar con las incertidumbres del entorno. Un líder que sea capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es considerado como motivador porque incrementa las expectativas de los subordinados de que sus esfuerzos conducirán a una recompensa deseada. Esta recompensa puede permitir a los subordinados satisfacer sus necesidades. El líder establece el comportamiento requerido por la organización como el significado de obtener las deseadas recompensas por los subordinados.

c) Incentivos

La teoría de la expectativa provee una base conceptual para el entendimiento de la motivación de los trabajadores y en particular sobre el uso de incentivos. La teoría provee una valiosa guía respecto a los factores críticos en el trabajo, en los procesos motivacionales y sugiere algunas consideraciones básicas para el desarrollo de un trabajo motivador. Esta teoría al ser aplicada establece que la motivación puede ser dividida en tres áreas.

- Definición de desempeño: Esta abarca la clarificación del qué, cómo, y por qué del desempeño
- Facilitación del desempeño: Esta trata con la provisión necesaria de recursos, apoyo, y entrenamiento para permitir el desempeño
- Fomento del desempeño: Consiste en la provisión a los trabajadores de los incentivos adecuados para producir.

Las investigaciones sugieren que se debe prestar una atención particular a la "definición del desempeño" y al "fomento del desempeño". Un aumento creciente en esas dos áreas podrían resultar en una mayor motivación del trabajador para comprometerse con los "comportamientos requeridos" y al mismo tiempo generar una experiencia de trabajo más satisfactoria para los trabajadores.

Definición del Desempeño:

Este ayuda a establecer una fuerte relación entre *esfuerzo-desempeño* y *desempeño-resultado*. El establecimiento y comunicación de unas metas claras de desempeño tiene un impacto positivo en la claridad del trabajo y en las expectativas de los empleados. La participación origina un beneficio adicional en el aumento de la aceptación de las metas por parte de los empleados. Sin importar como las metas son establecidas, estas deben ser precisas, desafiantes, pero razonables y específicas. Sin embargo, la definición del desempeño no termina

con la definición de las metas, ya que esta requiere pasos adicionales de operalización de las metas y medición del desempeño a través de ellas. Si la meta no puede ser adecuadamente implementada a través de una medición directa o indirecta, la meta afectará negativamente la motivación. En resumen la no implementación u operalización y la no medición de las metas, generalmente, debilitan el proceso motivacional.

El fomento del desempeño o el uso de incentivos

Esta es la segunda área que demanda atención, donde destacan los siguientes cinco elementos:

- El valor, desde la perspectiva del trabajador, del premio a ser administrado.
- La magnitud o cantidad del premio a ser entregado
- La frecuencia del premio.
- La posibilidad que a juicio del trabajador existe, de que el desempeño sea recompensado.
- La "igualdad" de la recompensa o premio desde la perspectiva del trabajador dada por la comparación de sus propios esfuerzos con el esfuerzo y premios de otros trabajadores.

Frecuentemente los administradores parecen inclinarse más por el uso de incentivos de valor negativo, ejemplo: castigos más que premios. Esta forma negativa de motivación puede desmotivar a los trabajadores a comprometerse con actividades no deseadas, pero esto no significa necesariamente que éstos estarán más motivados a comprometerse con las actividades deseadas.

Uno de los principios fundamentales en motivación es que los empleados deben percibir la posibilidad de que serán recompensados en relación a su grado de desempeño. La oportunidad en que los premios son entregados tiene un impacto sustancial en la percepción del trabajador de que el desempeño y el premio están ligados. Estudios sobre este tema han mostrado que pequeños premios pueden conducir a grandes beneficios. por ejemplo un estudio reveló que la posibilidad de ganar US\$ 10 en una lotería, redujo el ausentismo en más de un 30% [Maloney86]. Es decir, 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.

La equidad o igualdad está relacionada con las cuatro variables anteriores. La equidad es simplemente un juicio por parte del trabajador sobre si obtiene lo que el desea y lo compara con lo percibido por los otros trabajadores. Los trabajadores que creen que han trabajado más duro que otros en actividades similares, creen que ellos deben recibir un mayor retorno por parte de la organización. Es decir ellos esperan un premio de mayor magnitud. Si esto no se cumple los trabajadores pueden comenzar a creer que ese premio no está relacionado con el desempeño. Lo que puede conducir a una reducción en la cantidad y calidad de su trabajo.

El tratar a todos los trabajadores de igual manera resulta invariablemente en un tratamiento desigual ya que las personas rara vez tienen el mismo desempeño. Esto conduce a que se pague de menos a los mejores, bajando por lo tanto su desempeño, y de más a los peores no teniendo estos últimos una razón para mejorar ya que pueden encontrar numerosas razones que justifican su sueldo más que el incremento del desempeño. Es decir un tratamiento igualitario como el anterior, luego de un tiempo, resulta en un deficiente desempeño de todos los trabajadores o la emigración de los buenos trabajadores a una empresa que les reconozca su contribución.

En resumen la motivación es simple si se tiene presente los conceptos antes discutidos, todo consiste en vincular lo que es deseado por la organización (comportamientos específicos) con lo que es deseado por los empleados (premios o recompensas específicas).

2.2 Tipos de Incentivos

Existen muchos tipos de incentivos la mayoría son materiales o psicológicos. Los incentivos económicos utilizan una recompensa monetaria para estimular el mejoramiento del desempeño o producción. Los trabajadores son motivados a trabajar más inteligentemente y más duro con la esperanza de recibir una compensación financiera adicional sobre el sueldo normal.

Las definiciones y conceptos anteriores son fáciles de entender, sin embargo, es mucho más complicado ponerlos en práctica. Una cuidadosa planificación, organización y control son requeridos con el objeto de obtener el resultado esperado a lo largo del tiempo.

Los incentivos psicológicos, también son válidos para lograr incrementos en la producción y el desempeño. Los incentivos psicológicos típicos ofrecen a los trabajadores reconocimientos por sus esfuerzos en un área en particular. Por ejemplo, dar el título del empleado más seguro del mes a aquel trabajador cuya sugerencia resultó en una mejora del programa de seguridad del proyecto. Los incentivos de este tipo se basan en aumentar el sentimiento de satisfacción del trabajador respecto a su trabajo, y que él ha realizado una parte valorable del negocio, etc..

Para que una empresa pueda aprovechar al máximo los beneficios de los planes de incentivos, la administración debe definir primero sus necesidades y entonces usando esa información definir las metas de su programa de incentivos. Estas metas serán las que le darán forma al sistema de incentivos de tal manera de satisfacer los requerimientos propios de la empresa.

Liska y Snell [Liska et al,92] establecen que los incentivos que se ofrecen de una manera desestructurada y aleatoria, tales como los bonos esporádicos, no constituyen un programa de incentivos. Mientras que estas medidas pueden llegar a ser marginalmente efectivas en el corto plazo, rara vez son efectivas, si es que lo son, durante un largo período de tiempo.

En general, se acepta, que 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.

2.3 Recomendaciones para el desarrollo de un sistema de incentivos

Es difícil entregar recomendaciones que sean válidas en todos los casos, ya que como se ha visto en las secciones anteriores las diferencias individuales de las personas afectan la recepción de los programas motivacionales [Serpell,93]. Aun así, existen ciertas medidas y principios que se ajustan a las teorías motivacionales y que han sido comprobadas empíricamente, en forma limitada, en las obras de construcción [Serpell,93]. Las principales medidas a considerar al momento de diseñar e implementar un programa motivacional, son:

1. Investigar que tipo de incentivos tienen valor para los trabajadores. Esto se puede realizar a través de cuestionarios estructurados y no estructurados y también como parte de la relación normal de trabajo entre los directivos y los trabajadores.
2. Analizar las diversas necesidades y valores manifestados por el personal, y cómo pueden acomodarse estas diferencias en una solución general. En este sentido hay que evitar decidir por los trabajadores sobre lo que ellos quieren.
3. Actuar sobre el desempeño del trabajador en el trabajo. En general son medidas apropiadas:
 - a) Informar al trabajador sobre su desempeño. Reconocimiento de sus logros y comunicación en general.
 - b) Permitirle que sienta responsabilidad por una porción significativa de su trabajo.
 - c) Entregarle incentivos que sean bien valorados por el trabajador
4. Hacer sentir al trabajador integrado a la empresa constructora e identificado con la obra que está construyendo. Comunicarle todo lo que sea de interés al respecto.
5. Establecer incentivos que estén relacionados con el nivel de desempeño del trabajador o cuadrilla. Diseñar mediciones apropiadas y justas de productividad y estándares correctos.
6. Aumentar la participación del trabajador en diferentes actividades y decisiones que los afectan, y que sea posible y conveniente hacerlo.
7. Administrar eficientemente la obra, dándole al trabajador todo lo que necesita para ejecutar su trabajo, en el momento oportuno.

Por su parte Liska y Snell [Liska et al,92], establecen, sobre la base de una extensa investigación a empresas constructoras medianas en Estados Unidos, que existen una serie de componentes o características que deben cumplir y tener todo programa de incentivos para que éste sea exitoso. Estas características son:

a) Compromiso de la Administración

La administración superior de la empresa debe estar un 100% comprometida con la implementación y mantenimiento del programa de incentivos económicos para que el programa sea exitoso. Además, este compromiso debe mantenerse durante todo el proyecto, y no sólo en la etapa inicial. Apoyar el programa implica proveer los recursos adecuados, completo desarrollo de las políticas y procedimientos y una activa búsqueda del involucramiento del trabajador.

b) Estándares de Productividad Reales

Estándares de productividad reales deben ser establecidos para cada tipo de trabajo cubierto por el plan de incentivos. Estos estándares son establecidos, en primera instancia, mediante la observación cuidadosa de la producción de los trabajadores en el tiempo, y la incorporación de éstos a los datos históricos para luego ser usados en el proceso de estimación. Estos estándares deben ser regularmente comparados con respecto a los desempeños obtenidos en terreno, para luego ser actualizados. Esto último debido a que en la construcción existe un sinnúmero de factores que pueden afectar significativamente el rendimiento de un trabajador o cuadrilla. Por esta razón no es aconsejable trasladar directamente valores de tiempo normales (o en forma inversa, rendimientos normales) desde una obra a otra, sin considerar el entorno ambiental y las condiciones en que se va a ejecutar una actividad, en relación a la ocasión anterior.

c) Un Programa adecuado de Control de Calidad

Los criterios de evaluación que se vienen a la mente cuando se ofrecen incentivos son usualmente los de costo y plazo. Un tercer criterio, que es igual de importante, y muchas veces pasado por alto es el de calidad. Un programa de control de calidad que identifique los niveles específicos de calidad para cada proyecto y asegure que el trabajo sea adecuadamente realizado es parte fundamental de un programa de incentivos exitosos.

Los problemas de calidad afectan a la productividad en el corto plazo y el éxito del proyecto en el largo plazo.

d) Varios Criterios para el Pago de los Incentivos

La evaluación del progreso debe estar vinculado a los criterios de costo, plazo y calidad, con el propósito de prevenir el mejoramiento de una de las áreas a expensas de las otras. Si el pago de los incentivos está sólo relacionado con el costo y el plazo los trabajadores recibirán recompensas por un trabajo inútil, ya que en muchas ocasiones el trabajo deberá ser rehecho.

e) Un Programa Efectivo de Control de Costos

Un programa de control de costo que permita a la empresa un adecuado seguimiento del proyecto en términos cuantitativos debe estar presente antes de que el programa de incentivos financieros entre en marcha.

f) Recompensa para el logro del grupo

Las recompensas deben estar vinculadas al éxito del proyecto como un todo, de tal manera de asegurar que cada trabajador ha hecho un aporte para alcanzar el éxito. Las recompensas otorgadas por logros individuales tienden a dar como resultado que cada trabajador trate de beneficiarse el mismo. Sin embargo, no hay garantía que este esfuerzo extra vaya implicar un beneficio para todo el proyecto.

El juzgar el éxito en términos de todo el proyecto promueve el trabajo en equipo y un sentimiento de orgullo hacia el trabajo. Los administradores deben ser extremadamente cuidadosos con el efecto de condicionantes externos al proyecto, ya que los trabajadores que están realizando un esfuerzo extra, en un proyecto con demoras u otros problemas causados por eventos fuera de su control, pueden verse severamente desmotivados. El programa de incentivos debe tener previsto planes de contingencias para hacer frente a estos problemas.

g) Un Programa Específico para cada Empresa

Los programas de incentivos no son usualmente intercambiables de una empresa a la otra. El método apropiado para desarrollar este tipo de programas consiste en definir los objetivos deseados y entonces adaptar los principios a esos objetivos.

Un programa de incentivos debe ser lo suficientemente flexible para alcanzar las necesidades de una empresa que crece cambia a lo largo del tiempo. El cambio es inevitable y si el programa no puede acomodarse a los nuevos tipos de trabajo, variaciones de las locaciones de trabajo, diferentes filosofías de administración o cambios en las actitudes laborales, estas estancarán e impedirán el incremento de la productividad.

h) Fácil de Administrar

El programa debe ser simple de mantener y no debe crear su propia burocracia. Programas que han sido difíciles de administrar han probado ser no exitosos en el pasado. Una buena manera de comenzar a planificar la administración de un programa de incentivos es con el sistema de control de costos. Si el programa de control de costos de la empresa monitorea adecuadamente el trabajo, el incorporar los incentivos en el sistema no será ningún problema.

i) Compromiso y participación de los Trabajadores

Para que un programa de incentivos sea exitoso debe ser bien recibido por los

trabajadores de la empresa. Una buena manera de lograr esto, es hacer participar a los trabajadores en el desarrollo, implementación, y mantenimiento del programa. Si los trabajadores comienzan a ver que sus ideas son tomadas en serio y la administración los escucha, entonces ellos se verán como parte de la empresa y sentirán que han jugado un papel fundamental en el logro del éxito del proyecto.

