



658.314 2
5859
1998
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 FINAL

Desarrollado por:

Alejandro GRILLO U.

Juan Carlos LEON F.

-07469-

**CAMARA CHILENA DE
LA CONSTRUCCION
Centro Documentación**

Marzo 1998

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es proponer una serie de recomendaciones acerca de los incentivos laborales, que permitan a los administradores de obra, "inducir" un aumento de la motivación laboral de sus trabajadores. Este estudio, denominado, "Sistemas de Incentivos Laborales" fue 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 ello el estudio describe, una de las teorías motivacionales con más respaldo empírico; la "Teoría de la Expectativa", que permite comprender cómo se podría lograr una alta motivación laboral en las personas. 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.

Por otro lado, también fueron 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 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. Los resultados de éstas señalaron, de una forma descriptiva, diversos aspectos interesantes. Por ejemplo, que el dinero no sería el principal incentivo para algunos trabajadores. Los datos indican que en el primer lugar de las preferencias, lo tiene la formación (capacitación y/o educación) (47%), seguida por: los premios en dinero (44%) y la estabilidad laboral (25%). 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. Otro aspecto digno de destacar es la aparente alta influencia en la motivación laboral de la "comunicación" entre jefes y trabajadores.

El siguiente paso fue integrar la información teórica y práctica recogida, de tal manera de identificar el grado de "cumplimiento" de las recomendaciones dadas por la teoría. Uno de los principales resultados de este análisis fue, que en muchas ocasiones, los trabajadores no estaban informados sobre la manera en que eran remunerados y/o incentivados. Finalmente, basándose en toda la información recogida se dan recomendaciones tanto puntuales como generales, para el diseño e implementación de un sistemas de incentivos.

AGRADECIMIENTOS

La Corporación de Investigación de la Construcción, y los autores en particular, quieren agradecer, en forma muy especial, a las catorce empresas participantes, por abrir sus puertas y facilitar el acceso a sus obras, ofreciendo además la posibilidad de encuestar a su personal.

Además, a todos los Administradores de Obra, Jefes de Obra, Capataces, Maestros, Jornales, por su tiempo, al acceder a ser encuestados, así como, su disposición para compartir opiniones, respondiendo de manera comprometida y responsable.

Finalmente, se agradece la confianza depositada por la Cámara Chilena de la Construcción en virtud del encargo de este estudio.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
AGRADECIMIENTOS	2
INDICE DE FIGURAS	5
INDICE DE TABLAS	7
I. MOTIVACION Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.3 Metodología de la Investigación	8
1.4 Descripción de las Etapas Desarrolladas	9
1.4.1. Revisión Bibliográfica	9
1.4.2. Exploración en terreno.....	9
1.5 Programa de la Investigación	11
II. ANTECEDENTES SOBRE LA MOTIVACION Y LOS INCENTIVOS	12
2.1 Motivación, la Teoría de las Necesidades.....	12
2.1.1 Comportamiento Requerido	14
2.1.3 Teoría de la Expectativa.....	14
2.2 Tipos de Incentivos	19
2.3 Recomendaciones para el desarrollo de un sistema de incentivos.....	20
2.4 Aspectos que Afectan la Selección de los Incentivos.....	23
2.4.1 Variables que afectan la selección del tipo de incentivo.....	23
2.4.2 Análisis de los incentivos en las plantas australianas.....	27
2.5 Evidencia Estadística entre la Productividad y el Trato y los Sueldos Fijos.....	28
III. LA REALIDAD PRACTICA NACIONAL	30
3.1 Antecedentes Bibliográficos.....	30
3.2 Aspectos legales a destacar	30
3.2.1 El contrato de trabajo.....	30
3.2.2. Comparación de las diversas prestaciones laborales	33
IV. RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO.....	36
4.1 Principales Resultados de la Investigación Bibliográfica	36
4.2 Principales Resultados de las Entrevistas.....	36
4.2.1 Antecedentes generales de las encuestas.....	37
4.2.2 Antecedentes generales de los trabajadores.....	38
4.2.3 Plazo de Contratación de los Trabajadores.....	41
4.2.4 Tipo de Remuneración que Tienen los Trabajadores	48
4.2.5 Tipo de Remuneración que le Gustaría a los Trabajadores.....	52
4.2.6 ¿Qué forma de pago consideran los trabajadores que asegura una mayor productividad?.....	56
4.2.7 ¿Qué forma de Pago Consideran los Trabajadores que Asegura una Mayor Calidad?.....	58
4.2.8 Incentivos Interesantes y Deseados por los Trabajadores	61
4.2.9 Incentivos que Manifiestan Recibir los Trabajadores por Parte de las Empresas	67
4.2.10 Incentivos que Brindan las Empresas a sus Trabajadores.....	70
4.2.11 Grado de Reconocimiento de los Incentivos por Parte de los Trabajadores	73
4.2.12 Grado de conformidad del trabajador con el sueldo / incentivo	74
4.2.13 Grado de entendimiento de la forma en que se determina el sueldo del trabajador... 76	76
4.2.14 Otras Opiniones de los Trabajadores	78
4.2.15 Características de los Trabajadores Conformes con su Sueldo / Incentivo.....	79

V. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	81
5.1 Análisis de las Necesidades de los Trabajadores de la Construcción	81
5.1.1 De las necesidades de existencia	81
5.1.2 De las Necesidad de Relacionamiento	81
5.1.3 De las Necesidad de Crecimiento	82
5.2 La Construcción y el Clima Motivacional	82
5.2.1 Análisis de las condiciones para una alta motivación	83
5.2.2 El Trabajo	84
5.2.3 El Comportamiento de los supervisores	85
5.2.4 Los Incentivos	85
VI. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS	87
6.1 Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores	87
6.2 Proceso Estratégico	88
6.2.1 Fase I: Definición	90
6.2.2 Fase II: Puesta en marcha	91
6.2.3 Fase III: Ejecución	91
6.2.4 Fase IV: Evaluación del sistema de incentivo	91
6.2.5 Retroalimentación	92
6.3 Recomendaciones Especificas	92
6.3.1 Recomendaciones sobre la gestión	92
6.3.3 Recomendaciones sobre los incentivos a utilizar	93
VII. SINTESIS	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
GLOSARIO	100
ANEXO A: ENCUESTAS	101

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Conceptual de la Motivación [Manoley,86].....	13
Figura 2 Modelo Conceptual de la Teoría de la Expectativa [Manoley,86].....	14
Figura 3 Modelo de las Características del Trabajo [Manoley,86].....	16
Figura 4 Características principales de los sistemas de incentivos en Australia.....	27
Figura 5 Cantidad de sistemas de incentivos utilizados en cada planta.....	28
Figura 6 Estructura del Sueldo.....	31
Figura 7 Trabajadores Encuestados.....	37
Figura 8 Tipos de Empresas Encuestadas.....	37
Figura 9 Estado Civil de los Trabajadores.....	38
Figura 10 N° de Hijos que dependen de los trabajadores.....	38
Figura 11 Nivel Educativo.....	39
Figura 12 Nivel Educativo de los Trabajadores.....	40
Figura 13 Edad de los Trabajadores.....	40
Figura 14 Plazos de Contratación.....	41
Figura 15 Forma de Contratación de los Trabajadores, según los Profesionales de Obra.....	42
Figura 16 Coincidencia en la Forma de Contratación.....	43
Figura 17 Plazos de contratación s/ los administradores.....	44
Figura 18 Conformidad con el Tipo de Contrato.....	44
Figura 19 Tipo de Contrato que les Gustaría a los Trabajadores no Conformes.....	45
Figura 20 Razones por las que se Prefiere un Contrato Indefinido.....	46
Figura 21 Razones de Preferencias de los Jefes de Obra.....	46
Figura 22 Razones de Preferencias de los Capataces.....	47
Figura 23 Razones de Preferencias de los Maestros de 1°.....	47
Figura 24 Razones de Preferencias de los Maestros de 2°.....	47
Figura 25 Razones de Preferencias de los Ayudantes.....	48
Figura 26 Razones de Preferencias de los Jornales.....	48
Figura 27 Forma de pago que Tienen los Trabajadores en General.....	49
Figura 28 Variantes del Sueldo Bono.....	49
Figura 29 Tipo de Remuneración según el Cargo del Trabajador.....	50
Figura 30 Formas de Pago a los Trabajadores según los Profesionales.....	51
Figura 31 Grado de Igualdad de "Trato".....	51
Figura 32 Nivel de Negociación de los Sueldos.....	52
Figura 33 Forma de Pago que más le Gusta a los Trabajadores.....	52
Figura 34 Preferencias de Remuneración del Jefe de Obra.....	53
Figura 35 Preferencias de Remuneración de los Capataces.....	53
Figura 36 Preferencias de Remuneración de los Maestros de 1°.....	54
Figura 37 Preferencias de Remuneración de los Maestros de 2°.....	54
Figura 38 Preferencias de Remuneración de los Ayudantes.....	55
Figura 39 Preferencias de Remuneración de los Jornales.....	55
Figura 40 Forma de pago que induce mayor productividad.....	56
Figura 41 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Jefes de Obra.....	56
Figura 42 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Capataces.....	57
Figura 43 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Maestros de 1°.....	57
Figura 44 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Maestros de 2°.....	57
Figura 45 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Ayudantes.....	57
Figura 46 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Jornales.....	58
Figura 47 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad.....	58
Figura 48 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Jefes de Obra.....	59
Figura 49 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Capataces.....	59

Figura 50 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Maestros de 1º.....	59
Figura 51 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Maestros de 2º.....	60
Figura 52 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Ayudantes	60
Figura 53 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Jornales.....	60
Figura 54 Acciones de la empresa que son consideradas incentivos.....	61
Figura 55 Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	62
Figura 56 Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	63
Figura 57 Incentivos Favoritos de los Jefes de Obra	64
Figura 58 Incentivos Favoritos de los Capataces	64
Figura 59 Incentivos Favoritos de los Maestros de 1º.....	65
Figura 60 Incentivos Favoritos de los Maestros de 2º.....	65
Figura 61 Incentivos Favoritos de los Ayudantes.....	66
Figura 62 Incentivos Favoritos de los Jornales.....	66
Figura 63 Porcentaje de Trabajadores que Tienen Incentivos Económicos	67
Figura 64 Aspectos que son Evaluados.....	68
Figura 65 Tipo de Incentivo.....	69
Figura 66 Grado de Equidad de los Incentivos Grupales/Individuales.....	69
Figura 67 Grado de Cumplimiento de los Objetivos s/ Administradores de Obra	70
Figura 68 Criterios para el Pago de Incentivos	71
Figura 69 Formas en que la Empresa determina lo que quieren los Trabajadores	72
Figura 70 Participación de los Trabajadores.....	72
Figura 71 Reconocimiento del "Trato" como incentivo.....	73
Figura 72 Reconocimiento de Incentivos.....	74
Figura 73 Grado de conformidad de los trabajadores con su sueldo.....	74
Figura 74 Nivel de entendimiento de la determinación del sueldo	76
Figura 75 Aspectos que no entienden los trabajadores en la determinación de su sueldo.....	76
Figura 76 Explicación por parte de las empresas	77
Figura 77 Trabajadores a los que se ha Explicado cómo se determina su Sueldo	77
Figura 78 Nivel de Confianza de los Trabajadores	78
Figura 79 Reconocimiento de la calidad.....	78
Figura 80 Variables Consideradas en la Teoría de la Expectativa	83
Figura 81 Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores	88
Figura 82 Proceso de Análisis Estratégico gral. de un Sistema de Incentivos.....	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Etapas de la Investigación.....	8
Tabla 2 Objetivos de la Encuesta a los Profesionales de Obra.....	9
Tabla 3 Objetivos de la Encuesta a los Trabajadores.....	10
Tabla 4 Incremento de Productividad asignado al pago de incentivos.....	28
Tabla 5 Incremento de la Productividad asignado a la participación.....	29
Tabla 6 Aspectos del trabajo que resultan de importancia para los trabajadores.....	30
Tabla 7 Comparación de los Contratos de Trabajo.....	32
Tabla 8 Comparación de las Prestaciones Laborales.....	33
Tabla 9 Nivel Educativo.....	39
Tabla 10 Plazo de Contratación.....	41
Tabla 11 Razones por las que se selecciona un determinado tipo de contrato.....	42
Tabla 12 Determinación de los plazos de contratación.....	43
Tabla 13 Tipos de Contrato que desean los Trabajadores.....	45
Tabla 14 Razones por las que los Trabajadores Prefieren un Contrato Indefinido.....	45
Tabla 15 Formas de Remuneración que más Gustan.....	52
Tabla 16 Forma de Pago que Asegura una Mayor Productividad.....	56
Tabla 17 Formas de Pago que Inducen a una Mejor Calidad.....	58
Tabla 18 Incentivos que más le gustan a los trabajadores.....	61
Tabla 19 Aspectos Evaluados.....	68
Tabla 20 Otros Incentivos Señalados por los Trabajadores.....	69
Tabla 21 Incentivos que Entregan las Empresas a sus Trabajadores.....	70
Tabla 22 Características Generales de los Trabajadores a Trato.....	73
Tabla 23 Razones de Conformidad con el Sueldo/Incentivo.....	74
Tabla 24 Razones por las cuales los Trabajadores están Disconforme con su Sueldo.....	75
Tabla 25 Razones de Disconformidad según Cargo.....	75
Tabla 26 Análisis por Empresa.....	77
Tabla 27 Características de los Trabajadores que están.....	79
Tabla 28 Incentivos Monetarios.....	94
Tabla 29 Incentivos No monetarios.....	95

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 el desarrollo de sistemas de incentivos 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
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.

ETAPAS	OBJETIVOS
Desarrollo de una propuesta para el diseño de 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 definitivo de la propuesta	<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 una 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.

Características a Identificar	Objetivo
• 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.
• Forma de pago que asegura mayor calidad	Observar si existe este concepto al interior de los trabajos y si es usado como aspecto diferenciados.
• Si los jefes reconocen los trabajos de buena calidad	Saber si los jefes, a juicio de los trabajadores, identifican los trabajos de calidad
• 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.
• 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
• 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.
• Características del incentivo económico	Saber la forma de medición y unidad de medida de los incentivos.
• 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.
• 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.
• Grado de entendimiento del sistema de incentivo	Saber si los trabajadores entienden como se calcula su incentivo.
• 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.

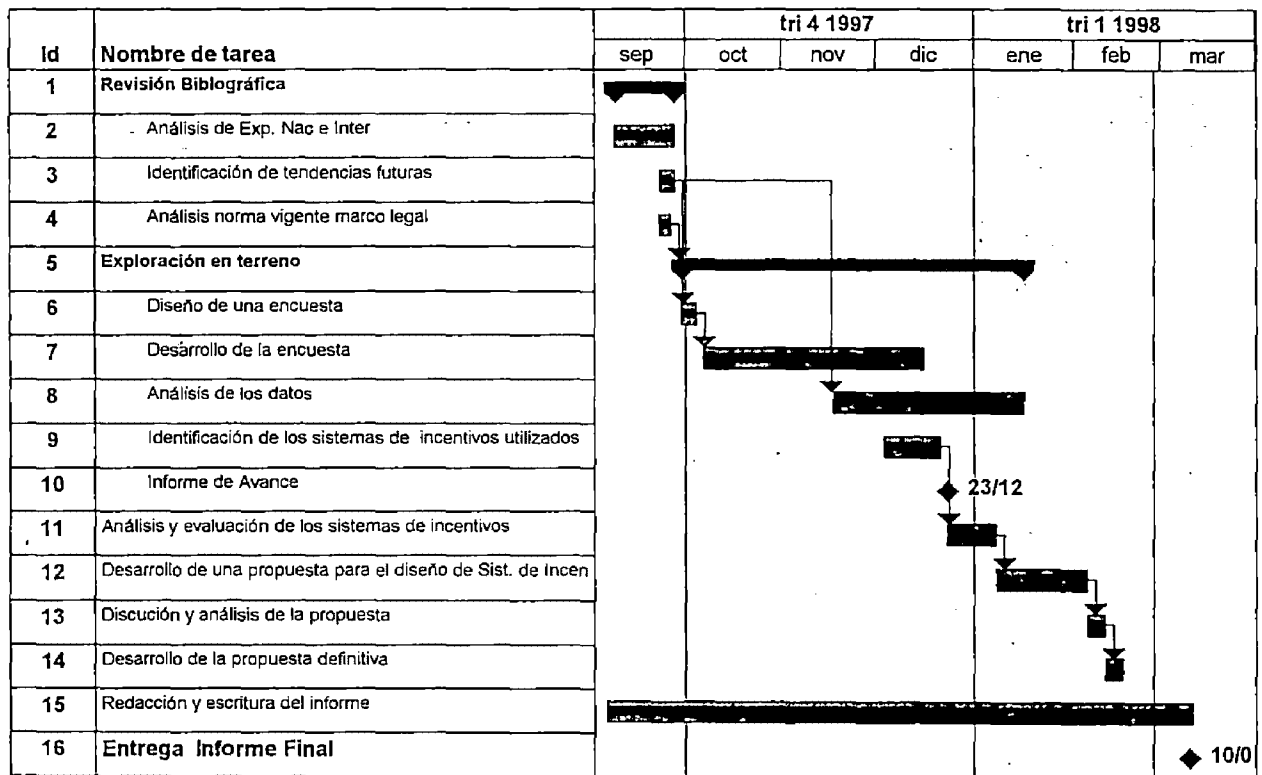
En el Anexo A se muestra un ejemplar de cada una de las encuestas.

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 contemplaba 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.



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 ésto 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).

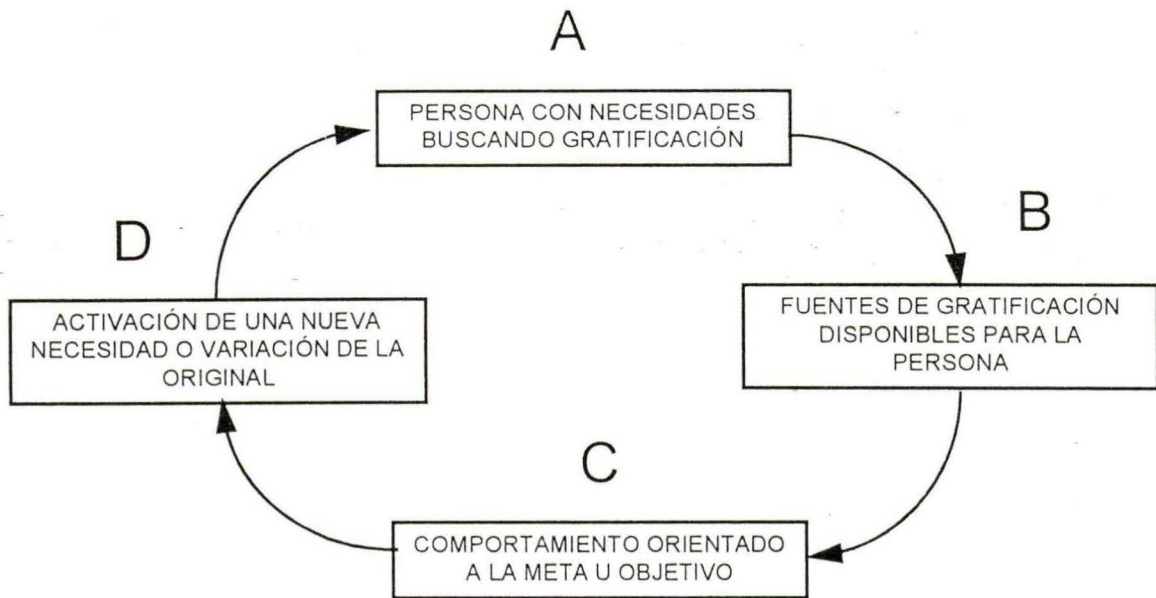


Figura 1 Modelo Conceptual de la Motivación [Manoley,86]

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 prerequisite 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 diferentes 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 cuatros 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*, *Utilidad* 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 **Utilidad (o instrumentabilidad):** es la relación entre la realización de una tarea con las potenciales recompensas provenientes del cumplimiento de la tarea. La utilidad 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, utilidad 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.

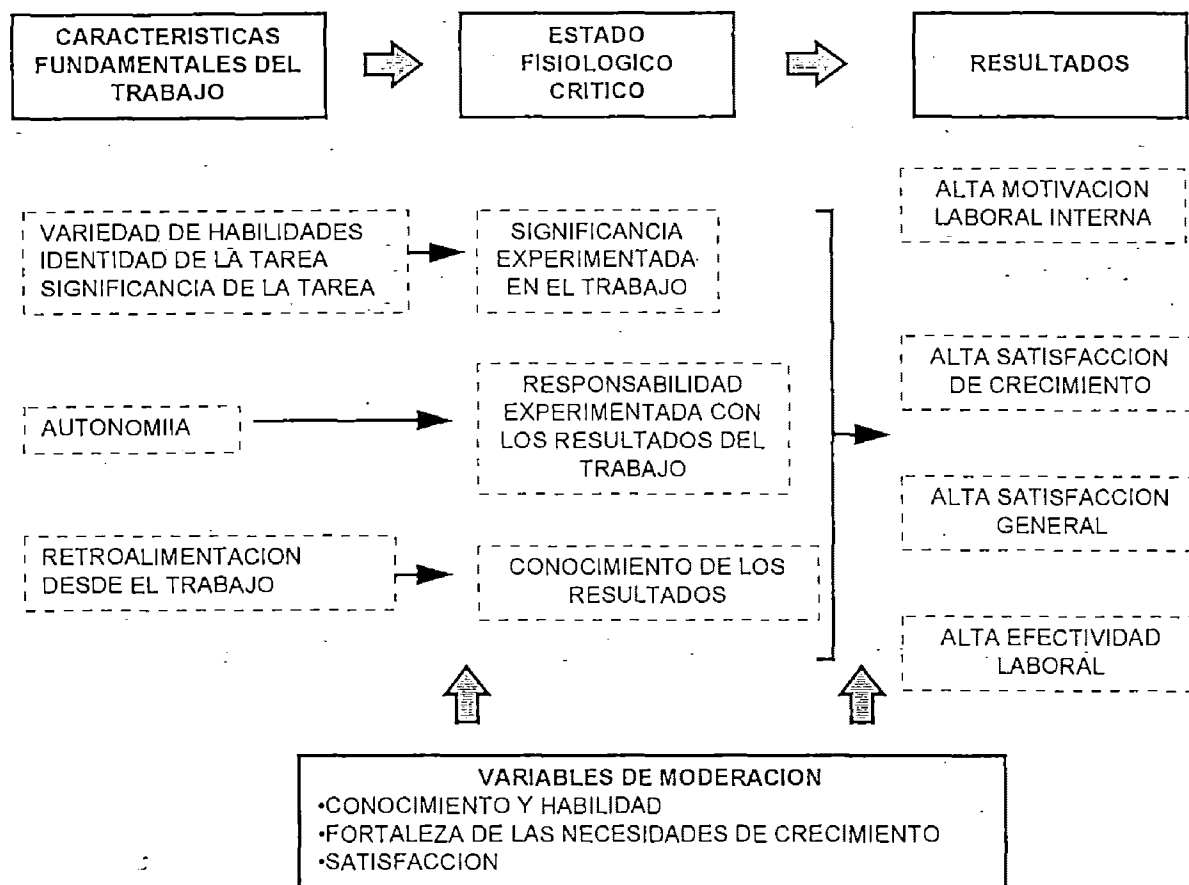


Figura 3 Modelo de las Características del Trabajo [Manoley,86]

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, proveyendo 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 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 substancial 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 U\$S 10 en una lotería, redujo el ausentismo en más de un 30% [Maloney,86]. 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 ésto 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 resulto en una mejora del programa de seguridad del proyecto. Los incentivos de este tipo se basen 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 a 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. 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. 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 tratos, 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 ésto. 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 la 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 esto 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 promueve 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.