Para que los trabajadores tengan confianza en el programa, ellos deben percibir que este es justo, consistente, y tiene integridad. Además, los estándares mediante los cuales el desempeño es medido deben ser alcanzables. A pesar de que un incremento de los estándares es de esperar que se realice como consecuencia del mejoramiento, estos no deben ser drásticamente incrementados tan pronto como la mejora es lograda.

El pago de los incentivos prometidos deber ser efectuados en tiempo y forma, ya que la falta de cumplimiento de este compromiso puede generar un efecto negativo en la motivación y por ende en la productividad.

j) Cortos intervalos entre el pago de los incentivos

El período para el cual el progreso es medido para distribuir el incentivo debe ser lo más corto posible con el propósito de reforzar el lazo entre desempeño y recompensa.

2.4 Aspectos que Afectan la Selección de los Incentivos

Los sistemas de retribución que vinculan las ganancias y esfuerzo de los trabajadores han atraído la atención creciente de economistas, especialistas de las relaciones industriales, y profesionales [Blinder90]. Tal como Mitchell, Lewin y Lawler [Mitchell et al,90] establecen, que sólo recientemente palabras como productividad y competitividad están de moda, porque los patrones y los empleados empezaron ha estar preocupados por su supervivencia y bienestar respectivamente. Este interés ha impulsado a investigadores empíricos para analizar sistemas de incentivos salariales y su potencialidad para mejorar desempeño económico. Drago y Heywood [Drago et al,92] examina la incidencia e importancia de los incentivos salariales entre un grupo de empresas Australianas. Este análisis se motiva, en parte, por la literatura de la “nueva economía de personal” y también por el interés reciente en la “elección administrativa estratégica”. La nueva economía de personal (ver Hart y Holmstrom, 1987; JOLE, 1987) sugieren, que las empresas seleccionen sus sistemas de incentivo al comparar los beneficios y costos respectivos dados la naturaleza de las tecnología de producción y la composición de la fuerza de trabajo. Esta metodología sugiere que a medida que el control del esfuerzo del trabajador llega a ser más costoso y problemático, las firmas tienden a adoptar los sistemas que formalmente vinculan al desempeño con la retribución. Estás también se inclinan más por adoptar sistemas grupales de gratificación. Esto fomenta que las empresas tiendan a evitar incentivos más inmediato, tal como los tratos, con trabajadores contratados por largos periodos (ej. indefinidos) ya que aumentarles el sueldo resulta una alternativa menos costosa para la empresa. En ese sentido con el propósito de comprender la manera en que la selección del tipo de incentivo es realizada, Drago y Heywood

realizaron un análisis de las siguientes variables:

- Control
- Calidad del producto
- Seguridad laboral
- Competencia del mercado

Un análisis diferente de los sistemas de retribución se encuentra en la literatura de elección estratégica, donde los gerentes adoptan los incentivos salariales como parte de un sistema para administrar y motivar la fuerza de trabajo (Kochan, Katz y McKersie, 1986). Esta filosofía establece que la competitividad de los mercados, la composición de la fuerza de laboral y los desarrollos tecnológicos han presionado para que las empresas, sindicatos y trabajadores se comprometan a realizar una transformación en las relaciones industriales. Esto ha dado como resultado un aumento en los incentivos salariales y particularmente en la repartición de las ganancias. En general, se postula que un clima cooperativo entre las relaciones industriales, o lo que puede llamarse una voz gremial fuerte, es clave para una transformación exitosa (Belman, 1992; Eaton y Voos, 1992). Así, las empresas racionales tenderán a implementar un sistema salarial que comparta las ganancias en donde existe un clima cooperativo o donde los sindicatos de trabajadores sean fuertes.

2.4.1 Variables que afectan la selección del tipo de incentivo

A continuación se analizarán las distintas variables que afectan la selección del tipo de incentivo.

a) Monitoreo o Control

Muchas de las investigaciones sobre incentivos salariales comienzan con la premisa que el control del esfuerzo individual del empleado es costoso e imperfecto (Hart y Holmstrom, 1987). Si no existieran tales dificultades de verificación, los patrones podrían pagar a cada trabajador el valor de su producto marginal, ofreciendo a cada individuo un sistema propio de remuneración o un sistema de retribución en base del mérito. En una pequeña empresa tal sistema podría aplicarse mediante las observaciones del propietario o el gerente que monitorea a cada empleado durante el día a día. Esto permite llegar a decisiones sobre a quien despedir y sobre el monto de la retribución, en conformidad con estas observaciones. Sin embargo, a medida que las empresas van creciendo, es cada vez más difícil, si no imposible para el propietario observar directamente a cada empleado. El patrón podría entonces explorar diversos planes formales de incentivos. Los incentivos salariales tratados en este estudio son parte de este grupo de los sistemas de incentivos, permitiendo predecir una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el pago de incentivos. A medida que la empresa crece, el grado de jerarquía también aumenta, conduciendo a líneas de mandos más largas entre el patrón y empleados. Tal grado de jerarquía crean problemas de incentivo desde el punto de vista del control (Alchian y Demsetz, 1972). Los autores establecen, por lo tanto que las dificultades del control o monitoreo se

asociarán con el número de trabajadores y el grado de jerarquía en el interior de la firma (Oi, 1983; Garen, 1985). Ambos, empleo y la jerarquía se suponen positivamente correlacionados con cada uno de los sistemas formales de incentivo analizados aquí.

Las dificultades de control pueden tener también alguna relación con las tecnologías de producción. Por ejemplo, Brown y Philips (1986) sostienen que la introducción de capital asociada con la incorporación de líneas de montaje en fábricas de California hizo que el control fuera menos crítico debido a las máquinas, sugiriendo que el capital estará negativamente correlacionado con los incentivos salariales. Brown (1990) argumenta, contrariamente, que la intensidad de capital puede estar relacionado con dificultades de control aun más severas, como podría reflejar la cantidad de maquinaria asignada a cada trabajador. Además de estas consideraciones estadísticas, Piore y Sable (1982) argumentan que las nuevas tecnologías tienden a aumentar los requerimientos de habilidades para trabajador y las dificultades de control, aunque que Appelbaum y Albin (1988) establecen, sobre la base de datos, que el control llegará a ser más o menos problemático en el curso del desarrollo tecnológico.

Por su parte Drago establece *que el empleo, la jerarquía, la intensidad de capital y el cambio tecnológico* pueden, tener alguna conexión con los incentivos salariales que sean independientes del control. Al analizar estos conceptos en orden inverso se puede llegar a las siguientes conjeturas,

- **Primero** el cambio técnico en la línea de producción puede señalar que la administración tiene una propensión para experimentar e innovar; a la larga **los planes de retribución formal se consideran también innovadores**. Al respecto Drago predice que el cambio técnico influirá positivamente la probabilidad que los planes formales de retribución existen en el lugar de trabajo.
- **Segundo**, la inversa de intensidad de capital e intensidad de trabajo puede ser positivamente relacionada con los incentivos formales. Esto se debe a que la participación laboral en el costo total permite esperar beneficios por la vinculación de la retribución con desempeño (Slichter, Healy y Livernash, 1960).
- **Tercero**, las firmas grandes con jerarquías extensivas pueden tener más recursos, particularmente desde el punto de vista de especialistas de compensación, para dedicarse al desarrollo de proyectos de incentivos (McKersie, Molinero y Quarterman, 1964). Este argumento parece particularmente pertinente con el pago a trato donde los costos fijos de tales sistemas pueden ser más altos que para el método de compartir las ganancias u otros planes de incentivos de mayor nivel.

b) Calidad

La parte de la motivación para la transformación del lugar de trabajo, como explica Kochan, Katz y McKersie (1986), se arraiga en una necesidad por parte de las empresas de

mejorar la calidad de sus productos. **En este contexto, el método compartir las ganancias con los empleados se pone frecuentemente a la delantera como una llave para obtener niveles más altos de calidad.** En parte ésto se debe a que la participación en las ganancias promueve el trabajo en equipo que a la vez puede positivamente vincularse a la calidad del producto (Levine y Tyson, 1990).

Sin embargo, el pago de tratos individuales tiende frecuentemente a reducir el trabajo en equipo (Drago y Turnbull, 1988) u ocasionar que los trabajadores se enfoquen en la *cantidad* más que en la *calidad* (Brown, 1990). En circunstancias donde la calidad del producto es fundamental para la rentabilidad, es de esperar que las empresas evitaren el pago a trato. Generalmente, los premios a individuos, grupos, o inclusive a nivel empresa que únicamente se basan en el rendimiento puede ocasionar que los trabajadores descuiden aspectos cruciales de producción, tal como calidad o el servicio de cliente. Así, en casos donde la calidad del producto o satisfacción de las necesidades de cliente son cruciales para el éxito de la empresa es de esperar que una utilización reducida del pago a trato individual y algunos otros tipos de gratificaciones con base en el rendimiento. Esta ambigüedad no aflige a las gratificaciones grupales en forma de la ganancia compartida por lo que es de esperar que los empleados afectados por este plan respondan adecuadamente a las exigencias del mercado, desde el punto de vista de niveles óptimos de calidad y satisfacción de las necesidades del cliente.

Esta discusión sobre el problema de la calidad sugiere que los indicadores que miden la importancia de calidad para la rentabilidad de la empresa estarán negativamente relacionadas con el pago a trato y positivamente relacionado con el método de compartir las ganancias, mientras la relación sistemas intermedios será indeterminada. El involucramiento del empleado en programas tales como Círculos de Calidad podría aparentemente ocasionar una ganancia compartida aunque ambos son ocasionadas por un tercer factor, la sobresaliente rentabilidad de los productos de alta calidad [Drago et al,92].

c) Seguridad y Permanencia en el Trabajo

Para que un trabajador se sienta comprometido con su trabajo se requiere un compromiso tanto del trabajador como de la empresa a mantener una relación de largo plazo.

¿Cómo influirá el empleo de largo plazo en la elección de incentivos salariales?

La nueva economía de personal sugiere que donde la permanencia en el trabajo es considerable, la firma puede evitar incentivos formales y los costos de controlar por el ofrecimiento de compensaciones. En ausencia de una relación de largo plazo, sin embargo, la firma puede confiar en gratificaciones más inmediatas para el desempeño para motivar su esfuerzo. Esta lógica conduce al pronóstico que la permanencia y seguridad en el trabajo debería estar negativamente asociado con los incentivos formales. Consistentemente con lo anterior McKersie, et al (1964) establecen una correlación positiva entre la existencia de incentivos y la tendencia a despidos de empleados. Goldin (1986) aplicó esta lógica, suponiendo que como las mujeres tienen una alta

tasa de renuncia, ellas estarán más frecuentemente sujetas a sueldos a ratos, mientras que los hombres estarán vinculados a un pago a plazos. Aunque que Goldin encuentre apoyo para esta hipótesis en datos históricos, Brown (1990) no encuentra virtualmente ninguna evidencia que apoye las conjeturas de Goldin.

La literatura de elección estratégica provee pronósticos alternativos. La ganancia compartida es de esperar que esté positivamente relacionada con la seguridad del trabajo y el empleo de largo plazo. El razonamiento para esta hipótesis es que el método de ganancia compartida tiene el inconveniente que cualquier individuo puede "sacar la vuelta" sin perder mucha retribución, pero está en el interés colectivo de los trabajadores el eliminar esto. Weitzman y Kruse (1990), así como también Levine y Tyson (el 1990), sugieren que el empleo a largo plazo, donde el "juego de esfuerzo" se repite muchas veces, puede ayudar eliminar el la costumbre de "sacar la vuelta".

Al considerar el clima industrial de las relaciones dueño-trabajador puede desarrollar una vista ligeramente más compleja. Esta es, que el compartir las ganancias puede vincular tanto los intereses de los trabajadores y como el de los propietarios, aún la fortaleza total de este enlace podría depender de la confianza mutua y el compartir los mismos objetivos. Así, los trabajadores comprenderían más el despido de empleados (ver Katz, 1985, por ejemplo). En particular, si los despidos de los empleados, ocurren mediante métodos voluntarios, tales como los programas tempranos de jubilación. Estos pueden señalar un clima en las relaciones industriales más productivas, comparado con el caso de los despidos de empleados involuntarios. Esto conduce al pronóstico que la reducción de la fuerza de trabajo mediante el mutuo acuerdo, más que el retiro involuntario de empleados, puede positivamente asociarse con la ganancia compartida. Sin embargo, la nueva economía de personal sugiere que si la firma puede generar reducciones de su fuerza de trabajo mediante el mutuo acuerdo o jubilación temprana programada, permitirá mantener relaciones laborales de largo plazo y de aquí en adelante evitar los planes formales de incentivo.

Finalmente, es necesario destacar que el uso generalizado de trabajadores eventuales podría representar seguridad laboral para los trabajadores permanentes, en vez de ser una amenaza por temer ser reemplazados por empleados temporales baratos. Así, los pronósticos sobre la influencia de trabajadores eventuales son ambiguos.

d) Competitividad

Tal como se ha manifestado, la nueva economía de personal ha ignorado en gran parte el posible papel que tiene la competitividad del mercado en motivar a las empresas a usar sistemas de incentivo laborales. En cambio la elección estratégica indica que la popularidad reciente de los incentivos se debe en gran parte a la creciente competitividad de los mercados (Kochan, Katz y McKersie, 1986; Mitchell, Lewin y Lawler, 1990).

Las primeras investigaciones sobre este tema argumentan que una intensiva

competitividad en los mercados conduce a un más frecuente uso de incentivos, como un medio para controlar los costos laborales (McKersie et al., 1964). Un mensaje implícito en el anterior concepto es que las industrias monopólicas (monopolísticas) tienen una mayor prudencia administrativa y no controlan los costos tan cuidadosamente como las industrias competitivas.