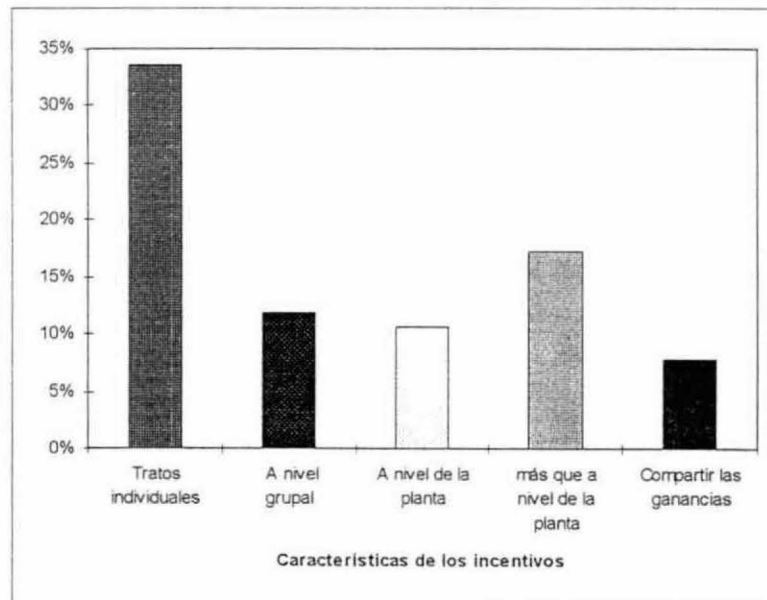


Figura 4 Características principales de los sistemas de incentivos en Australia

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.

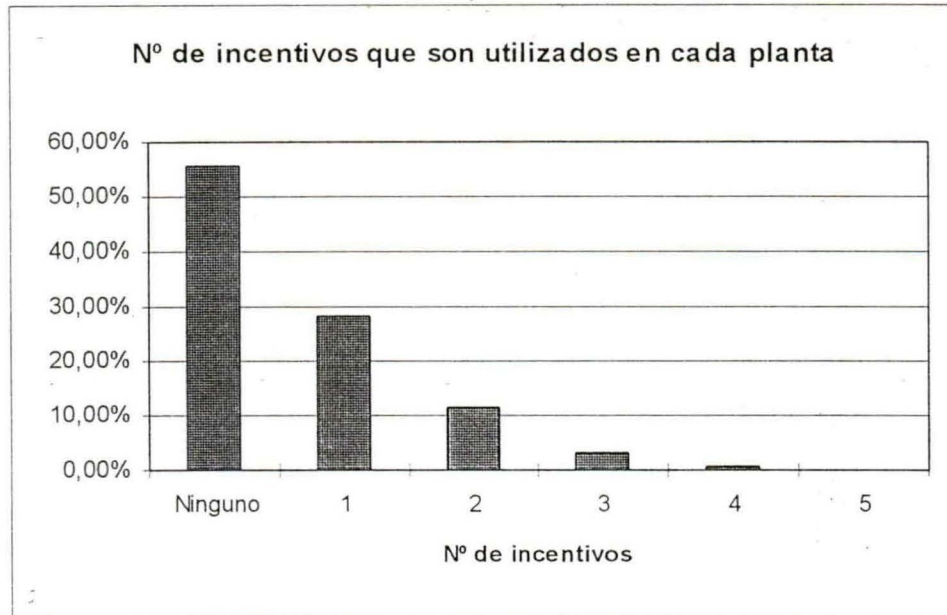


Figura 5 Cantidad de sistemas de incentivos utilizados en cada planta

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 4 y 5:

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.

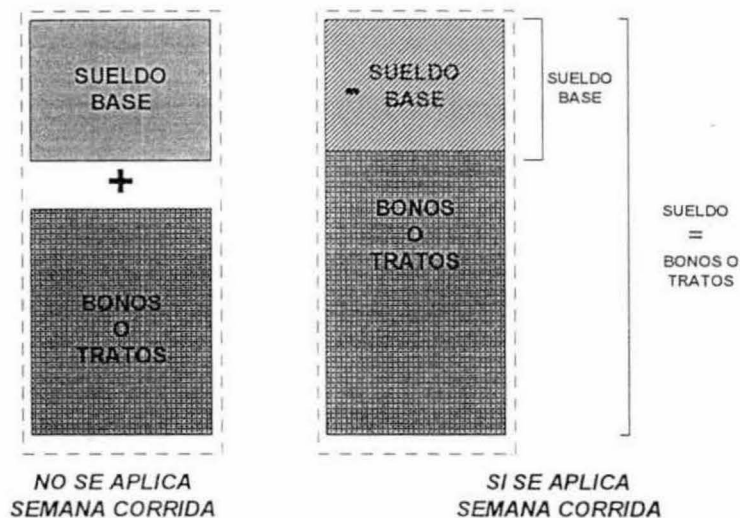


Figura 6 Estructura del Sueldo

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
A Plazo Fijo	Plazo Superior de 30 días y que no haya sido renovado por hasta otros 30 días	<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.
Es aquel que genera derechos y obligaciones limitados en el tiempo por expresa disposición de las partes contratantes	Plazo que no exceda de 30 días renovable hasta por otros 30 días	<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.
Plazo Indefinido		<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
Es aquel que genera derechos y obligaciones sin limitación en el tiempo por expresa disposición de las partes		
Por Obra o Servicio Determinado		<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.
Esta modalidad ha sido tradicionalmente utilizada en el sector de la construcción, dada la movilidad y forma de desarrollo de la actividad		

3.2.2. Comparación de las diversas prestaciones laborales

En su libro "Impuesto Unico 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 prorratio la tasa es más alta.	Impuesto segunda categoría Tributable Anualmente, previo prorratio 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	ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS	ASIGNACIONES Y/O BONOS VARIOS
Asignación de escolaridad	Bono de Comestibles	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

IV. RESULTADOS GENERALES DEL ESTUDIO

En este capítulo se presentarán 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.

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 continuación se mostrarán los resultados de las entrevistas realizadas durante este trabajo. En el Anexo A se presenta copia de la encuesta destinada a los trabajadores y la correspondiente a los profesionales de obra.

4.2.1 Antecedentes generales de las encuestas

La muestra analizada correspondía a 14 obras de construcción. En total se realizaron 129 encuestas a trabajadores, que incluyeron a jornales, ayudantes, maestros, capataces, jefes de obra y operadores de maquinaria, (figura 7).

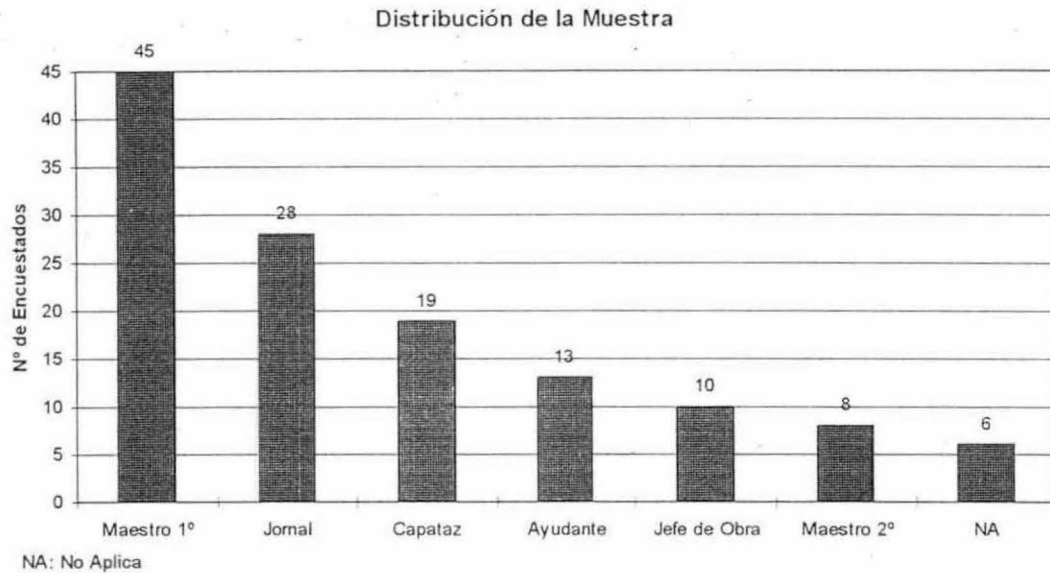


Figura 7 Trabajadores Encuestados

Se efectuaron 14 encuestas a profesionales de obra. Las empresas participantes pertenecían, en su mayoría, al área de edificación, de las cuales 6 eran del tipo constructora e inmobiliaria y sólo 5 constructoras, a su vez, 2 se dedicaban a las obras civiles y la restante al montaje industrial (figura 8).

Se debe tener presente que la muestra no necesariamente es representativa en cuanto a su distribución de trabajadores por cargo en las obras de construcción. Por este motivo es necesario tener precaución en la interpretación y generalización de los resultados que se presentan en este capítulo

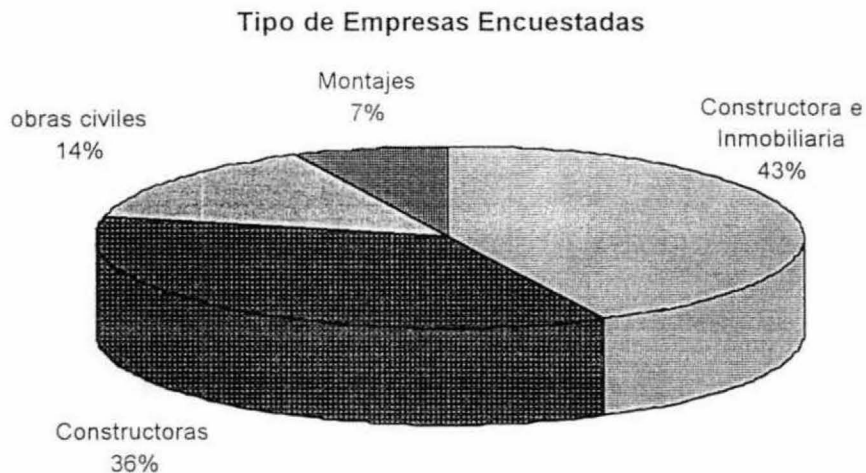


Figura 8 Tipos de Empresas Encuestadas

4.2.2 Antecedentes generales de los trabajadores

Los antecedentes recopilados permitirán, por un lado, categorizar de mejor manera los datos obtenidos en las encuestas, y por otro, identificar las principales características de los actuales trabajadores de la construcción, a un nivel descriptivo.

a) Estado Civil

Al observar la figura 9 se aprecia que un gran porcentaje de los trabajadores (65%) está casado y con hijos. Este dato debe tenerse presente al momento de establecer sistemas de incentivos, ya que como se dijo en capítulos anteriores, las necesidades de un trabajador casado y con familia son distintas a las de un soltero.

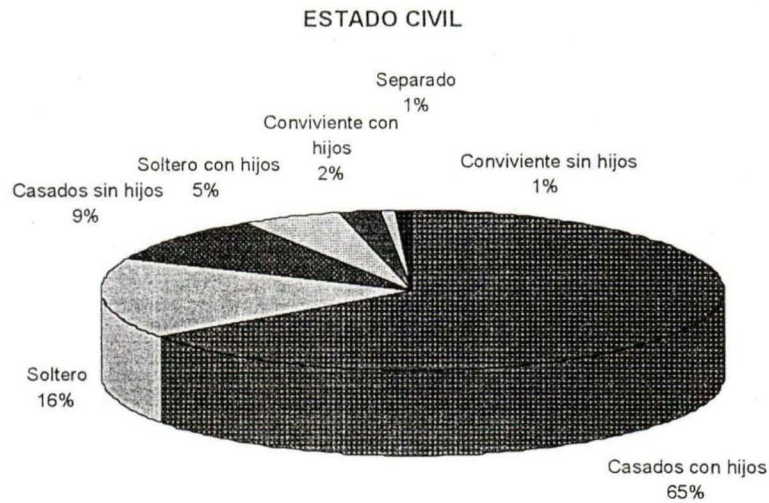


Figura 9 Estado Civil de los Trabajadores

b) Número de Hijos a su Cuidado

La gran mayoría de los trabajadores tienen al menos un hijo (74%) y sólo un 26% de éstos, no tiene ninguno a su cuidado, (figura 10).

Nº de Hijos al cuidado de los Trabajadores

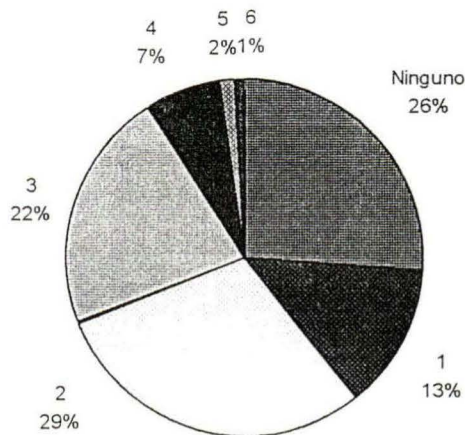


Figura 10 Nº de Hijos que dependen de los trabajadores

c) Nivel Educativo

Tabla 9 Nivel Educativo

Nivel Educativo	Frecuencia
Sin Estudios	4
Enseñanza Básica Incompleta	27
Enseñanza Básica Completa	20
Enseñanza Media Incompleta	38
Enseñanza Media Completa	31
Enseñanza Técnica o Superior	9
	129

En la tabla 9 y figuras 11 y 12, se resumen las principales características educativas de los trabajadores.

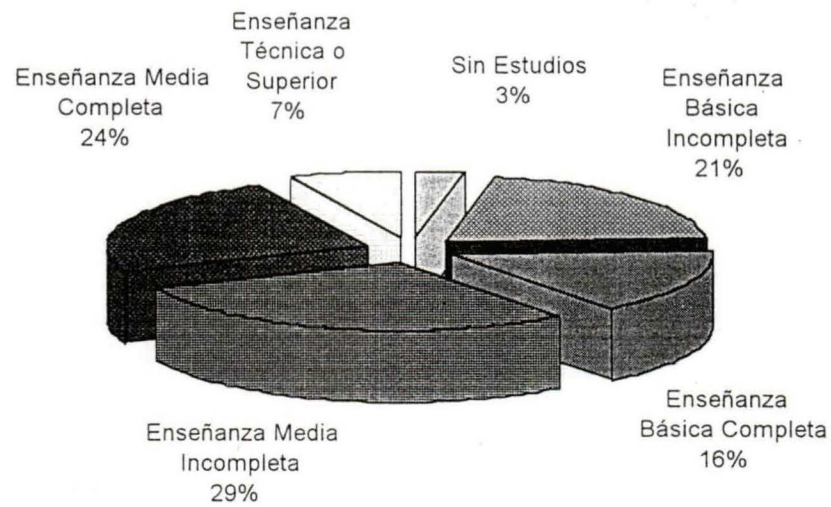


Figura 11 Nivel Educativo

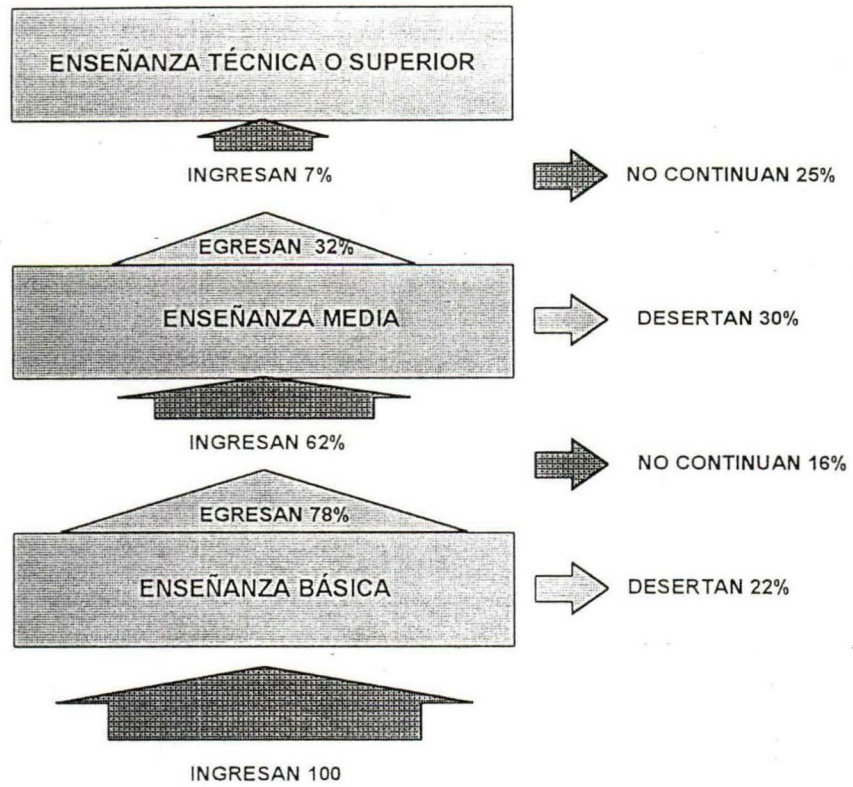


Figura 12 Nivel Educativo de los Trabajadores

d) *Edad de los Trabajadores*

En la figura 13 se observa que más de la mitad (67%) de los trabajadores es menor de 40 años. El rango de edad más frecuente está entre los treinta y los cuarenta.

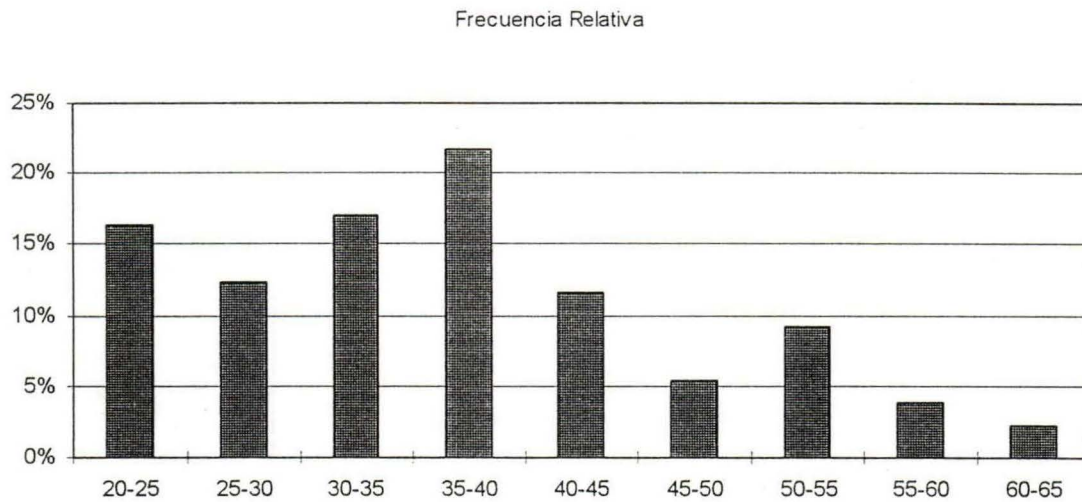


Figura 13 Edad de los Trabajadores

4.2.3 Plazo de Contratación de los Trabajadores

El conocer los plazos de contratación tenía por objeto saber, por un lado, cuál era el tipo de contrato más frecuente, y por otro, conocer el grado de coincidencia entre lo dicho por los trabajadores y lo manifestado por los administradores de obra sobre este mismo tema.

a) Opinión de 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 tabla 10 y figura 14

Es necesario destacar que existe un grupo importante de trabajadores (21%) que han señalado estar contratados por más de treinta días, sin embargo, dadas las características de este tipo de contratación lo más probable es que hayan sido contratados por obra o por faena, ver sección 3.2.

Se debe tener presente, que el hecho de no tener claro el tipo de contrato laboral afecta negativamente la motivación, y esto puede deberse a la mala comunicación que existe, entre trabajadores y jefes, en muchas obras.

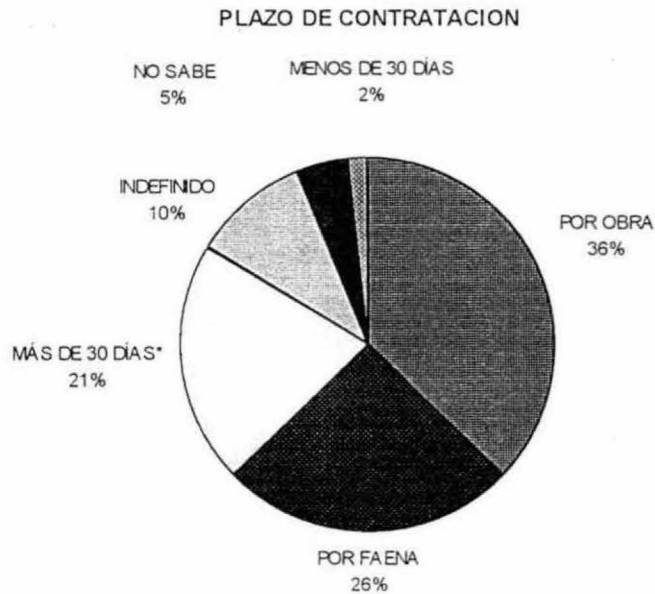


Figura 14 Plazos de Contratación

Tabla 10 Plazo de Contratación

Tipo de Contrato	Frecuencia
Por obra	48
Por faena	33
Mas de 30 días*	27
Indefinido	13
No sabe	6
Menos de 30 días	2
*En realidad es Por Obra o Faena	129

b) *Opinión de los Administradores de Obra*

Por su parte, los administradores de obra establecen que los trabajadores, son contratados, en su mayoría, según lo señalado en la figura 15. En la figura se aprecia que en general existe un tipo de contrato predominante según el cargo del trabajador. De todas maneras, el tipo de contrato más frecuentemente utilizado es "por faena"

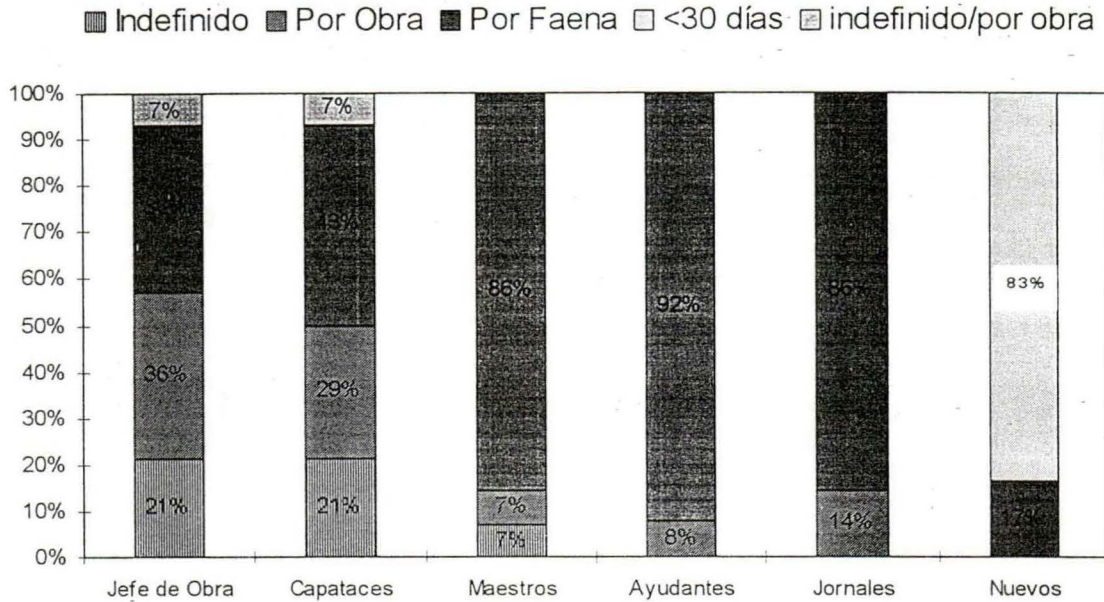


Figura 15 Forma de Contratación de los Trabajadores, según los Profesionales de Obra

Las argumentos dados sobre las razones que motivaron la elección de uno u otro tipo de contrato son resumidos en la tabla 11.