La presencia de un mercado competitivo y la verificación que los costos bajos son la clave para la supervivencia ayudan a superar la típica resistencia al cambio de la administración y hacer el establecimiento de tales planes más probables, un argumento que coincide con lo manifestado por Kochan, Katz y McKersies (1986). Los investigadores sobre temas salariales explícitamente afirman que la declinación de la competitividad de los Estados Unidos promocionará los planes de incentivos diseñados para vincular la retribución y el desempeño (McLaughlin, 1986).

Dado el enlace positivo supuesto entre la competitividad del mercado e incentivos, es sorprendente que sólo el estudio de McKersie et al (1964) explícitamente analizó este punto. Este estudio no encontró ninguna correlación simple entre el sistema de incentivo y la competitividad de los mercados.

e) El Clima Industrial de las Relaciones Laborales

Como fue discutido anteriormente dentro de un marco de seguridad laboral, la literatura de la elección estratégica sugiere que en un clima productivo, confiando y cooperativo de las relaciones laborales industriales se asociará con un sistema de incentivos del tipo ganancias compartidas.

La literatura tradicional de la economía (de la que la nueva economía de personal es parte) parece sugerir que las uniones o sindicatos pueden ejercer poder para aumentar los salarios y disminuir el esfuerzo laboral. Estos objetivos sindicales son las principales barreras que se presentan para resistir los incentivos laborales (Dunlop, 1958). Similarmente, las uniones de trabajadores pueden oponerse a los sistemas de incentivo en favor de un trato común con un fin solidario y de reducir las diferencias arbitrarias de los sueldos (Freeman, 1982). Brown, sin embargo, argumenta que los planes de incentivo no necesitan ser arbitrarios y así no serán objetados por los sindicatos. Consistente con este argumento, Brown encuentra que la sindicalización no influye en la existencia de incentivos grupales o individuales. Otra investigación apoya la vista tradicional, Peetz (1988) que las uniones Australianas conducen a disminuir el uso de incentivos grupales, Brown y Philips (1986) descubrieron que las uniones aceleraron la declinación del uso de tratos en fábricas de California. Por su parte Eaton y Voos (1990) presentan evidencia que las uniones se asocian negativamente con los sistemas que comparten ganancias.

El enfoque selección estratégica admite que las uniones frecuentemente resisten los sistemas de incentivos salariales, sin embargo, establece que ésto principalmente ocurre donde el clima de las relaciones industriales es adverso. Donde el clima es cooperativo, los incentivos

laborales y particularmente las ganancias compartidas pueden encontrarse más frecuentemente (Levine y Tyson, 1990). Los investigadores han explorado recientemente la posibilidad de que los efectos gremiales sobre el establecimiento de incentivos puedan variar sistemáticamente dependiendo de la relación sindicato administración. Por ejemplo, usando datos Británicos, Gregg y Machin (1987) encuentran que la ganancia compartida es más común en los sectores sindicalizados que en los no sindicalizados. Mientras que los sistemas que miden el valor agregado individual son menos comunes en los sectores sindicalizados. *Basándose en datos Australianos, Drago, Wooden y Sloan (1992) encontraron que a mayor "densidad" gremial aumenta la probabilidad de los incentivos grupales, sin embargo, éstos reducen la oportunidad de tener planes basados en ganancias compartidas.*

Al analizar la totalidad de los argumentos ninguna hipótesis respecto al efecto de las uniones de trabajadores o sindicatos sobre la existencia y tipo de incentivos laborales puede ser establecida. Sólo se puede decir que un clima productivo y amigable de las relaciones industriales estará asociado con incentivos del tipo de ganancia compartida.

2.4.2 Análisis de los incentivos en las plantas australianas

Drago y Heywood [Drago et al,92] efectuaron un análisis de los incentivos utilizados en las empresas australianas. Este análisis es útil en este estudio al brindar una pauta de los sistemas de incentivos utilizados en otros países e industrias. Algo a tener en cuenta es que en Australia el sistema industrial de relaciones permite y promociona una distinción explícita entre empleados permanentes, quienes reciben vacaciones pagas, beneficios de pensión, etc. respecto a los empleados, temporales, los que pueden despedirse sin que éstos reciban grandes beneficios.

La muestra estuvo compuesta por 2,004 lugares de trabajo activos (o plantas industriales) con por lo menos 20 empleados cada uno, durante el período Noviembre 1989 y Mayo de 1990. Un total de 1,750 lugares de trabajo entregaron los datos solicitados. Las tablas 4,5 y 6 resumen los datos más interesantes de este estudio. Al analizar estos datos se aprecia cómo sólo en un 44% de las plantas se utilizan incentivos y el sistema más utilizado es el pago a trato (34%). Además en figura 4 se observa que el sistema de incentivos menos utilizados es el de compartir las ganancias, sobretodo a nivel de trabajadores. En la figura 5 se ilustra el número de incentivos que son utilizados en cada planta.

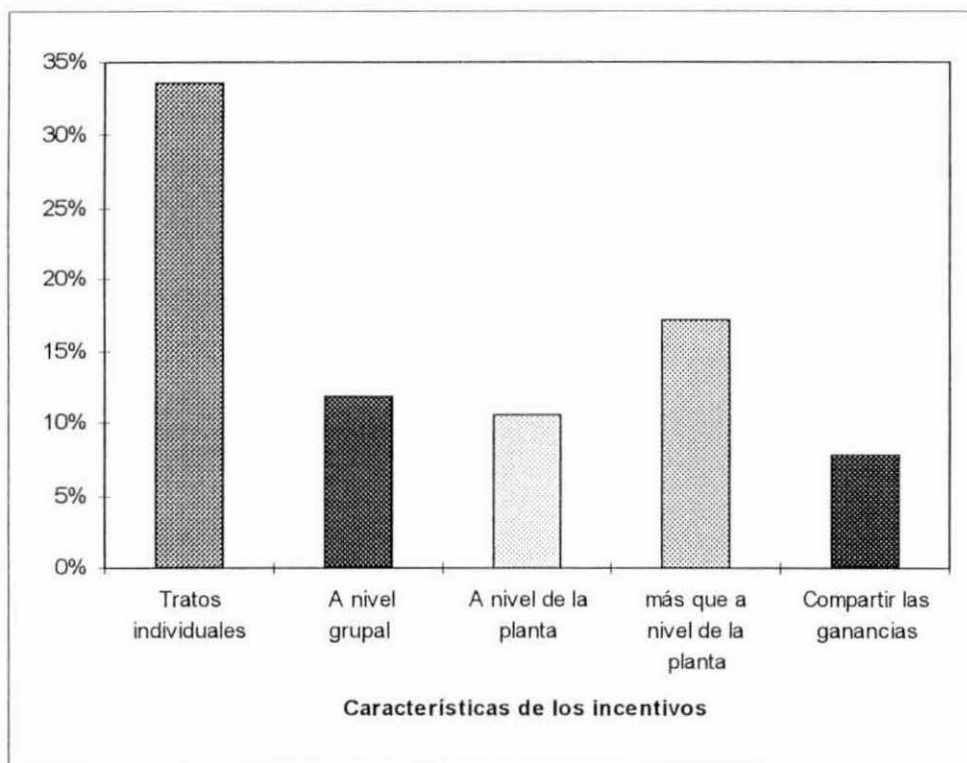


Figura: 4 Características principales de los sistemas de incentivos en Australia



Figura: 5 Cantidad de sistemas de incentivos utilizados en cada planta

2.5. Evidencia Estadística entre la Productividad y el Trato y los Sueldos Fijos

Los investigadores Harry J. Paarsch y Bruce Shearer estimaron el aumento de productividad que se logra mediante el uso de un pago a trato en relación con un sueldo fijo. Los

datos para este análisis fueron obtenidos de los registros de pago de una empresa canadiense dedicada a la plantación de árboles (forestación), la cual pagaba a sus trabajadores tanto a trato como con sueldo fijo. Lo interesante de este estudio es que el trabajo en estudio tiene ciertas similitudes con el trabajo de construcción debido a que la forestación es una actividad poco tecnificada y las similares características de los trabajadores.

Estos autores lograron demostrar que un análisis de regresión simple a pesar de no poder identificar el efecto de los incentivos, si puede identificar el límite superior e inferior de ese efecto. En este caso se determinó un límite inferior del 5% y superior del 32% de la productividad observada para los contratos a trato. Los resultados obtenidos también indican que para este caso los incentivos explican un 9.1% de la productividad observada.

Estos resultados son consistentes con otras experiencias, ver tablas 7 y 8:

Tabla 4 Incremento de Productividad asignado al pago de incentivos

Autor	Incremento de la productividad*
Lazear [Lazear96]	20%
Lawler [Lawler71]	10% - 20%
* Incremento atribuido a la introducción de sistemas de pago de incentivos en una empresa	

Tabla 5 Incremento de la Productividad asignado a la participación

Autor/es	Incremento de la productividad
Mitchell, Lewin y Lawler [Mitchell et al,90]	8.4%*
Jones y Kato [Jones,95]	4% - 5%**
* Incremento atribuido a la introducción de sistemas de pago basados en compartir las ganancias	
** Incremento atribuido a la participación de los empleados en la propiedad de la empresa mediante acciones	

Los autores desarrollaron también un modelo que incorporaba información asimétrica entre trabajadores y la empresa sobre las condiciones de trabajo. Estableciendo que la productividad de un trabajador es una función de su esfuerzo y de un factor aleatorio de productividad. Este factor captura las condiciones de trabajo que están más allá del control del trabajador. También demostraron que las empresas tienden a optar por un sueldo fijo que un trato cuando las condiciones de trabajo son malas (con mucha incertidumbre sobre el resultado de la

productividad que se va a obtener)

Otras de las conclusiones interesantes de este estudio son las siguientes:

- La diferencia entre la productividad observada en los contratos a trato y los contratos de sueldo fijo será mayor que la diferencia correspondiente a los sueldos totales. Esto se debe a que en muchas ocasiones a pesar de la baja productividad asociada a los contratos con sueldo fijo a los trabajadores se les debe pagar lo suficiente para que no se vayan de la empresa.
- El efecto del incentivo está limitado superiormente por la diferencia observada en la productividad media entre los dos tipos de contratos y limitada inferiormente por la diferencia observada en los salarios reales.

III LA REALIDAD PRACTICA NACIONAL

3.1 Antecedentes Bibliográficos

Entre los principales antecedentes bibliográficos sobre la realidad práctica nacional, resulta interesante tener presente el estudio "Desarrollo de un sistema de gestión para aumentar la productividad del recurso humano en la construcción", [Serpell et al,93] donde se consultó 849 trabajadores sobre los aspectos más relevantes del trabajo en obra para ellos. Los resultados se presentan en la Tabla 6

Tabla 6 Aspectos del trabajo que resultan de importancia para los trabajadores

Orden de Importancia	Descripción
1	Tener un trabajo estable
2	Tener oportunidades de especializarse y aprender más
3	Tener jefes abiertos que apoyen a sus trabajadores
4	Tener buenas condiciones de trabajo y seguridad
5	Tener jefes que organicen bien el trabajo
6	Tener responsabilidad en el trabajo
7	Poder opinar y participar en las decisiones que afecten su trabajo
8	Tener información sobre lo que sucede en la obra
9	Sentirse con la camiseta puesta en la obra que trabaja
10	Tener exigencias para trabajar más y mejor, en menos tiempo

Estos antecedentes fueron de suma utilidad en el diseño de las encuestas realizadas ya que daban una pauta de cuáles eran los incentivos más importantes para los trabajadores.

3.2. Aspectos legales a destacar

El conocer cuáles son los contratos más frecuentemente utilizados en la construcción es de sumo interés para este estudio. Esto se debe, a que la estabilidad laboral es un aspecto relevante para los trabajadores y la empresa. Para el trabajador el tipo de contrato tiene un efecto motivador y para la empresa tiene distintos costos asociados. Por estos motivos, en la siguiente subsección se describe brevemente los aspectos más relevantes de los contratos de trabajo.

Otro aspecto importante que es necesario tener presente al momento de establecer un sistema de incentivos, es la impondibilidad y la tributación asociada a las distintas prestaciones laborales. Por ello se realizó una comparación de las distintas prestaciones laborales.

3.2.1 El contrato de trabajo

a) *Definición de Contrato Individual*

El contrato individual de Trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, este a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquel a pagar por estos servicios una remuneración determinada [CChC96]

b) *Clasificación de los contratos desde el punto de vista de su duración*

Desde el punto de vista de su duración los contratos se clasifican en:

1. Contrato individual de Trabajo a Plazo Fijo
 - a) Contrato de Trabajo a Plazo Fijo propiamente tal
 - b) Contrato de Trabajo a Plazo Fijo que no exceda de 30 días renovables por hasta otros treinta
2. Contrato de Trabajo de Plazo Indefinido
3. Contrato de Trabajo por Obra o Servicio Determinado

No obstante, en estos tipos de contratos hay que tener presente las normas sobre semana corrida, que implica distintos costos para el empleador. De acuerdo a la última interpretación de la dirección del trabajo de la ley n° 19.250, aquellos trabajadores cuya remuneración está compuesta por un sueldo base mensual y tratos u otras remuneraciones especialmente variables, de las cuales se impute o deduzca el sueldo base, tienen derecho a percibir el beneficio de la semana corrida. Por el contrario, en caso que el sueldo base mensual se sume a los tratos, bono u otras remuneraciones variables, no corresponde pagar semana corrida. Gráficamente se puede interpretar como se muestra en la figura 6.