Tabla 11 Razones por las que se selecciona un determinado tipo de contrato

<30 días	Por Obra	Por Faena	Indefinido
Decisión personal	Fácil de controlar los costos y por un aspecto legal	Se ajusta a las necesidades de la empresa y es cómodo	Son personas probadas recomendadas o conocidas
Para probarlos	Para no pagar indemnización	Decisión personal	Para mantener al personal más calificado
Por los costos asociados	Por los costos asociados	Para no pagar indemnización	Para mantener la persona y no perderla
	Se los contrata de las cercanías	Por la experiencia	Por los costos asociados
		Por los costos asociados	Exigencias del mercado
		Más confiable	

c) *Grado de Coincidencia entre la Opinión de los Trabajadores y la de los Administradores de Obra*

Para conocer si coincidía, lo dicho por los trabajadores y sus jefes, sobre la forma de contratación de estos primeros, se comparó trabajador por trabajador el tipo de contrato que éste había dicho tener con el que supuestamente le correspondía según opinión de la empresa.

Este análisis dio como resultado que una parte importante de los trabajadores, (36%)

estaban equivocados. Suponiendo que las respuestas de los administradores de obra consultados fuera la correcta, esta discordancia, pese a no ser substancial, es considerable ya que estos trabajadores pueden tener ciertas expectativas, como consecuencia del tipo de contrato que creen tener, las cuales nunca se cumplirán, (figura 16).



Figura 16 Coincidencia en la Forma de Contratación

Asimismo, es posible obtener un gráfico similar a la figura 14, por medio de un cálculo ponderado. El procedimiento consiste en integrar la información de la distribución entregada por los administradores de obra (figura 15) y la distribución de la muestra (figura 7). El procedimiento de cálculo y el gráfico correspondiente se muestran en la tabla 12 y figura 17

Tabla 12 Determinación de los plazos de contratación

Forma de Contratación	% según Administradores de Obra	Cantidad de trabajadores encuestados	% Ponderado
Por faena			
Jefes de Obra	36	10	
Capataces	43	19	
Maestros	86	53	
Ayudantes	92	13	
Jornales	86	28	74%
Por Obra			
Jefes de Obra	36	10	
Capataces	29	19	
Maestros	7	53	
Ayudantes	8	13	
Jornales	14	28	12%
Indefinido			
Jefes de Obra	29	28	
Capataces	29	28	
Maestros	7	63	8%



Figura 17 Plazos de contratación s/ los administradores

Al comparar la figura 14 y 17 se observa que sólo en el plazo de contratación del tipo indefinido se obtienen resultados similares (10%). En el caso de los contratos por obra, los resultados señalan una diferencia del 22% y respecto a los contratos por faena la diferencia es tremendamente significativa (50%). Además, según los profesionales de obra, el contratos por más de 30 días no se utiliza. Tal vez, estas diferencias se deban a que los trabajadores en muchas ocasiones creen estar contratados por obra o más de 30 días, cuando en realidad lo están por faena.

d) Tipo de Contrato que le Gustaría a los Trabajadores

Para saber si estaban conformes con su situación contractual, se los consultó a los trabajadores si preferirían otro tipo de contrato. Aquellos que no estaban conformes se les preguntó cuál era el contrato que deseaban tener. Es necesario destacar que de los 24 trabajadores conformes con su contrato, 13 tenían contrato "indefinido", 6 "por obra" y 5 "por faena". Los trabajadores con contratos no indefinidos, en general, atribuyeron su conformidad a la movilidad que les permite su contrato, y de esa manera poder cambiar de empresa fácilmente, buscando las mejores oportunidades, "empleabilidad" (figura 18).



Figura 18 Conformidad con el Tipo de Contrato

El tipo de contrato que le gustaría a los restantes 105 entrevistados, se resume en la tabla 13, ilustrándose también en la figura 19

Tabla 13 Tipos de Contrato que desean los Trabajadores

Tipo de Contrato	Frecuencia
Indefinido	93
Ningún otro, conforme con el actual	24
Por obra	5
Fecha de termino clara	2
Más de 1 año	1
Más tiempo	1
Más de 30 días	1
No es posible otro	1
No sabe	1
	129

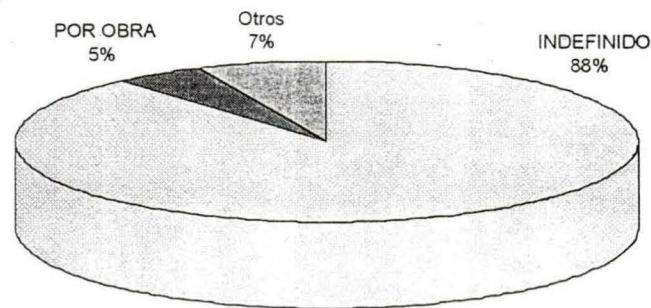


Figura 19 Tipo de Contrato que les Gustaría a los Trabajadores no Conformes

Las principales razones por las cuales 89% de los trabajadores prefieren un contrato indefinido son descritas en la tabla 14 y graficadas en la figura 20.

Tabla 14 Razones por las que los Trabajadores Prefieren un Contrato Indefinido

	Frecuencia	F. Relativa Respecto al N° de trabajadores
Para tener más seguridad laboral	55	59%
Para tener vacaciones	15	16%
Para tener antigüedad	11	12%
Para acceder a préstamos	8	9%
Para tener mas beneficios	7	8%
Obtener mejores finiquitos	3	3%
Para arrendar	1	1%
Para tener aguinaldo	1	1%
Para tener indemnización	1	1%
Se paga más	1	1%
Se trabaja con más confianza	1	1%
Total de Trabajadores: 93		100%



Figura 20 Razones por las que se Prefiere un Contrato Indefinido (% respecto al total de razones señaladas)

Destaca que el concepto de "empleabilidad" no es considerado explícitamente por los trabajadores, siendo la estabilidad y la eliminación de la incertidumbre los aspectos más buscados

e) Razones Según el Tipo de Trabajador

Tal como se ha dicho anteriormente, las personas tienen distintas necesidades y preferencias, por ese motivo, y con el fin de tener parcialmente en cuenta este aspecto, a continuación se analizan las razones por las cuales desean un contrato indefinido los trabajadores, en función de su cargo. (figuras: 21, 22, 23, 24, 25, 26)

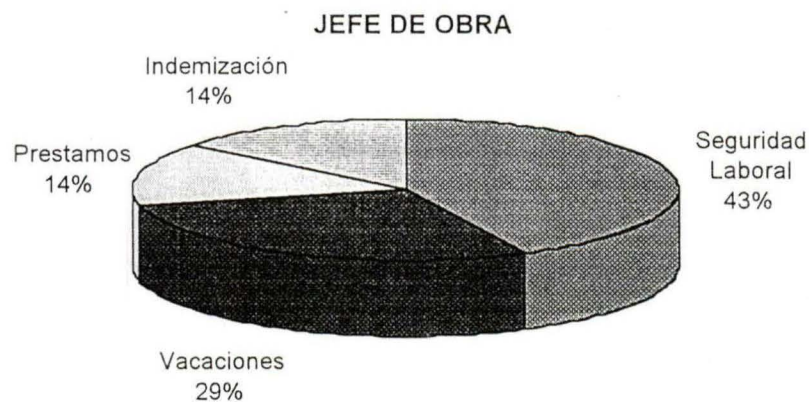


Figura 21 Razones de Preferencias de los Jefes de Obra

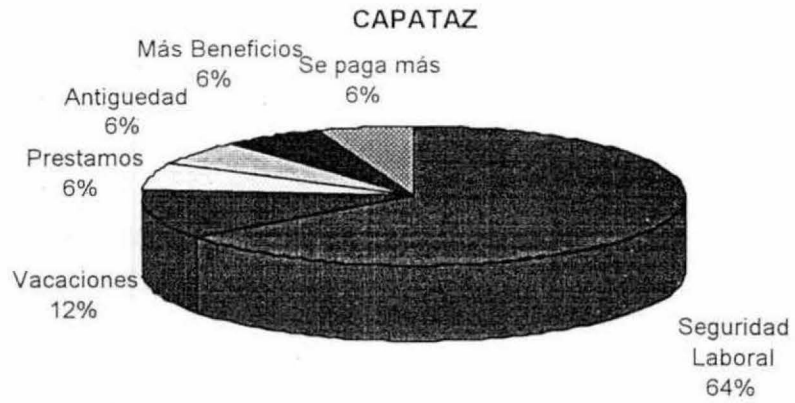


Figura 22 Razones de Preferencias de los Capataces



Figura 23 Razones de Preferencias de los Maestros de 1°

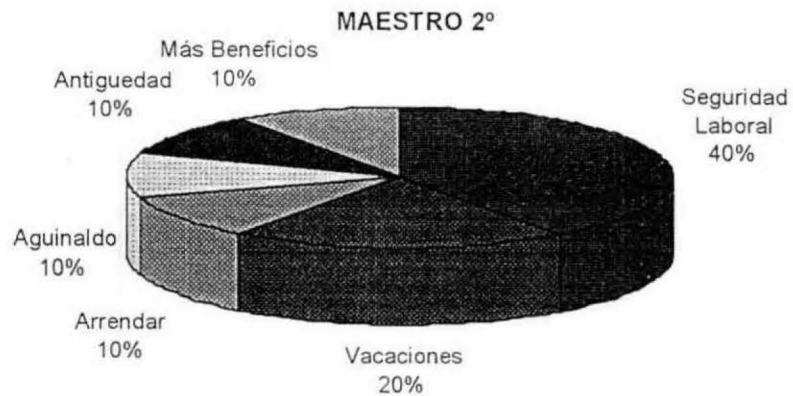


Figura 24 Razones de Preferencias de los Maestros de 2°

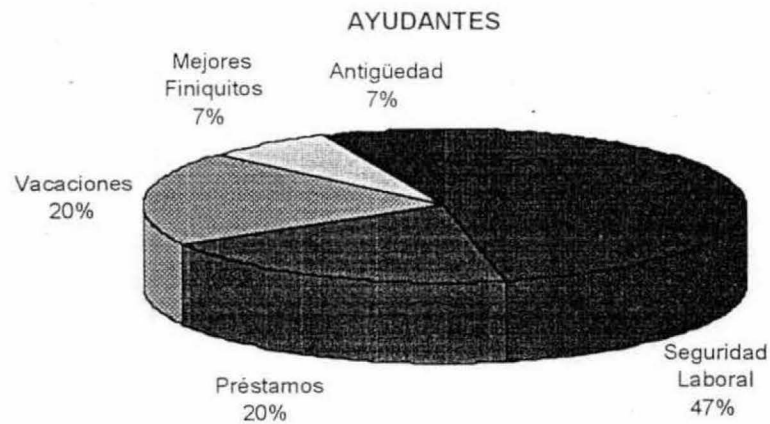


Figura 25 Razones de Preferencias de los Ayudantes

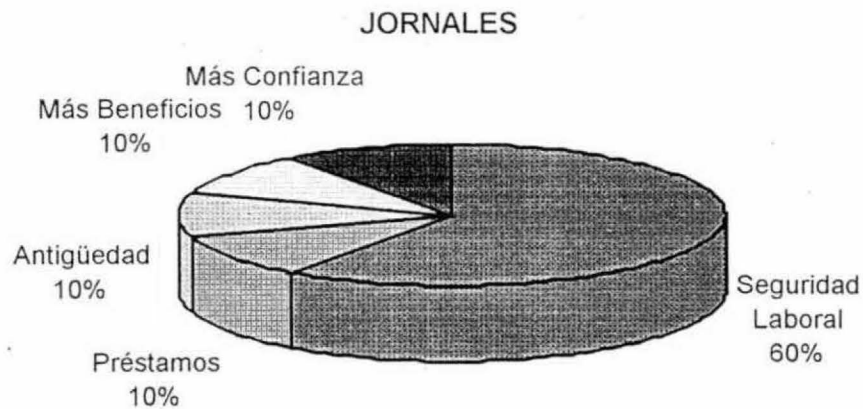


Figura 26 Razones de Preferencias de los Jornales

4.2.4 Tipo de Remuneración que Tienen los Trabajadores

El tipo de remuneración es un factor de importancia en la motivación, ya que a este se asocia en gran medida a los sistemas de incentivos. El no tener claro el tipo de remuneración ni la manera en que se determina el sueldo, puede afectar muy negativamente la motivación y por ende el desempeño.

a) Según los Propios Trabajadores

Sobre la base de los datos recogidos se construyeron los gráficos que se muestran en la figuras 27 y 28. En éstos se ve que, aparentemente, hay una gran variedad de formas de pago. Sin embargo, se puede decir que las principales son las ilustradas en la figura 27.