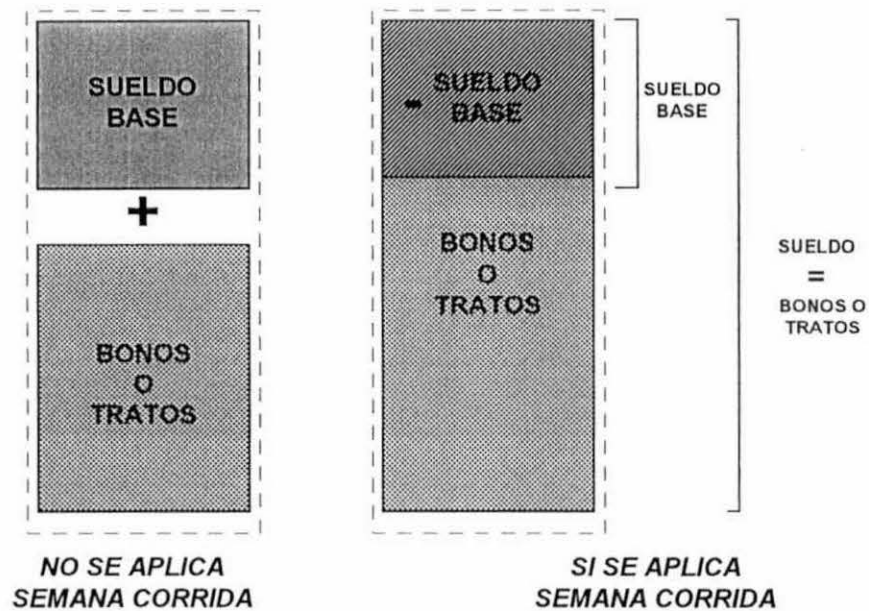


Figura: 6 Estructura del Sueldo

Es decir tendrán derecho a semana corrida los trabajadores que [CChC96]:

1. Sean contratados con un sueldo diario o por hora
2. Sean contratados con una remuneración mensual de carácter exclusivamente variable (tratos o bonos)
3. Sean contratados con una remuneración de carácter mensual, que está compuesta por un sueldo base mensual y tratos de los cuales **se deduce** o imputa el sueldo base.

Por otro lado no tienen derecho a semana corrida los trabajadores que estén contratados mensualmente :

1. Por un sueldo fijo exclusivamente
2. Por un sueldo base y otras remuneraciones esencialmente variables que **se sumen** al sueldo base.

Otro factor ha tener en cuenta en los contratos a plazo fijo que no excedan los treinta días es que la remuneración convenida incluye, todo lo que se le debe pagar al trabajador por feriado y demás derechos que se devenguen en proporción al tiempo servido.

En la tabla 7 se describen las características principales de estos tipos de contratos antes tratados. Finalmente cabría preguntarse cuál es el contrato más conveniente para la empresa y el más motivante para el trabajador. Esta pregunta se tratará de responder una vez terminada la investigación.

Tabla 7 Comparación de los Contratos de Trabajo

TIPO DE CONTRATO (S/ PLAZO)		
TIPO DEFINICIÓN	SUB TIPO	OBSERVACIONES
<p>A Plazo Fijo</p> <p>Es aquel que genera derechos y obligaciones limitados en el tiempo por expresa disposición de las partes contratantes</p>	<p>Plazo Superior de 30 días y que no haya sido renovado por hasta otros 30 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por regla gral. el plazo no podrá exceder de 1 año, salvo el caso de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico, a las cuales la duración se podrá extender hasta 2 años • Existe certeza en cuanto a su período de vigencia. • Se puede transformar en contrato de plazo indefinido.
	<p>Plazo que no exceda de 30 días renovable hasta por otros 30 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En éstos se entiende incluida en la remuneración convenida con el trabajador, todo lo que se le debe pagar por feriado y demás derechos que se devenguen en proporción al tiempo servido (art. 44 inciso 4°) • No se deberá cumplir con las normas sobre solemnidades del finiquito (art.177, inciso 3) • Existe certeza en cuanto a su período de vigencia.
<p>Plazo Indefinido</p> <p>Es aquel que genera derechos y obligaciones sin limitación en el tiempo por expresa disposición de las partes</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general los trabajadores bajo esta modalidad de contrato tienen derecho al pago de indemnización legal por años de servicio, cuando sean despedidos por la causal de necesidades de la empresa o cuando habiéndose hecho valer a su respecto una causal de caducidad ésta haya sido reclamada judicialmente y el trabajador obtenga un fallo a su favor
<p>Por Obra o Servicio Determinado</p> <p>Esta modalidad ha sido tradicionalmente utilizada en el sector de la construcción, dada la movilidad y forma de desarrollo de la actividad</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La ley permite contratar personal para labores específicas, las que una vez concluidas, ponen término al contrato de trabajo, no siendo necesario que esté terminada en totalidad la obra para que pueda finiquitarse a los trabajadores • El que un trabajador continúe prestando servicios en una faena distintas para la que fue contratado no produce el efecto de transformar dicho contrato en indefinido, conservando en cambio, su naturaleza de contrato por obra o por faena. • No existe inconveniente legal alguno para dar término al contrato en virtud de alguna de las causales previstas en el artículo 161 del CT (necesidades de la empresa o desahucio) • No existe certeza en cuanto a su período de vigencia ya que no está determinada la fecha de término de la relación contractual . Sólo se sabe que en algún momento el contrato terminará ya sea cuando termine la obra o la faena.

3.2.2. Comparación de las diversas prestaciones laborales

En su libro "Impuesto Único a los Trabajadores" Eugenio Olguín Arriaza [Olguín94] realiza una comparación de las distintas prestaciones laborales, la cual se resume en la Tabla 8.

Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales

SUELDOS	TRATOS	BONOS INCENTIVOS PREMIOS; PRIMAS; ETC.
Pueden pactarse por hora diario o semanal	Por pieza, medida u obra	por producción, ventas, publicidad etc.
Características: Es una especie de remuneración de monto fijo Debe pagarse en dinero Pago periódico Es contraprestación	Es una especie de remuneración de monto variable En dinero Pago periódico Contraprestación	Es una especie de remuneración de monto variable En dinero Puede ser a porcentaje Pago periódico o esporádico Contraprestación
Imponibilidad AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE
Tributación Impuesto único segunda categoría Tributable mensualmente, según escala y tramos	Impuesto segunda categoría Tributable semanal, quincenal o mensualmente, según escala y tramos	Impuesto segunda categoría Tributable semanal, quincenal o mensualmente, según escala y tramos

Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales (Continuación)

COMISIONES	PARTICIPACIONES CONTRACTUALES	PARTICIPACIONES LEGALES
Por ventas, compras cobranzas u otras prestaciones, u otras prestaciones que se pagan conjuntamente con el sueldo.	Sobre utilidades no definidas legalmente	Sobre las utilidades puede ser voluntaria o por convenio o contrato colectivo
Características: Es una especie de remuneración de monto variable en dinero Es porcentual Pago periódico Es contraprestación	Es una especie de remuneración de monto variable En dinero Distribución Porcentual Pago periódico o esporádico Contraprestación	Es una especie de remuneración de monto variable En dinero Distribución porcentual fija Pago Anual Condicional
Imponibilidad AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE
Tributación Impuesto segunda categoría Tributable mensualmente, según escala y tramos	Impuesto segunda categoría Tributable semanal, quincenal o mensualmente, según escala y tramos, si el pago es regular, si es por prorrato la tasa es más alta.	Impuesto segunda categoría Tributable Anualmente, previo prorrato dentro del período que lo devengó, la tasa más alta cada período.

Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales (Continuación)

GRATIFICACIONES LEGALES	GRATIFICACIONES CONVENCIONALES Y/O VOLUNTARIAS	REGALÍAS
Sobre las utilidades definidas legalmente exigibles	Sobre utilidades no definidas legalmente	Especies o servicios, por ejemplo, uso de casa luz combustibles o alimentos, vestuarios, zapatos, tierra, cerco, talajes, uso de vehículos, etc.
Características: Se pagan en base de la respectiva empresa su monto se calcula sobre un porcentaje del sueldo Es porcentual Pago periódico Es contraprestación	De monto variable Se pagan en dinero Base Porcentual o cantidad determinada Pago periódico o esporádico según convenio o libertad Pueden ser condicionales o garantizadas	De monto variable Entrega física de cosas o de simple uso sujetas a tasación o evaluación pago periódico o beneficio permanente algunas son contraprestaciones, trabajadores agrícolas
Imponibilidad AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE	AFP, INP, FONASA ISAPRE, pero algunas pueden calificarse como asignaciones alimenticias en favor de la familia, éstas no serán imponibles
Tributación Impuesto único segunda categoría	Impuesto único segunda categoría. Tributable según el período en que se devengaron, puede ser mayor renta mensual o una renta acumulada prorrateable que se grava con la tasa de cada período mensual comprendido.	Impuesto único segunda categoría Tributable previa tasación, sistema depende del pago, algunas pueden asimilarse a ingresos que no constituyen renta (art. 17 ley de la renta)

Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales (Continuación)

AGUINALDOS VARIOS	ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS Colación	ROPA DE TRABAJO Y/O ELEMENTOS DE SEGURIDAD
Características Monto variable Pago en dinero Base porcentual o cantidad determinada Pago esporádico o condicionado	Monto variable Se paga en dinero Pago condicionado a la asistencia	Composición variable Entrega física de cosas Pago condicionado a necesidades Si implican cumplimiento de exigencias para la prevención de riesgo son obligatorios
Imponibilidad AFP, INP, FONASA ISAPRE	No es imponible	AFP, INP, FONASA ISAPRE No cuando es obligación
Tributación Impuesto único segunda categoría tributable mensual, según escala, tramos con mayor renta, salvo que se paguen en proporción al tiempo servido.	No tributable por ser un ingreso que no constituye renta, pero limitado su monto al valor del almuerzo, según el lugar y la categoría del trabajador	No tributable cuando es obligación, otros casos depende.

Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales (Continuación)

ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS Asignación de escolaridad	ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS Bono de Comestibles	ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS Bono de Comestibles
Hijos (becas totales o parciales)	Abastecimiento familiar	Abastecimiento familiar, vales directos de proveedores sin descuento
Características Monto variable Se paga en dinero Pago indirecto Periódico o esporádico	Monto variable Se paga en dinero Pago periódico Podría tener base porcentual	Monto variable Pago periódico Indirecto puede ser diferenciado
Imponibilidad No imponible	Imponible AFP, INP, FONASA ISAPRE, si hay entrega física podría considerarse asignación alimenticia a favor de la familia	No es imponible por que puede ser asignación alimenticia a favor de la familia
Tributación No tributable art. 17 ley de renta	Impuesto único de segunda categoría. Tributable mensualmente, según escala y tramos, previa tasación de las especies en caso de entrega física	Impuesto único de segunda categoría. Tributable mensualmente, según escala y tramos, previa tasación de las especies en caso de entrega física

3.3. Entrevistas a los Trabajadores y Administradores de los Proyectos de Construcción

A continuación se mostrarán los primeros resultados de las entrevistas realizadas. En el Anexo A se muestra un ejemplar de la encuesta realizada a los trabajadores y otra de la efectuada a los profesionales de obra.

3.3.1. Resultados a la fecha

A la fecha se han realizado 49 encuestas a trabajadores y 6 encuestas a profesionales de obra, correspondiendo a 6 obras distintas. Las obras en su mayoría eran de edificación ya que del total, 5 eran obras de edificación y 1 de montaje. A su vez las empresas eran en su mayoría del tipo constructoras e inmobiliarias, sobre un total de 6 empresas 4 eran de ese tipo, de las dos restantes una era constructora y la otra se dedicaba al montaje industrial.

A continuación se describirá la información obtenida del estudio de los datos obtenidos en las entrevistas.

a) Acciones de la empresa que son consideradas incentivos por los trabajadores

En la figura 7 se muestra el resultado de la consulta sobre cuáles acciones realizadas

por la empresa son consideradas como incentivos por los trabajadores. En esta figura se representa la frecuencia relativa de las respuestas con respecto al total de encuestas (49 entrevistados).

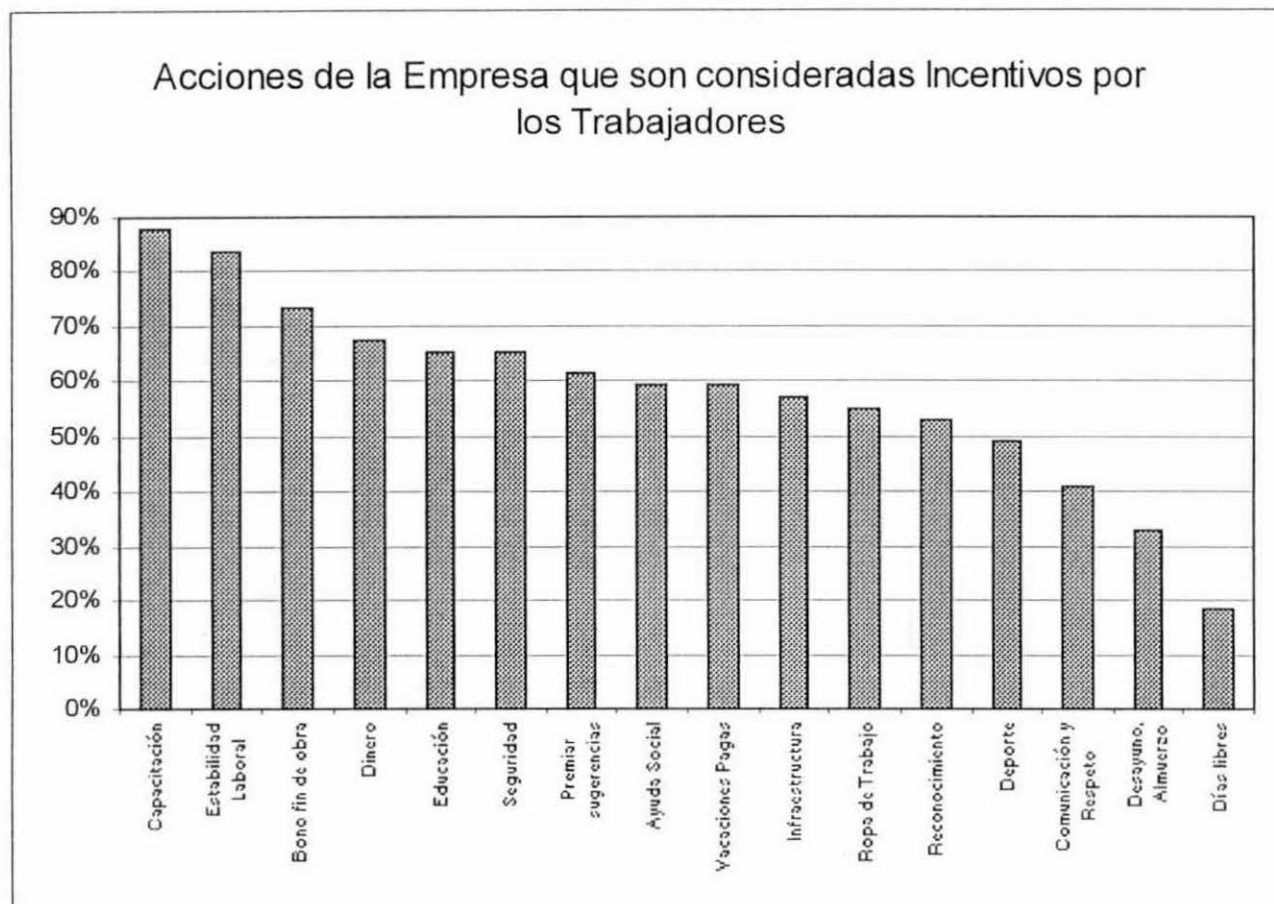


Figura: 7 Acciones de la empresa que son consideradas incentivos

b) Incentivos que más le gustan a los trabajadores

Tabla 9 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Capacitación	21	43%
Bono fin de Obra	12	24%
Estabilidad Laboral	11	22%
Dinero	11	22%
Vacaciones	9	18%
Comunicación y Respeto	7	14%
Ayuda Social	6	12%

	Frecuencia	Frecuencia relativa
Educación	5	10%
Reconocimiento	5	10%
Ropa de Trabajo	4	8%
Seguridad	4	8%
Infraestructura	2	4%
Desayuno Almuerzo	1	2%

Con el propósito de saber cuales son las preferencias respecto a los incentivos que podría darle la empresa, se les solicitó a los trabajadores que señalaran cuáles eran los dos incentivos que más le gustaban. El resultado de esta consulta se muestran en la tabla 9 y en la figura 8. En ambos casos la frecuencia relativa se determinó respecto al total de encuestas (49). En el caso de la figura se optó por representar los principales incentivos, por razones de claridad.

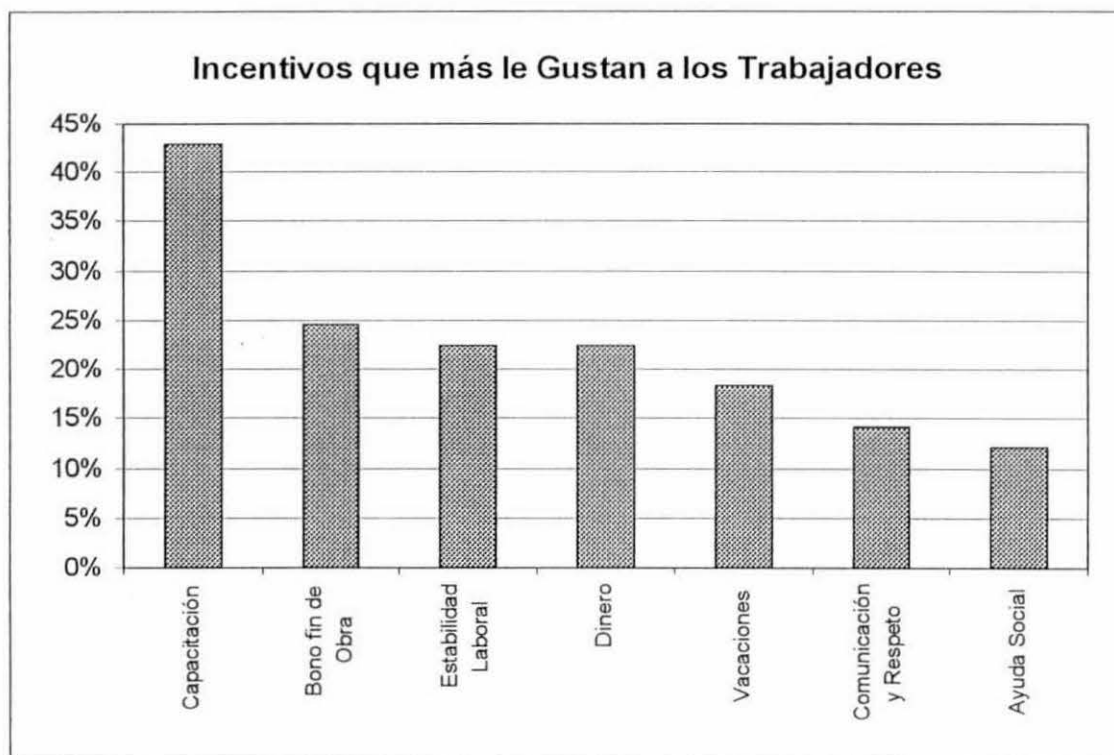


Figura: 8 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

Si se considera a la capacitación (43%) y la educación (10%) como un incentivo de formación y al dinero (22%) y el bono de fin de obra (24%) como retribución monetaria se obtiene el gráfico que se muestra en la figura 9. En este gráfico se observa la importancia de los

incentivos de formación.

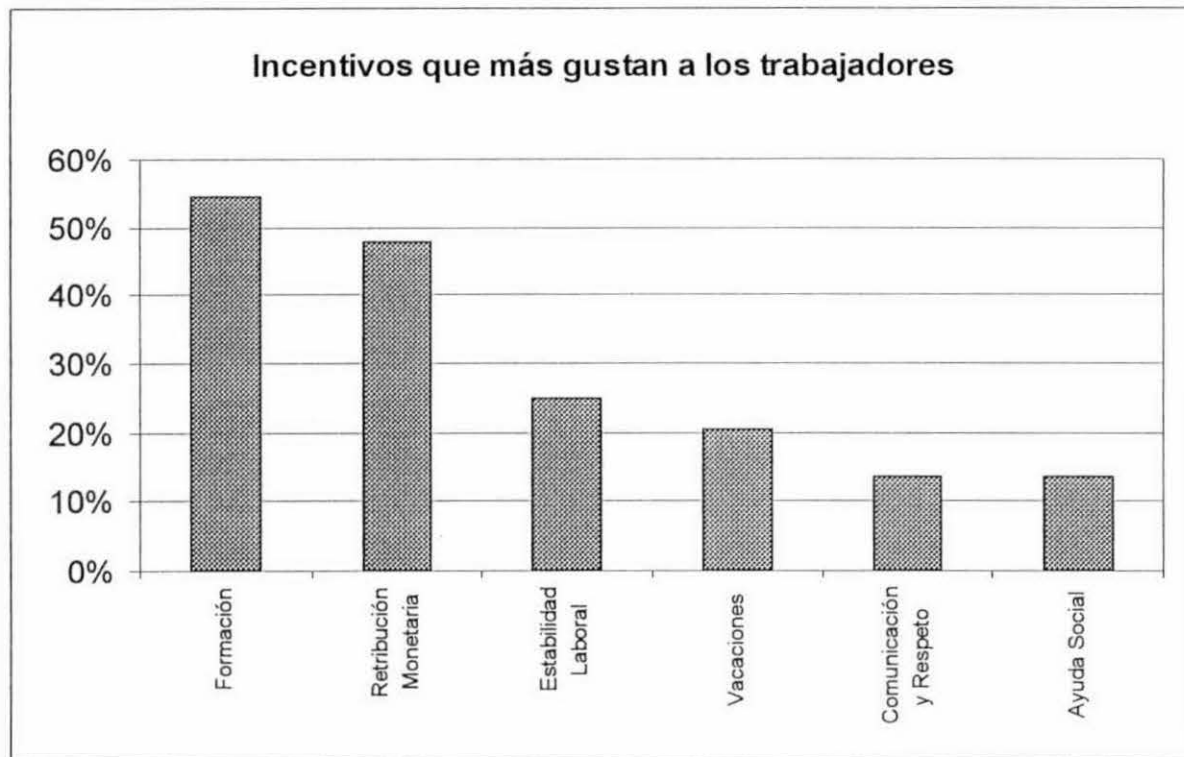


Figura: 9 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

c) Grado de conformidad del trabajador con el sueldo / incentivo

Los trabajadores encuestados fueron consultados si estaban conforme con su sueldo / incentivo con el objeto de no sólo saber su grado de conformidad con estos, sino que también para saber cuáles eran las principales razones de esta disconformidad. En la figura 10 se representa gráficamente la respuesta de los trabajadores consultados.

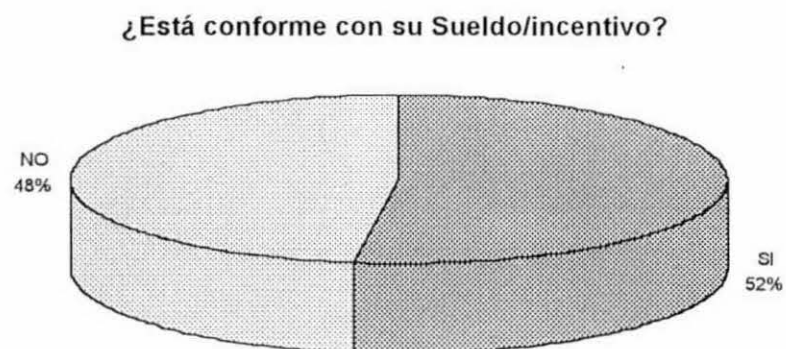


Figura: 10 Grado de conformidad de los trabajadores con su sueldo

Las razones por las cuales 22 trabajadores no están conformes con su sueldo / incentivo son indicadas en la tabla 10.

Tabla 10 Razones de disconformidad con el sueldo

Causa por la que no está conforme	Frecuencia Relativa
no es suficiente	60%
falta comunicación	7%
faltan bonos o premios	7%
mucha responsabilidad y desgaste	7%
No se reconoce esfuerzo	7%
otros reciben más a igualdad de condiciones	7%
varía mucho entre mes y mes	7%

d) Grado de entendimiento de la forma en que se determina el sueldo

Los trabajadores también fueron consultados si entendían claramente cómo se determinaba su sueldo e incentivo. El resultado de esta pregunta se muestra en la figura 11.

¿Entiende cómo se determina su sueldo?

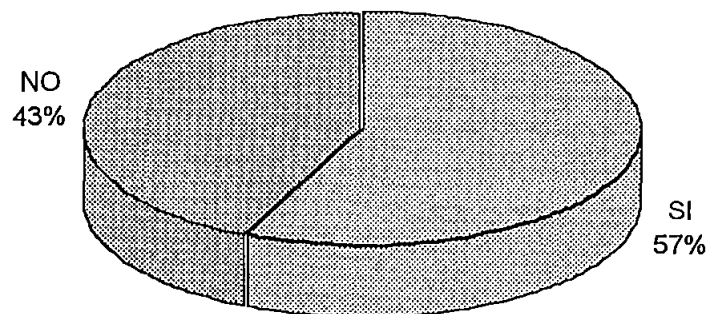


Figura: 11 Nivel de entendimiento de la determinación del sueldo

A su vez a este 43% de trabajadores que no entendían la determinación de su sueldo / incentivo, se les preguntó que era lo que no entendían, ver figura 12.

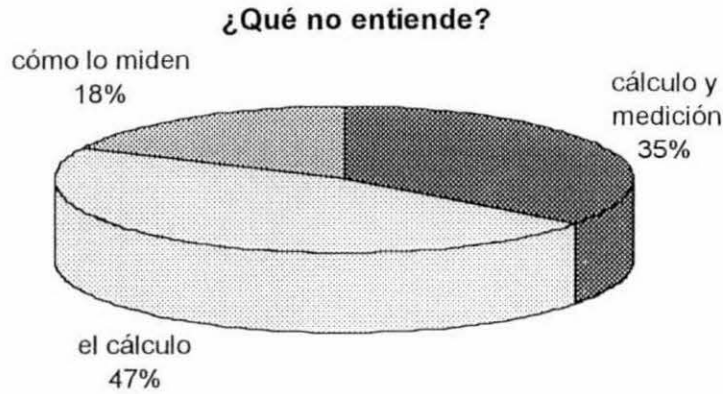


Figura: 12 Aspectos que no entienden los trabajadores en la determinación de su sueldo

e) Qué tipo de remuneración le gustaría a los trabajadores

El resultado de la pregunta ¿cómo le gustaría que le paguen? realizada a los trabajadores se ilustra en la figura 13.