Forma de Pago que Tienen los trabajadores

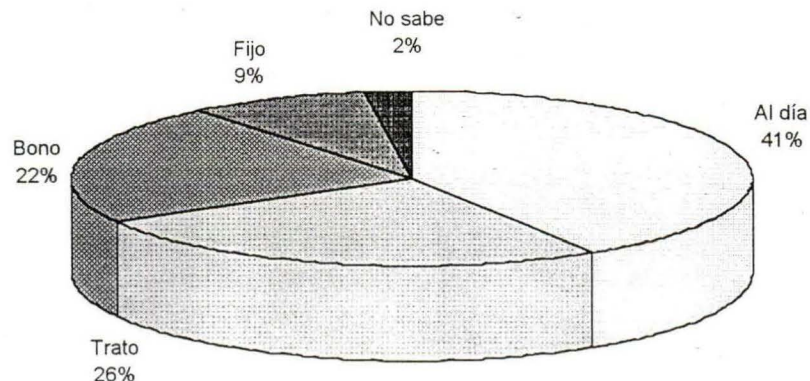


Figura 27 Forma de pago que Tienen los Trabajadores en General

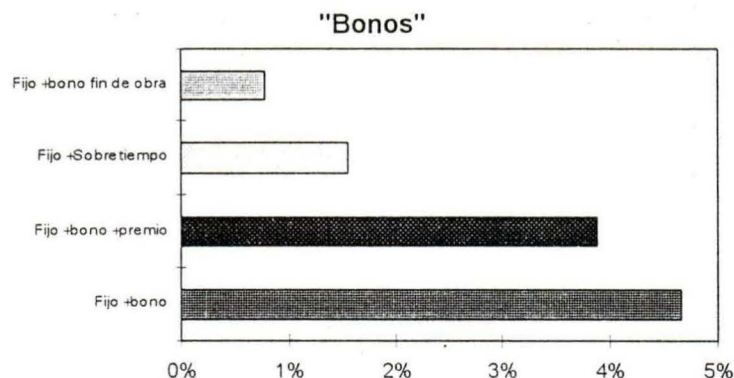


Figura 28 Variantes del Sueldo Bono

En la figura 29 se ilustra la formas de pago detectadas en función del cargo del trabajador. Este gráfico muestra como los sueldos fijos son más frecuentes en los mandos medios (jefes de obra y capataces), en cambio los sueldos de renta variable se presentan con mayor frecuencia entre los maestros y ayudantes. En la figura 30 se repite el tipo de gráfico pero basándose en la opinión de los administradores de obra.

A los efectos de unificar los tipos de remuneración, y al mismo tiempo esclarecer su definición, se decidió hacer la siguiente clasificación:

Al día: remuneración conforme a los días trabajados

Trato: remuneración proporcional a las unidades ejecutadas

Fijo: remuneración fija que no depende del desempeño ni de los días trabajados

Bonos: remuneración compuestas por una Parte fija + "Parte variable"

Bono "mensual": es relativamente garantizado, no sujeto a una estricta evaluación personal.

Premio: sujeto a evaluación objetiva o subjetiva del cumplimiento de la meta o desempeño

Bono fin de obra: premio entregado una vez finalizada la obra según halla sido el resultado de

esta.

Horas Extras: Monto adicional al sueldo proporcional a las horas extras trabajadas.

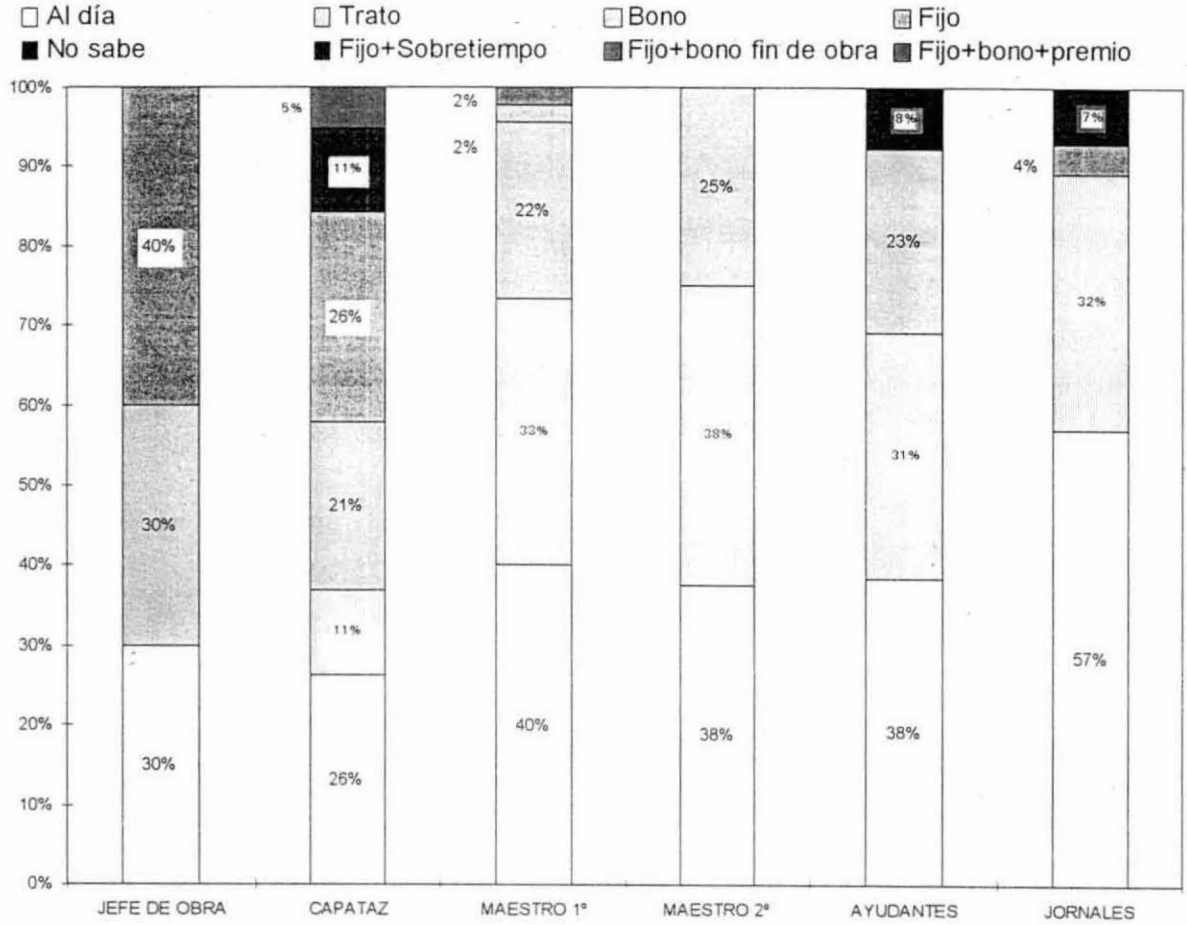


Figura 29 Tipo de Remuneración según el Cargo del Trabajador

b) Según los Profesionales de Obra

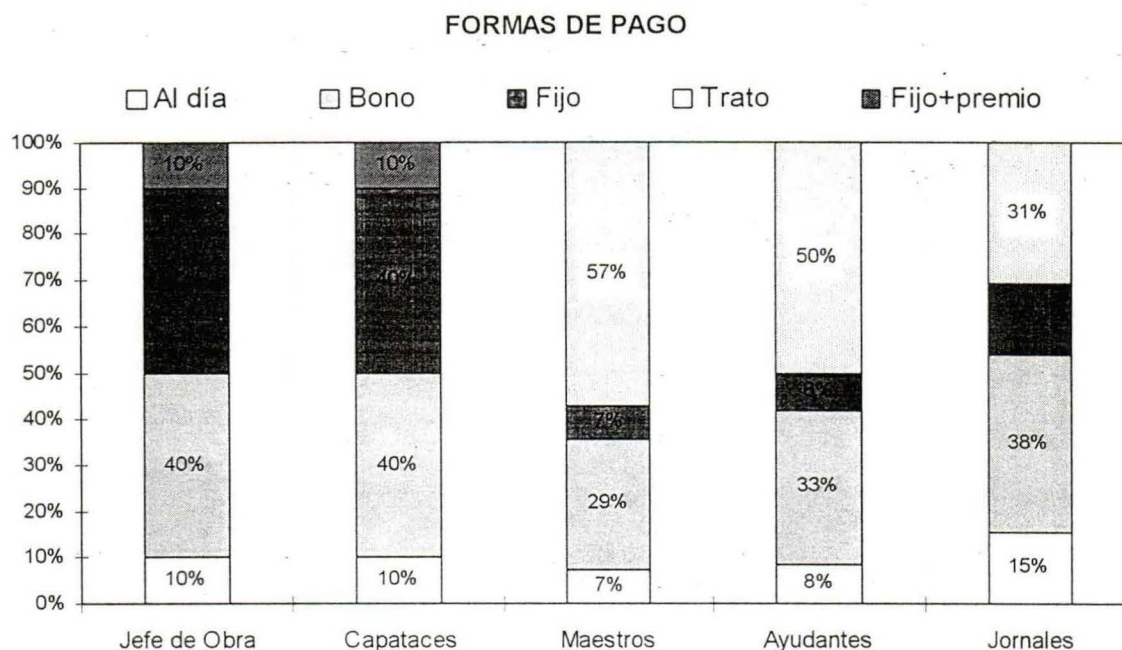


Figura 30 Formas de Pago a los Trabajadores según los Profesionales

Respecto a los "tratos", se les consultó si todos los trabajadores que desarrollaban la misma tarea, tenían el mismo trato. El resultado de esta pregunta se muestra en la figura 31.

IGUAL "TRATO" A TODOS LOS TRABAJADORES

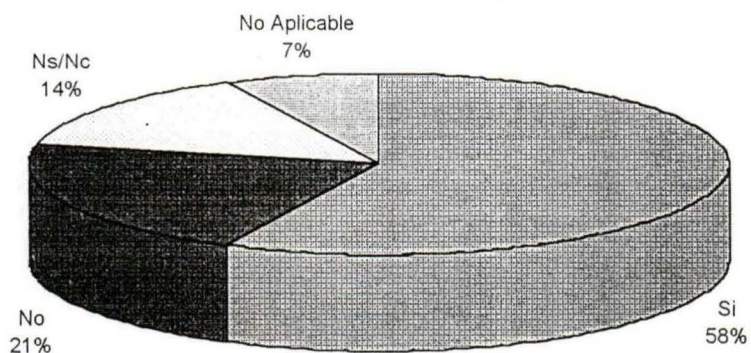


Figura 31 Grado de Igualdad de "Trato"

c) Grado de Negociación del Sueldo por Parte de los Trabajadores

Es sorprendente el bajo nivel de negociación de los sueldos, sólo un 21% (figura 32) manifestó haber negociado. Las posibles causas del poco nivel de negociación observado, pueden radicar en la constante búsqueda de trabajo y el miedo a la cesantía ya que la empresa tiene claramente establecido lo que está dispuesto a pagar.

¿Los Trabajadores Negocián su sueldo?

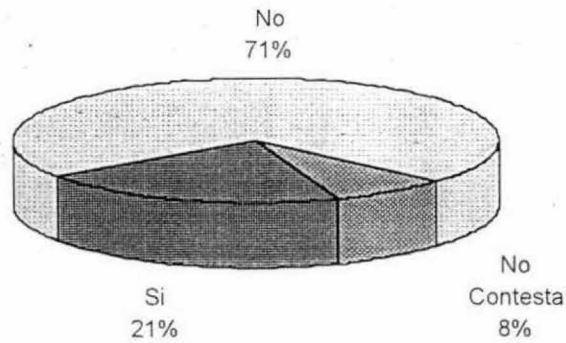


Figura 32 Nivel de Negociación de los Sueldos

4.2.5 Tipo de Remuneración que 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 33 y en la tabla 15.

a) *Análisis General*

El análisis en conjunto de las respuestas de todos los trabajadores, señala, que el "trato" sería la forma de remuneración más deseada. Ver tabla 33 y figura 33.