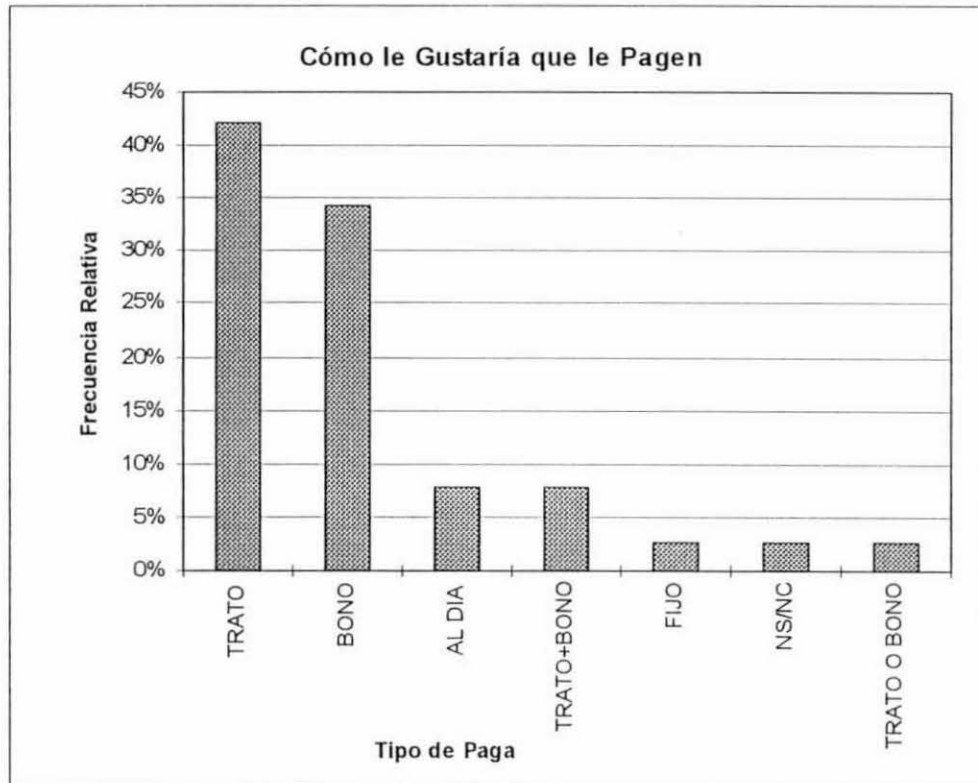


Figura: 13 Forma de pago que más le gusta a los trabajadores

f) *Qué forma de pago consideran los trabajadores que asegura una mayor productividad.*

Con el fin de saber cuál era la opinión de los trabajadores, se les solicitó que señalaran, en base a su experiencia y conocimiento, cuál era el tipo de pago que aseguraba una mayor productividad en la ejecución de los trabajos. La respuesta a esta consulta se muestra en la figura 14.



Figura: 14 Forma de pago que asegura mayor productividad

g) *Qué forma de pago consideran los trabajadores que asegura una mejor calidad.*

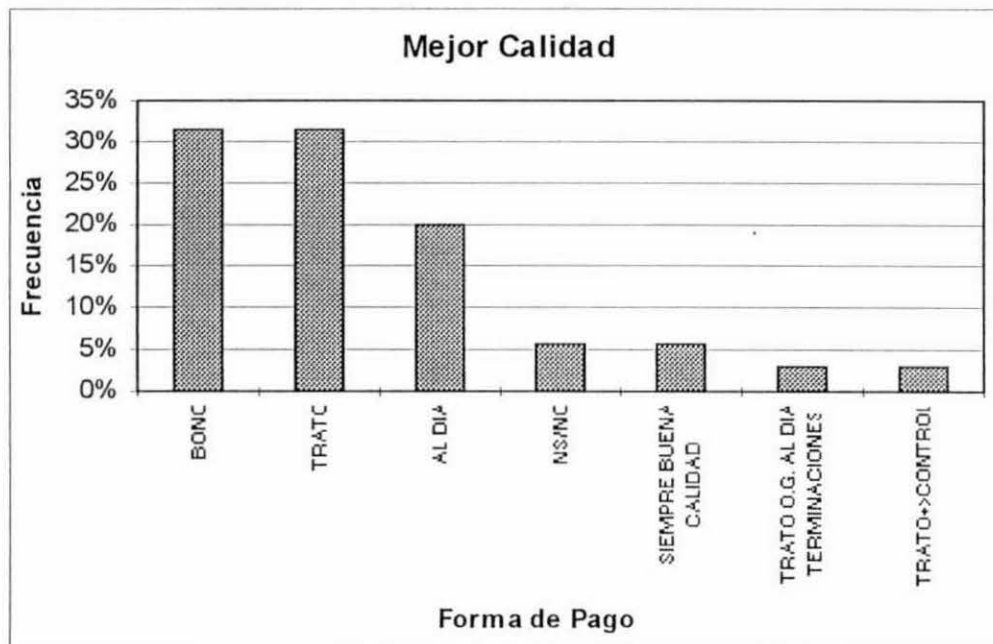


Figura: 15 Forma de pago que asegura una mejor calidad

En forma similar a la anterior, se consultó a los trabajadores cuál era a su juicio la forma de pago que inducía a trabajos de mejor calidad. Ver figura 15.

h) Cómo están contratados los trabajadores

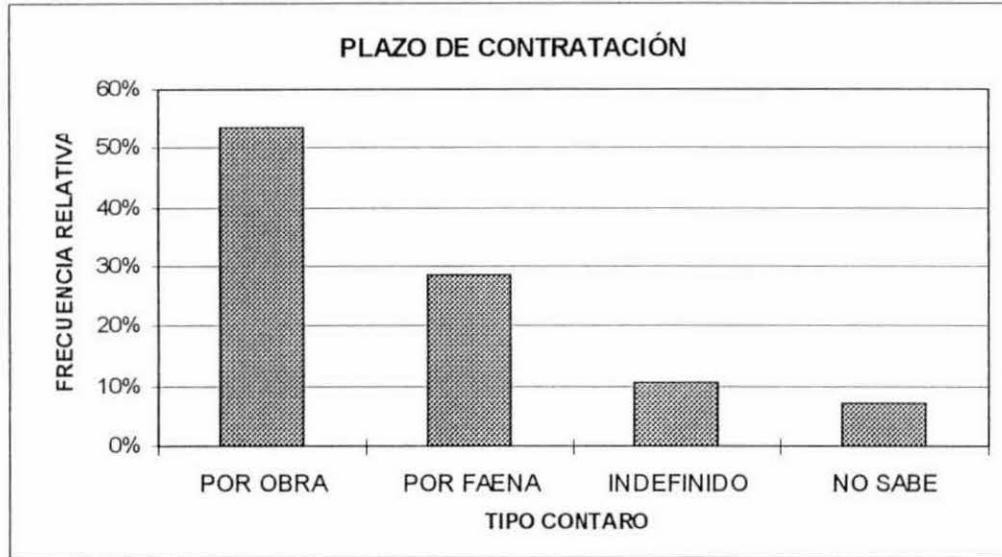


Figura: 16 Cómo están contratados los trabajadores

Dado que el plazo de contratación es un aspecto de suma importancia en la estabilidad laboral de los trabajadores, y por ende en su motivación, se los consultó sobre cómo estaban contratados, ver figura 16.

i) Qué tipo de contrato le gustaría a los trabajadores

Para saber si estaban conformes con el actual plazo contractual, se los consultó a los trabajadores si preferirían otro tipo de contrato. A aquellos que no estaban conformes se les consultó además cuál era el contrato que más le gustaría.

Es necesario destacar que sólo los 6 contratados en forma indefinida, y 2 trabajadores más (uno contratado por faena y otro por obra) estaban conformes con su tipo de contrato.

El tipo de contrato que le gustaría a los restantes 41 entrevistados se gráfica en la figura 17



Figura: 17 Tipos de contratos que le gustaría a los trabajadores

Las principales razones por las cual 32 trabajadores prefieren un contrato indefinido son las siguientes:

Razones por la que le gustaría un contrato indefinido	%
Estabilidad Laboral	69
Tomar Prestamos	14
Tener Vacaciones	10

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentaran los principales resultados de la investigación bibliográfica y de las entrevistas realizadas.

4.1 Principales Resultados de la Investigación Bibliográfica

Fruto de la investigación bibliográfica, diversos aspectos sobre la motivación y los sistemas de incentivos fueron analizados. Llama la atención que la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow, que es la más conocida por los ingenieros, no tiene un apoyo empírico muy amplio. Esto hace que el estudio de otras teorías motivacionales sea necesario, como por ejemplo la teoría de la expectativa, que sí tiene un gran respaldo empírico, fue analizada en este informe.

Un aspecto muy interesante a considerar al momento de establecer un sistema de incentivos, lo establece Manoley [Manoley,86] al decir 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”*. Esto está señalando que con pequeños incentivos o premios, no necesariamente económicos, se puede *inducir a una persona a que trabaje mejor*.

Sin embargo, si al momento de instaurar un incentivo la meta no puede ser adecuadamente implementada, a través de una medición directa o indirecta, la meta afectará negativamente la motivación. Es decir, *la no operalización y la no medición de las metas*, generalmente, *debilitan el proceso motivacional*. Además, *es conveniente que las metas estén asociadas a logros grupales*, por ejemplo, el juzgar el éxito en términos de todo el proyecto promueve el trabajo en equipo y un sentido de orgullo hacia el trabajo.

Por otra parte, muchos creen que tratar a todos los trabajadores por igual, es decir pagarles lo mismo, es justo y motivador, sin embargo, un tratamiento igualitario, luego de un tiempo, resulta en un deficiente desempeño de todos los trabajadores o la emigración de los buenos trabajadores a una empresa que les reconozca su contribución. Esto se debe a que no todas las personas trabajan y se esfuerzan de la misma manera, por tal motivo *lo justo es pagar en función de su desempeño*.

Liska y Snell establecen que los incentivos que se ofrecen de una manera desestructurada 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 los incentivos desestructurados o aleatorios *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.

Se debe tener presente, 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. En general, *los problemas de las personas son mucho más que económicos*. La gente parte quejándose por el sueldo o la gratificación que no recibió, pero en el fondo lo que *piden es reconocimiento y la posibilidad de ser escuchados*.

Para que un sistema de incentivos sea exitoso una serie de componentes o características que deben cumplir y tener. Estas características son: *compromiso de la administración, reales estándares de productividad, programas adecuados de control de calidad, varios criterios para el pago de incentivos, un programa efectivo del control de costos, recompensas para el logro del grupo, programas específicos para cada empresa, facilidad de administrar, compromiso y participación de los trabajadores y finalmente cortos intervalos entre el pago de incentivos*.

En resumen, la motivación es simple si se tiene presente los conceptos antes discutidos, 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).

Respecto a experiencias internacionales sobre el uso de sistemas de incentivos y las formas de remuneración, indican que: a medida que el control del esfuerzo del trabajador llega a ser más costoso y problemático, las firmas tienden a adoptar los sistemas que formalmente vinculan al desempeño con la retribución. Estas también se inclinan más por adoptar sistemas grupales de gratificación. Esto fomenta que las empresas tiendan a evitar incentivos más inmediato, tal como los tratos, con trabajadores contratados por largos periodos (ej. indefinidos) ya que aumentarles el sueldo resulta una alternativa menos costosa para la empresa. Por otra lado, el implantar sistemas de incentivos que consistan en compartir las ganancias económicas de la empresa es más frecuente donde existe un clima cooperativo entre dueños y trabajadores o donde los sindicatos sean fuertes.

4.2 Principales Resultados de las Entrevistas

A la fecha, sólo se han realizado una parte de las entrevistas programadas, por lo que el análisis de éstas sólo será del tipo descriptivo. De los antecedentes disponibles se puede afirmar que:

- Aproximadamente un 85% de los trabajadores consideran a la capacitación como un elemento motivador
- Un 43 % de los trabajadores consideran a la capacitación como el incentivo que más le gusta,

seguido por el bono de fin de obra (24%) y la estabilidad laboral con un 22%.

- Si se considera la capacitación y la educación como incentivos de formación y el bono de fin de obra y el dinero como una retribución monetaria, la formación obtiene un 55% de las preferencias y la retribución un 47%.
- Un 48% de los trabajadores consultados no estaba conforme con su sueldo, la principal razón argumentada fue que el dinero recibido no alcanzaba o no era suficiente (60%) para satisfacer sus necesidades.
- Un 43% de los trabajadores no entiende la forma en que se determina su sueldo, siendo la principal razón el no comprender cómo se calcula su sueldo.
- Aproximadamente un 42% de los trabajadores prefieren el pago a trato, y un 36% los bonos de producción.
- A juicio de los trabajadores la forma de pago que asegura una mayor productividad es el trato con un 65%. En cambio la forma de pago que aseguraría una mayor calidad las respuestas no fueron unánimes, los tratos y bonos obtuvieron alrededor de un 32% cada uno y al día un 20%.
- La mayoría de los trabajadores están contratados por obra (53%). No obstante un 71% preferiría un contrato indefinido. La principal razón argumentada es la estabilidad laboral (69%). Otras razones fueron el poder tomar prestamos (14%) y el tener vacaciones (10%). Estas dos últimas fueron principalmente argumentadas por mandos medios (jefes de obra y capataces).