Tabla 15 Formas de Remuneración que más Gustan

Forma de Pago	Frecuencia
Trato	52
Bono	41
Al día	17
Ns/nc	9
Fijo	3
Trato+bono	3
Fijo+bono fin de obra	2
Bono+premio	1
	129

Formas de Pago que les Gustaría a los Trabajadores en General

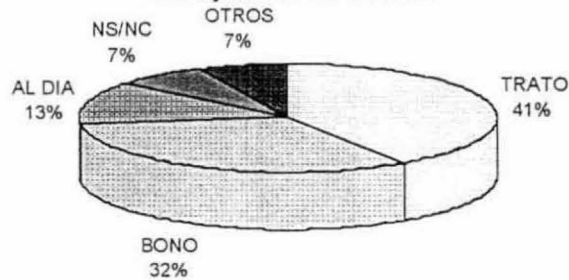


Figura 33 Forma de Pago que más le Gusta a los Trabajadores

b) *Preferencias según el Tipo de Trabajador*

Para tener una mejor idea de la preferencia de los trabajadores, a continuación se realiza un análisis segregado basándose en la clasificación de los trabajadores, según su cargo (figuras: 34, 35, 36, 37,38, 39).

JEFES DE OBRA
Forma de Pago que les Gustaría

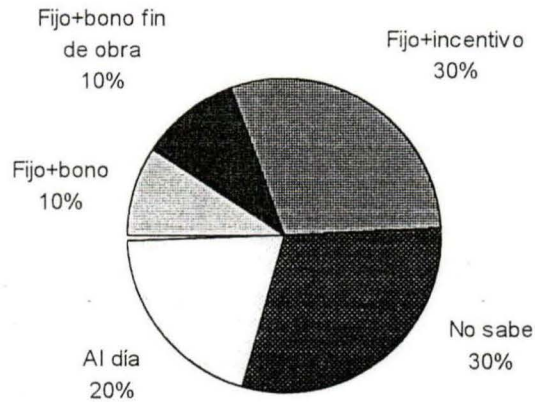


Figura 34 Preferencias de Remuneración del Jefe de Obra

CAPATACES
Forma de Pago que les Gustaría

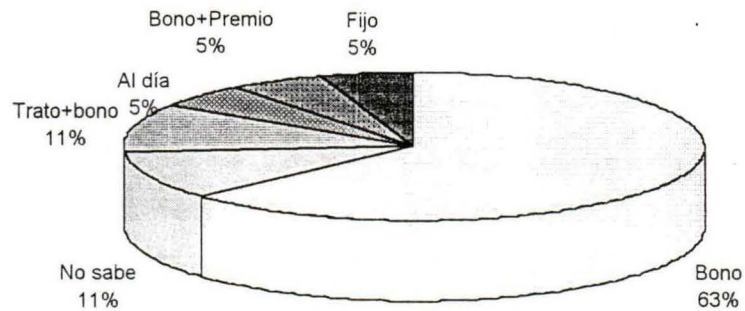


Figura 35 Preferencias de Remuneración de los Capataces

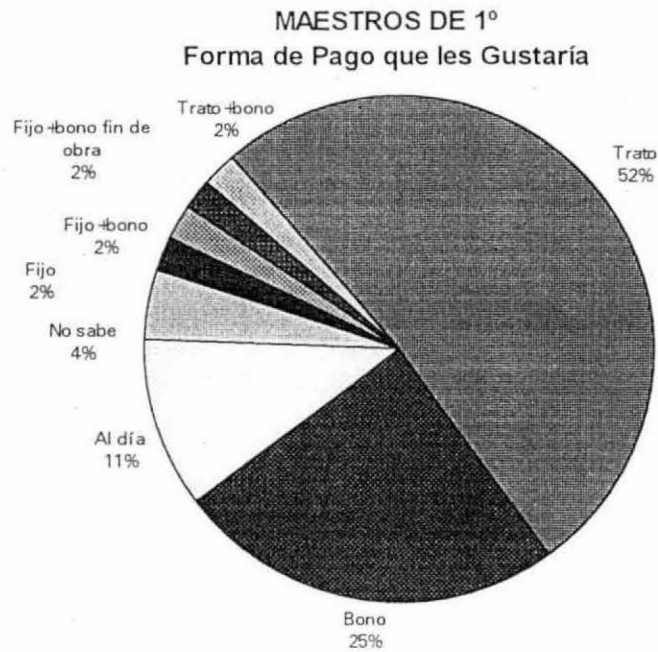


Figura 36 Preferencias de Remuneración de los Maestros de 1º

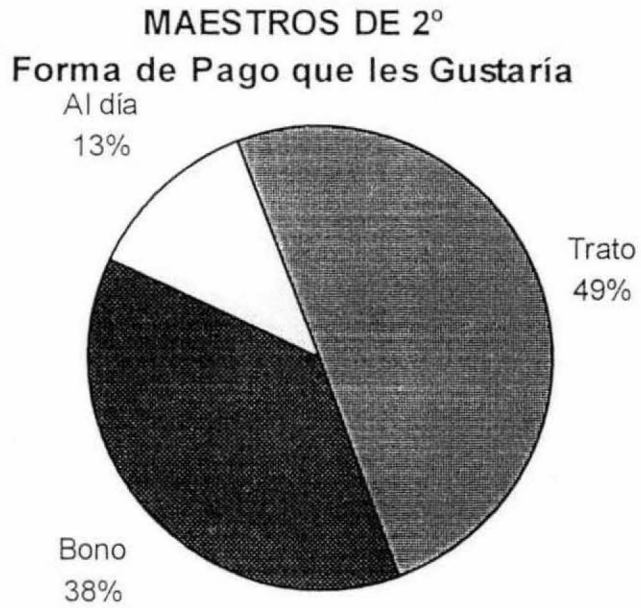


Figura 37 Preferencias de Remuneración de los Maestros de 2º

AYUDANTES Forma de Pago que les Gustaría

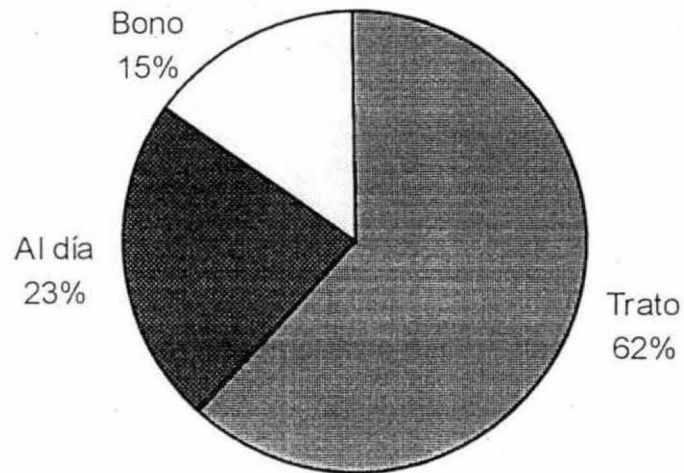


Figura 38 Preferencias de Remuneración de los Ayudantes

JORNALES Forma de pago que les Gustaría

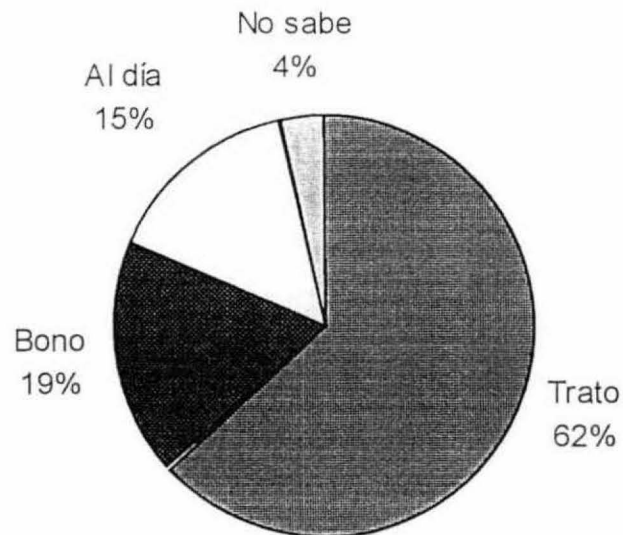


Figura 39 Preferencias de Remuneración de los Jorales

Luego de analizar las distintas figuras se ve que a excepción de los Jefes de Obra y Capataces, el resto de los trabajadores considera al "Trato", como la remuneración preferida. Por otra parte, en el caso de los Jefes de Obra, estos se inclinan por un sueldo fijo con algún tipo de incentivo económico adicional. En el caso de los capataces, estos prefieren las remuneraciones del tipo "bono".

4.2.6 ¿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 40. y en la tabla 16.

a) Análisis General

Los datos aportados por las encuestas señalan que el "Trato", a juicio de los trabajadores, es por amplio margen (70%), la forma de pago que asegura una mayor productividad.

Tabla 16 Forma de Pago que Asegura una Mayor Productividad

Forma de Pago	Frecuencia
Trato	89
Bono	20
Ns/nc	12
Al día	6
Fijo	1

Forma de Pago para una Mayor Productividad

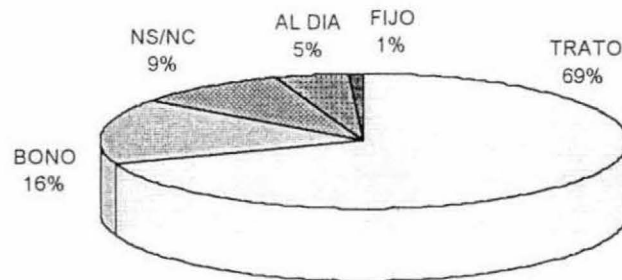


Figura 40 Forma de pago que induce mayor productividad

Al comparar las figuras 26 y 33 se puede decir que el trato es la mejor opción desde el punto de vista de la productividad, pero prefieren el sistema de bono, que según lo visto, corresponde a un "bono" más bien garantizado.

b) Preferencias según el Tipo de Trabajador



Figura 41 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Jefes de Obra

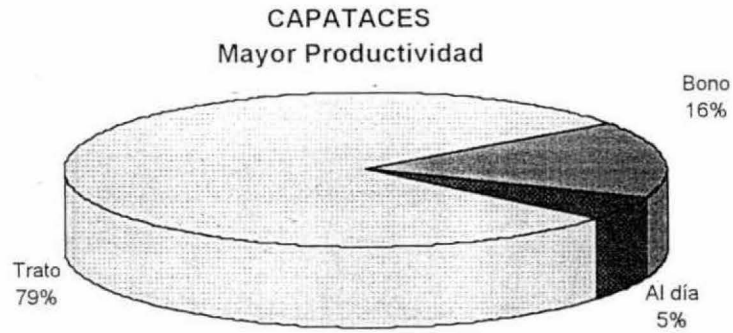


Figura 42 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Capataces

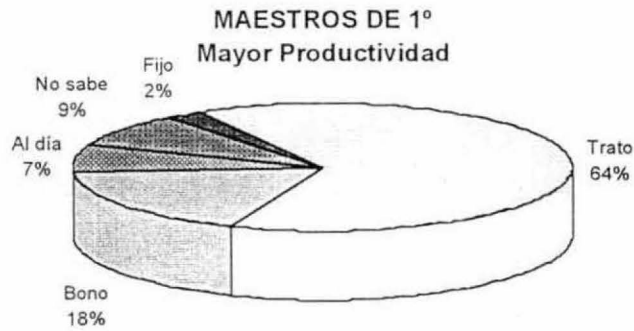


Figura 43 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Maestros de 1°



Figura 44 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Maestros de 2°



Figura 45 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Ayudantes

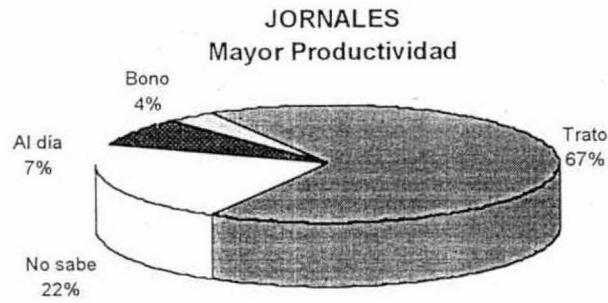


Figura 46 Forma de Pago que Induce Mayor Productividad s/ Jornales

4.2.7 ¿Qué forma de Pago Consideran los Trabajadores que Asegura una Mayor 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.

a) Análisis General

Tabla 17 Formas de Pago que Inducen a una Mejor Calidad

Forma de Pago	Frecuencia
Bono	36
Trato	34
Al día	32
Ns/nc	19
Trato+>control	3
Siempre buena calidad	2
Al día+incentivo	1
No depende del pago	1
Trato+bono calidad	1

La diversidad de respuestas es mayor que en las dos preguntas anteriores. En este caso los Bonos, el Trato y la forma de pago al día, tienen porcentajes muy semejantes. Esto evidencia, lo por muchos creído, que el trato muchas veces induciría a producir más, pero no a realizar trabajos de mejor calidad. (figura 47 y tabla 17).