V. ACTIVIDADES FUTURAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las actividades futuras de la investigación radicarán principalmente en realizar un análisis más pormenorizado de los datos. Se espera, que al finalizar la etapa de investigación de terreno se hallan realizado alrededor de 120 encuestas a trabajadores y 12 entrevistas a profesionales de la construcción. De esta manera, al tener una mayor cantidad de datos se podrá realizar también un análisis más segregado, con el propósito de encontrar diferencias entre las distintas especialidades, calificación y tipos de obras, entre otras. No obstante, en términos más específicos, las actividades futuras de la investigación consistirán en las siguientes:

- Incorporar el resultado del análisis de las entrevistas realizadas a los profesionales de obra y repetir los análisis hasta ahora efectuados, con la totalidad de la muestra.
- Analizar y comparar el comportamiento de la realidad práctica nacional con lo planteado por la distintas teorías tratadas en este estudio, de tal manera de buscar una explicación al comportamiento y necesidades de los trabajadores. Esto permitirá además de identificar las principales necesidades de los trabajadores, saber las posibles causas de estas necesidades.
- Comparar las conclusiones de los estudios internacionales analizados, con los resultados del análisis de la realidad práctica nacional, con el fin de ver si existen coincidencias y si siguen siendo válidas las argumentaciones dadas en esos estudios. El resultado de esta comparación servirá para entender la razón de ciertos incentivos o formas de remuneración adoptadas por las empresas constructoras.
- Obtener conclusiones y recomendaciones que tendrán por propósito facilitar la incorporación de sistemas de incentivos a las obras de construcción, basándose en los resultados de las dos actividades anteriores, que han tenido por propósito identificar los principales aspectos que afectan la motivación de los trabajadores de la industria nacional, como así también, las características principales de los incentivos actualmente en uso.
- Desarrollar un glosario de términos que facilitará la comprensión e entendimiento de los términos de uso corriente en las teorías motivacionales y en la descripción de los distintos tipos de incentivos y sistemas de remuneración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [Appelbaum et al,88] Appelbaum, Eileen and Peter Albin. 1988. "Computer Rationalization and the Transformation of Work: Lessons from the US Insurance Industry." In *The Transformation of Work?* Edited by Steve Wood. London: Hutchinson.
- [Belman et al,88] Belman, Dale and John Heywood. 1988. "Incentive Schemes and Racial Wage Discrimination." *Review of Black Political Economy* 17 (Summer):47-56.
- [Belman et al,92] Belman, Dale and John Heywood. 1992. "Wages, Incentive Schemes and the Role of Gender," *Review of Social Economy* 50 (Summer):149-162.
- [Blinder,90] Blinder, Alan S., ed. 1990. *Paying for Productivity*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- [Brown et al,86] Brown, Martin and Peter Philips. 1986. "The Decline of Piece Rates in California Canneries: 1890 - 1960." *Industrial Relations* 25 (Winter):81-90.
- [Brown,90] Brown, Charles. 1990. "Firms' Choice of Method of Pay." *Industrial and Labor Relations Review* 43 (February):165s-82s.
- [Callus et al,91] Callus, Ron, Allison Morehead, Mark Cully and John Buchanan. 1991. *Industrial Relations at Work: The Australian Workplace Industrial Relations Survey*. Canberra: Australian Government Printing Service.
- [Carlson,82] Carlson, Norma. 1982. "Time Rates Tighten Their Grip on Manufacturing Industries." *Monthly Labor Review* 105 (May):15-22.
- [CChC,96a] Cámara Chilena de la Construcción (1996) "Contrato de Trabajo" *Informaciones Legales Departamento Jurídico de la CChC 12/96 30 de Agosto de 1996*.
- [CChC,96a] Cámara Chilena de la Construcción (1996) "Terminación del Contrato de Trabajo" *Informaciones Legales Departamento Jurídico de la CChC 18/96 13 de Diciembre de 1996*.
- [Drago et al, 92] Drago, Robert, Mark Wooden and Judith Sloan. 1992. *Productive Relations? Australian Industrial Relations and Workplace Performance*. Allen and Unwin: North Sydney.
- [Drago et al,96] Darago, R and Heywood J., (1996) "The Choice of Payment Schemes: Australian Establishment Data", 31p
- [Drago,91] Drago, Robert. 1991. "Incentives, Pay and Performance: A Study of Australian Employees." *Applied Economics* 23 (September):1433-46.

- [Dunlop,58] Dunlop, John T. 1958. *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt.
- [Freeman,82] Freeman, Richard. 1982. "Union Wage Practices and Wage Dispersion Within Establishments." *Industrial and Labor Relations Review* 36 (October):3-21.
- [Garen,85] Garen, John. 1985. "Worker Heterogeneity, Job Screening, and Firm Size." *Journal of Political Economy* 93 (August):715-39.
- [Goldin,86] Goldin, Claudia. 1986. "Monitoring Costs and Occupational Segregation by Sex: A Historical Analysis." *Journal of Labor Economics* 4 (January):1-27.
- [Gregg et al,87] Gregg, P.A. and S.J. Machin. 1987. "Unions and the Incidence of Performance Linked Pay Schemes in Britain." *Warwick Economic Research Papers*, No. 286.
- [Hart et al,87] Hart, Oliver, and Bengt Holmstrom. 1987. "The Theory of Contracts." In *Advances in Economic Theory - Fifth World Congress*, edited by Truman F. Bewley. New York: Cambridge University Press.
- [King,75] King, Sandra. 1975. "Incentive and Time Pay in Auto Repair Shops." *Monthly Labor Review* 98 (September):45-58.
- [Kochan et al,86] Kochan, Thomas, Harry C. Katz, and Robert B. McKersie. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- [Kruse,88] Kruse, Douglas L. 1988. "Essays on Profit Sharing and Unemployment." Ph.D. Dissertation, Cambridge, MA: Harvard University.
- [Lazear,79] Lazear, Edward. 1979. "Why is there Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy* 87 (December): 1261-84.
- [Leibenstein,66] Leibenstein, Harvey. 1966. "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency." *American Economic Review* 56 (June):392-415.
- [Levine et al,90] Levine, David I. and Laura D'Andrea Tyson. 1990. "Participation, Productivity and the Firm's External Environment." in *Paying for Productivity*, edited by Alan S. Blinder. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- [Liska et al,92] Liska, R and Snell, B. "Financial Incentives Programs for Average-Size Construction Firms" *Journal of Management in Engineering* vol. 118, n°4, December 1992 pag. 231-245
- [Maloney,86] Maloney, W. "Understanding Motivation", *Journal of Management in Engineering* vol. 2, n°4, october 1986 pag. 231-245

- [McKersie et al,64] McKersie, Robert, Carroll Miller and William Quarterman. 1964. "Some Indicators of Incentive Plan Prevalence." *Monthly Labor Review* (March):271-76.
- [Mitchell et al,90] Mitchell, Daniel J.B., David Lewin, and Edward E. Lawler III. 1990. "Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity." In *Paying for Productivity*, edited by Alan S. Blinder.
- [Olgín,94] Olgín Arriaza, E. (1994) "Impuesto Unico a los Trabajadores" Editorial Jurídica Conosur Ltda 172 pag.
- [Paarsch et al,96] Paarsch, H and Shearer, B.(1996) "Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll Records" CIRANO Montreal.
- [Peetz,88] Peetz, David. 1988. "Financial Participation by Employees: A Preliminary Survey of the Australian Metals Industry." Department of Industrial Relations, Research Paper No. 9, March.
- [Pencavel,77] Pencavel, John. 1977. "Work Effort, On the Job Screening and Alternative Methods of Remuneration." *Research in Labor Economics* 1:225-58.
- [Peralta,93] Peralta, A. (1993) "La Industria de la Construcción en Chile un Estudio Exploratorio Aceca de sus Trabajadores" Tesis de Psicólogo Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- [Seiler,84] Seiler, Eric. 1984. "Piece Rates vs. Time Rates: The Effect of Incentives on Earnings." *Review of Economics and Statistics* 66 (August):363-76.
- [Serpell,93] Serpell, A. (1993), "Administración de Operaciones de Construcción" Editorial Pontificia Universidad Católica de Chile.
- [Slichter et al,60] Slichter, Sumner and James Healy, and Robert Livernash. 1960. *The Impact of Collective Bargaining on Management*. Washington, D.C.
- [Thompson,82] Thompson, Philip C. 1982. *Quality Circles, How to Make Them Work in America*. New York: Amacom.
- [White,80] White, H. 1980. "A Heteroskedastic-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity." *Econometrica* 48 (May):817-38.
- [Williamson,64] Williamson, Oliver. 1964. *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

ANEXO A: ENCUESTAS

**PROYECTO: SISTEMAS DE INCENTIVOS LABORALES
PLAN ESTRATÉGICO DE LA C.CH.C.**

ENCUESTA SOBRE INCENTIVOS LABORALES <i>(Trabajadores - Supervisores)</i>											
IDENTIFICACIÓN EMPRESA											
Tipo de Empresa:											
<input type="checkbox"/> Constructora	<input type="checkbox"/> Constructora e Inmobiliaria	<input type="checkbox"/> Obras Civiles	<input type="checkbox"/> Obras Viales	<input type="checkbox"/> Montaje industrial	<input type="checkbox"/>						
IDENTIFICACIÓN TRABAJADOR											
<input type="checkbox"/> Hombre						<input type="checkbox"/> Mujer					
¿Cuántos años tiene usted?		años									
¿Cuál es su estado civil?		<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Viudo	<input type="checkbox"/> Separado	<input type="checkbox"/> Otro:.....					
¿Cuántos hijos tiene a su cuidado o dependen de Ud.?				hijos							
¿Qué estudio tiene usted?											
¿Cuál es su oficio?											
¿Cuál es su grado de calificación?		<input type="checkbox"/> Ayudante	<input type="checkbox"/> Maestro 1°	<input type="checkbox"/> 2°	<input type="checkbox"/> 3°	<input type="checkbox"/> Capataz	<input type="checkbox"/> Jornal	<input type="checkbox"/> Aprendiz			
TIPO DE CONTRATO											
¿Cómo está Ud. contratado?											
<input type="checkbox"/> Plazo Fijo ≤ 30 días	<input type="checkbox"/> Plazo Fijo >30	<input type="checkbox"/> Por Obra o	<input type="checkbox"/> Por Faena	<input type="checkbox"/> Indefinido	<input type="checkbox"/> Otro:						
¿Preferiría otro tipo de contrato?			SI	NO	¿Cuál?						
<input type="checkbox"/> Plazo Fijo ≤ 30 días	<input type="checkbox"/> Plazo Fijo >30	<input type="checkbox"/> Por Obra o por Faena	<input type="checkbox"/> Indefinido	<input type="checkbox"/> Otro:							
¿Por qué?											
FORMA DE LA REMUNERACIÓN											
¿Cómo le gustaría que le paguen?		<input type="checkbox"/> Al día	<input type="checkbox"/> A trato	<input type="checkbox"/> bono de producción	<input type="checkbox"/> Otro:.....						
¿Qué forma de pago considera que asegura una mayor productividad?				<input type="checkbox"/> Al día	<input type="checkbox"/> A trato	<input type="checkbox"/> bono				
¿Qué forma de pago considera que asegura realizar trabajos de mejor calidad?				<input type="checkbox"/> Al día	<input type="checkbox"/> A trato	<input type="checkbox"/> bono				
¿En general los jefes reconocen los trabajos de buena calidad?										SI	NO
INCENTIVOS											
Indique cuales de los elementos de la lista son considerados por usted como incentivos.											
<input type="checkbox"/> 1. Capacitación	<input type="checkbox"/> 5. Dinero	<input type="checkbox"/> 9. Infraestructura (baños, comedores)				<input type="checkbox"/> 13. Días libres					
<input type="checkbox"/> 2. Seguridad	<input type="checkbox"/> 6. Desayuno, almuerzo	<input type="checkbox"/> 10. Escuchar Sugerencias y Premiarlas				<input type="checkbox"/> 14. Vacaciones Pagas					
<input type="checkbox"/> 3. Educación	<input type="checkbox"/> 7. Ropa de Trabajo	<input type="checkbox"/> 11. Reconocimientos público por su desempeño				<input type="checkbox"/> 15. Bono de fin Obra					
<input type="checkbox"/> 4. Deporte	<input type="checkbox"/> 8. Estabilidad Laboral	<input type="checkbox"/> 12. Ayuda Social para la familia				<input type="checkbox"/> 16. Otro.....					
Señale los dos incentivos que más le gustan				1-				2-			
¿Por qué?											
¿Cómo le pagan?		<input type="checkbox"/> Al día	<input type="checkbox"/> A trato	<input type="checkbox"/> bono de producción	<input type="checkbox"/> Otro:						
¿Tiene algún incentivo económico?										SI	NO
¿Cuál es la unidad de medida para determinar ese incentivo económico?											
¿Ese incentivo es grupal o individual?										<input type="checkbox"/> Grupal	<input type="checkbox"/> Individual
¿Considera justo que sea Grupal (individual)?										SI	NO
¿Está conforme con el sueldo y/o incentivo económico?										SI	NO
¿Por qué?											
¿Confía en la dirección de la empresa y en las personas que administran el sistema?										SI	NO
¿Le explicaron cómo se calcula el incentivo y su sueldo?										SI	NO
¿Entiende la forma en que se calcula su incentivo y su sueldo?										SI	NO
¿Qué es lo que no entiende?		<input type="checkbox"/> No entiende el cálculo		<input type="checkbox"/> No entiende cómo miden		<input type="checkbox"/> Otro:					
¿Ud. negoció su sueldo e incentivo?										SI	NO
¿La empresa le da otro tipo de incentivos?			SI	NO	¿Cuál?(es)						
<input type="checkbox"/> Capacitación	<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Infraestructura	<input type="checkbox"/> Deportes	Otro						

**PROYECTO: SISTEMAS DE INCENTIVOS LABORALES
PLAN ESTRATÉGICO DE LA C.CH.C.**

ENCUESTA SOBRE INCENTIVOS LABORALES						
<i>(Empresario o Profesional de Obra)</i>						
<i>Una encuesta por tipo de contrato utilizado</i>						
IDENTIFICACIÓN EMPRESA						
Tipo de Empresa:						
<input type="checkbox"/> Constructora	<input type="checkbox"/> Constructora e Inmobiliaria	<input type="checkbox"/> Obras Civiles	<input type="checkbox"/> Obras Viales	<input type="checkbox"/> Montaje industrial	<input type="checkbox"/>	
¿Que tipo de contrato utiliza?	<input type="checkbox"/> Plazo Fijo ≤ 30d	<input type="checkbox"/> Plazo Fijo >30	<input type="checkbox"/> Por Obra	<input type="checkbox"/> Por Faena	<input type="checkbox"/> Indefinido
¿Con qué clase o tipo de trabajadores utiliza el tipo de contrato seleccionado?						
.....						
.....						
.....						
¿Cómo y por qué seleccionó ese tipo de contrato?						
.....						
.....						
.....						
Tipo de Incentivo						
¿Le da algún tipo de incentivo a sus trabajadores? ¿Cuál (es)?						
.....						
.....						
¿Por qué adopto ese (esos) incentivo (s) y no otro (s)?						
.....						
.....						
.....						
¿Qué objetivos persigue con ese (os) incentivo (s)?						
.....						
¿El o los incentivos cumplen con los objetivos propuestos?					SI	NO
¿Cuáles son los criterios que utiliza para calcular el o los Incentivos? (costo, plazo calidad, seguridad, etc.)						
.....						
¿Cómo evalúa o mide estos criterios?						
.....						
¿Les explica a los trabajadores cómo determino su sueldo?					SI	NO
¿Hace participar a los trabajadores en la selección de los incentivos?					SI	NO
¿Cómo determina lo que prefieren los trabajadores?						
.....						
¿Cómo paga a sus trabajadores?						
<input type="checkbox"/> Al día	<input type="checkbox"/> A trato	<input type="checkbox"/> bono de producción	<input type="checkbox"/> Otro:.....			
¿Todos los trabajadores de una especialidad tienen el mismo "trato" (\$/unidad realizada) para el cálculo del trato o bono?					SI	NO



Av. Providencia 929
3° Piso
Fonos: 236-0333
Fax: 235-6072
Providencia
Santiago

Santiago, 23 de diciembre de 1997


Señor
Blas Bellolio R.
Gerente General
Cámara Chilena de la Construcción
Presente

Estimado Blas:

Tengo el agrado de enviarte el Informe de Avance del estudio "Sistemas de Incentivos en la Construcción", que forma parte del Plan Estratégico de la C.Ch.C., de acuerdo a la planificación de trabajo presentada a la Mesa de la Cámara en julio de este año.

El Informe Final del estudio esta programado para fines de marzo de 1998.

Te saluda muy atentamente,


Juan Carlos LEON F.
Gerente de Operaciones

CC: Sr. Alberto Rosselot S.

ORGANIZACION INTERNA DE LAS EMPRESAS
Tema Prioritario Plan Estratégico C.Ch.C.
Aumentar la Motivacion del Personal de la Construcción



Corporación de Investigación de la Construcción
**SISTEMAS DE INCENTIVOS EN LA
CONSTRUCCION**

Juan Carlos LEON F. - Alejandro GRILLO U.

Objetivo del Estudio

**Proponer recomendaciones acerca
de los incentivos laborales, que
permitan, “inducir” un aumento
de la motivación laboral**

Metodología de la Investigación

- **Revisión Bibliográfica**
 - ✓ Estudio de Teorías Motivacionales
 - ✓ Identificación de Tendencias en el Tema
 - ✓ Desarrollo preliminar de un modelo conceptual
 - ✓ Estudio de la Norma Vigente y Marco Legal
- **Exploración en Terreno**
 - ✓ Diseño y desarrollo de la Encuesta
 - ✓ Análisis de los Datos obtenido
- **Análisis de los Resultados**
 - ✓ Análisis de las Características Motiva. en la Constr.
 - ✓ Desarrollo del Modelo Motivacional
 - ✓ Definición del PROCESO de Análisis estratégico General de un Sistema de Incentivos
- **Desarrollo de las Recomendaciones**

La Realidad Práctica Nacional **Antecedentes de la Muestra de Trabajadores**

Nº de Trabajadores: 129

45 Maestros de 1º
28 Jornales
19 Capataces
13 Ayudantes
10 Jefes de Obra
14 Otros

Nº de Profesionales de Obra: 14

Nº de Empresas: 14

43% Constructoras e Inmobiliarias
36% Constructoras
14% Obras Civiles
7% Montaje

La Realidad Práctica Nacional...

1 - Porcentaje de Trabajadores que Tienen Incentivos Económicos s/T

No Sabe / No Contesta 2%



3 - ¿Reconocen al Trato como Incentivo?



2 - Grado de reconocimiento de los incentivos



Participación en los Incentivos

¿Cómo Determina la Empresa lo que Quieren los Trabajadores? s/P.O



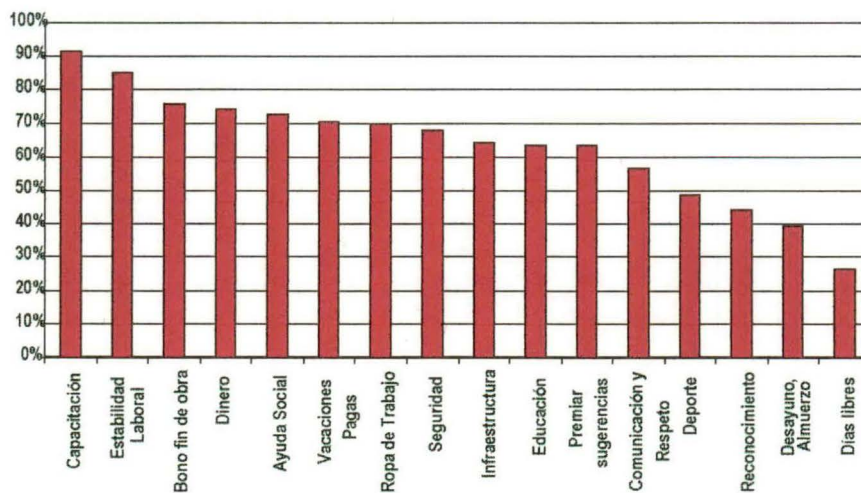
¿Participan los Trabajadores en la definición de incentivos? S/PO



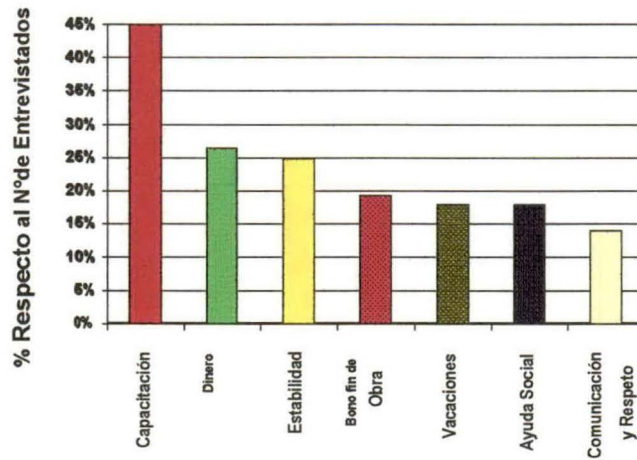
Principales Características de los Trabajadores Conformes con su Sueldo

Incentivos Económicos Si Tienen Incentivos eco. No Tienen Incentivos eco.	Porcentaje Conforme 61% 50%
Le explicaron el Sueldo Si No	Porcentaje Conforme 70% 46%
Entiende la determinación Si No	Porcentaje Conforme 63% 47%

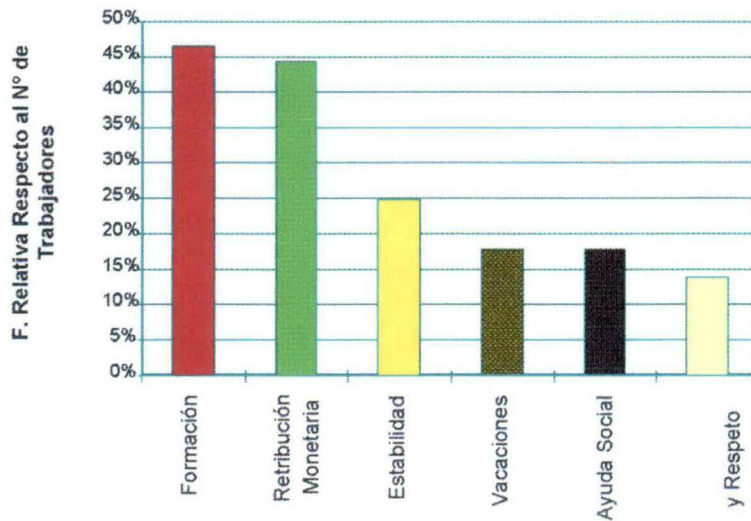
Acciones de la Empresa que son consideradas Incentivos por los Trabajadores



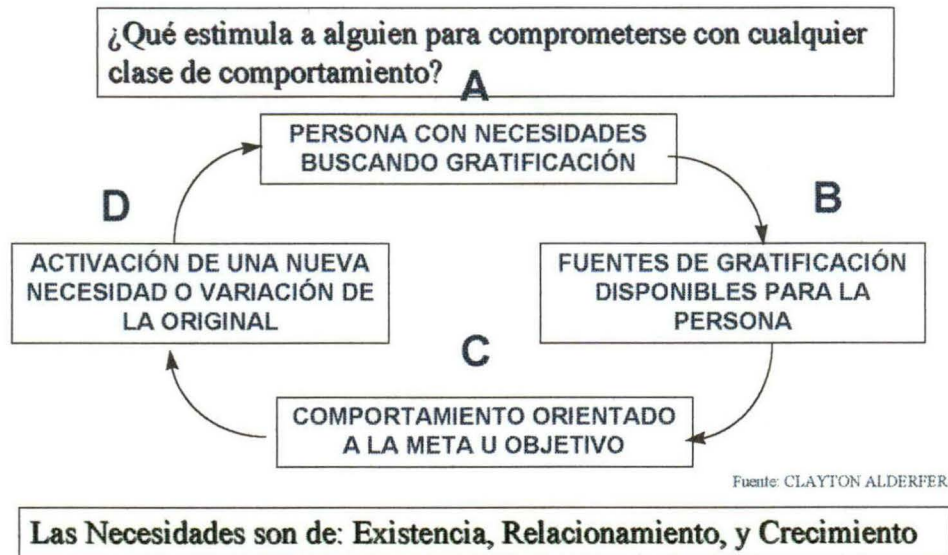
Incentivos que más le Gustan a los Trabajadores



Incentivos que más le Gustan a los Trabajadores. Continuación...



Motivación, la Teoría de las Necesidades



Principales Variables a Considerar

■ Trabajo

- ✓ Variedad de Habilidades
- ✓ Totalidad de la Actividad
- ✓ Importancia de la Actividad
- ✓ Autonomía
- ✓ Conocimiento de los Resultados

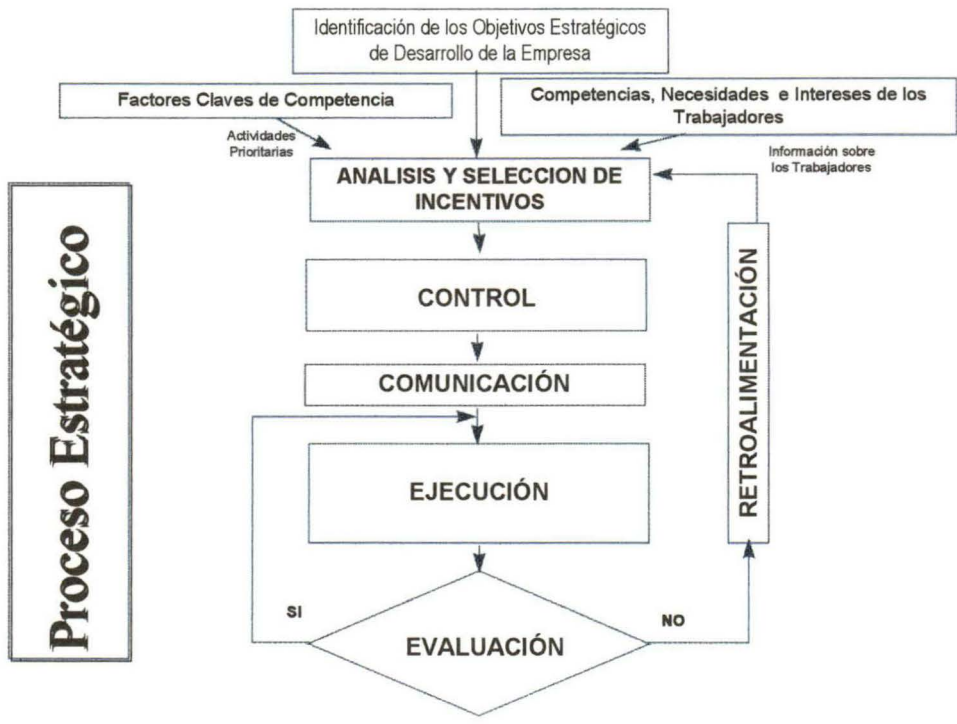
■ Comportamiento de los Supervisores

- ✓ Combatir la incertidumbre
- ✓ Establecer el comportamiento requerido

■ Incentivos

- ✓ Definición del desempeño
- ✓ Fomento del uso del desempeño

Modelo Motivacional!



Recomendaciones Generales

- **Compromiso** de la administración
- **Estándares** reales de productividad
- Programas adecuados de control de **calidad**
- **Varios criterios** para el pago de incentivos
- Un programa efectivo del **control de costos**
- **Recompensas** para el logro del **grupo**
- Programas **específicos** para cada empresa
- Sistemas que sean **fáciles** de administrar
- **Compromiso y participación** de los trabajadores
- Buena **comunicación** con los trabajadores
- **Cortos intervalos** entre el pago de incentivos.

Reflexiones Finales

- Inducir la Motivación no se logra principalmente con Dinero
- Los bonos esporádicos no constituyen un programa de incentivos
- Lo justo es pagar en función del desempeño
- “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”.

04463

658.314.2
6859
1992



Corporación de Investigación Const.

AUTOR

Listeal de Incentivos en la

TITULO

Construcción

FECHA	NOMBRE	FIRMA

658314.2
6859
1992
ci



AUTOR *Corporación de Investigación C*

TITULO *Listeal de Incentivos en la
Const.*

Nº TOP. *04463.c.1*