Forma de Pago que Promueve una Mejor Calidad

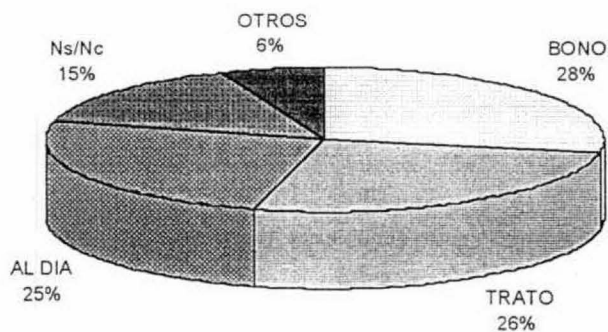


Figura 47 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad

b) Preferencias según el Tipo de Trabajador



Figura 48 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Jefes de Obra

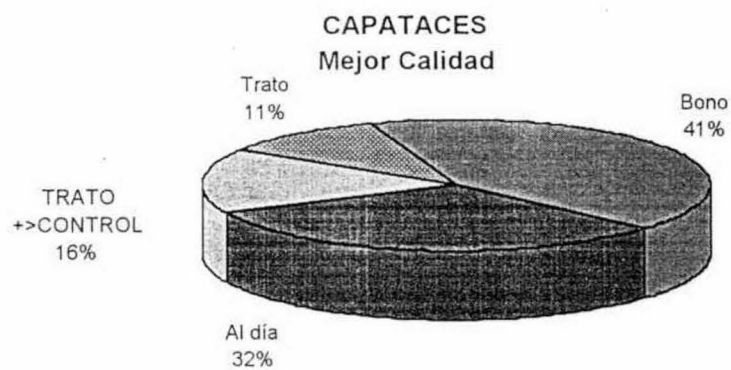


Figura 49 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Capataces

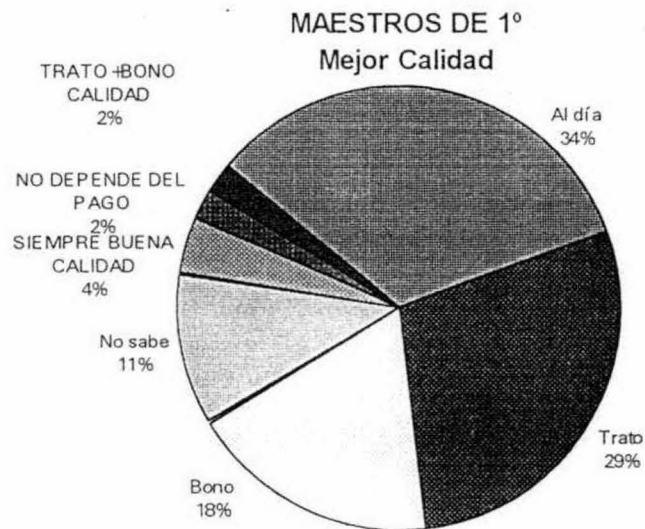


Figura 50 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Maestros de 1º

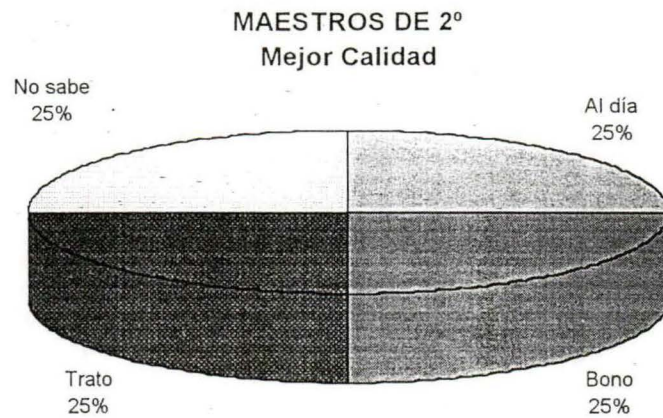


Figura 51 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Maestros de 2º



Figura 52 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Ayudantes

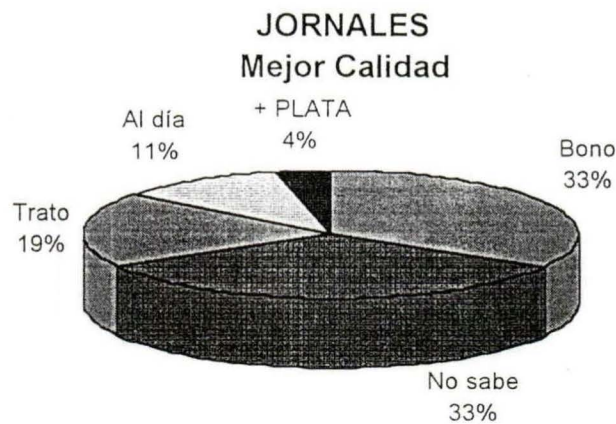


Figura 53 Forma de Pago que Asegura una Mejor Calidad según los Jornaleros

4.2.8 Incentivos Interesantes y Deseados por los Trabajadores

a) *Acciones de la Empresa que son Consideradas Incentivos por los Trabajadores*

Acciones de la Empresa que son consideradas Incentivos por los Trabajadores

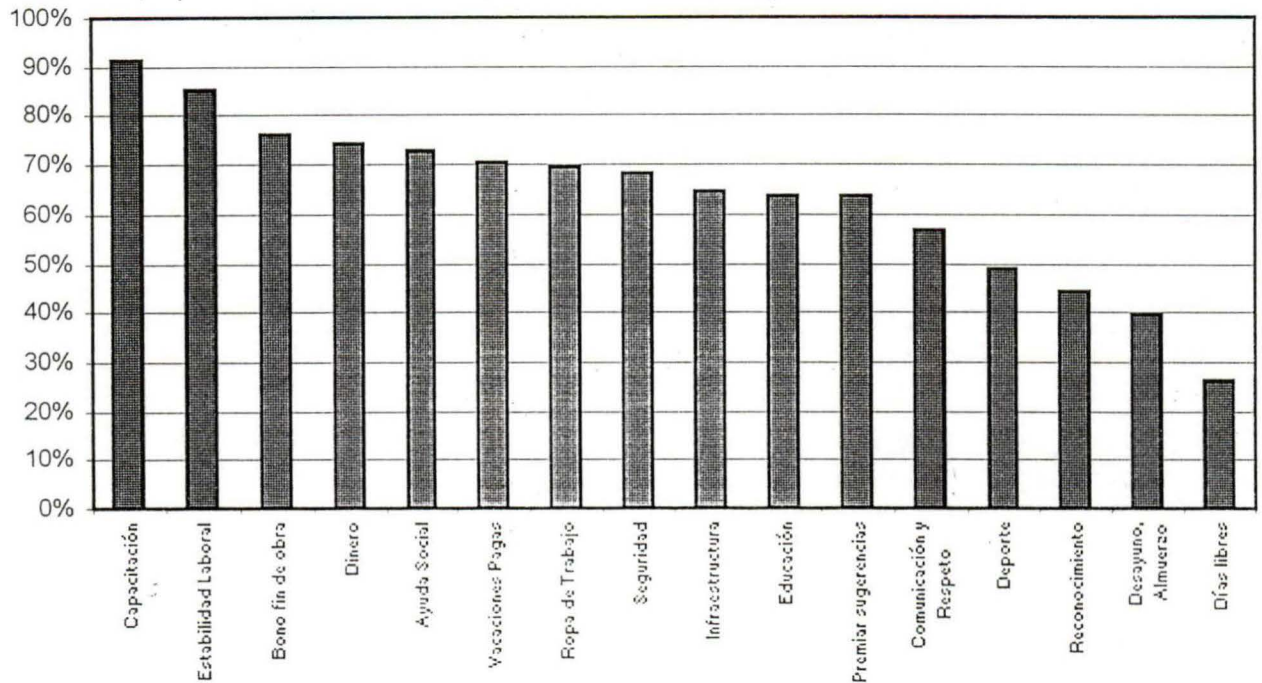


Figura 54 Acciones de la empresa que son consideradas incentivos

En la figura 54 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 (129 entrevistados).

b) *Incentivos Preferidos por los Trabajadores*

Con el propósito de saber cuáles 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 18 y en la figura 55. En ambos casos la frecuencia relativa se determinó respecto al total de encuestas (129). En el caso de la figura se optó por representar los principales incentivos, por razones de claridad.

Tabla 18 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

	Frecuencia
Capacitación	58
Dinero	34
Estabilidad	32
Bono fin de Obra	25
Vacaciones	23
Ayuda Social	23

	Frecuencia
Comunicación y Respeto	18
Ropa de Trabajo	9
Reconocimiento	8
Educación	7
Seguridad	7
Escuchar Sugerencias	3
Infraestructura	3
No Contesta	3
Deporte	2
Desayuno Almuerzo	2
Días libres	1
Nº Encuestas: 129:	258

Incentivos que más le Gustan a los Trabajadores

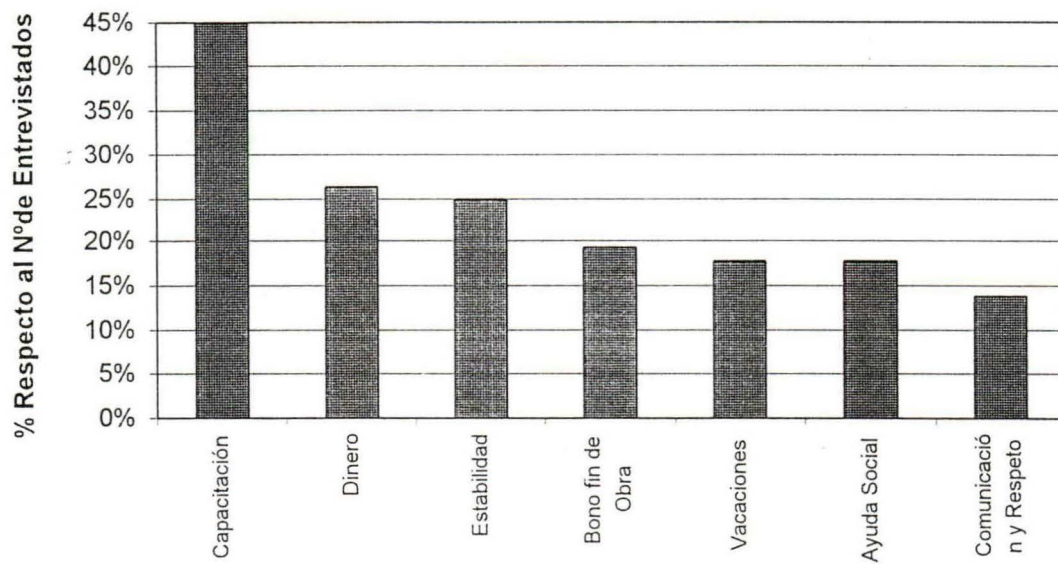


Figura 55 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

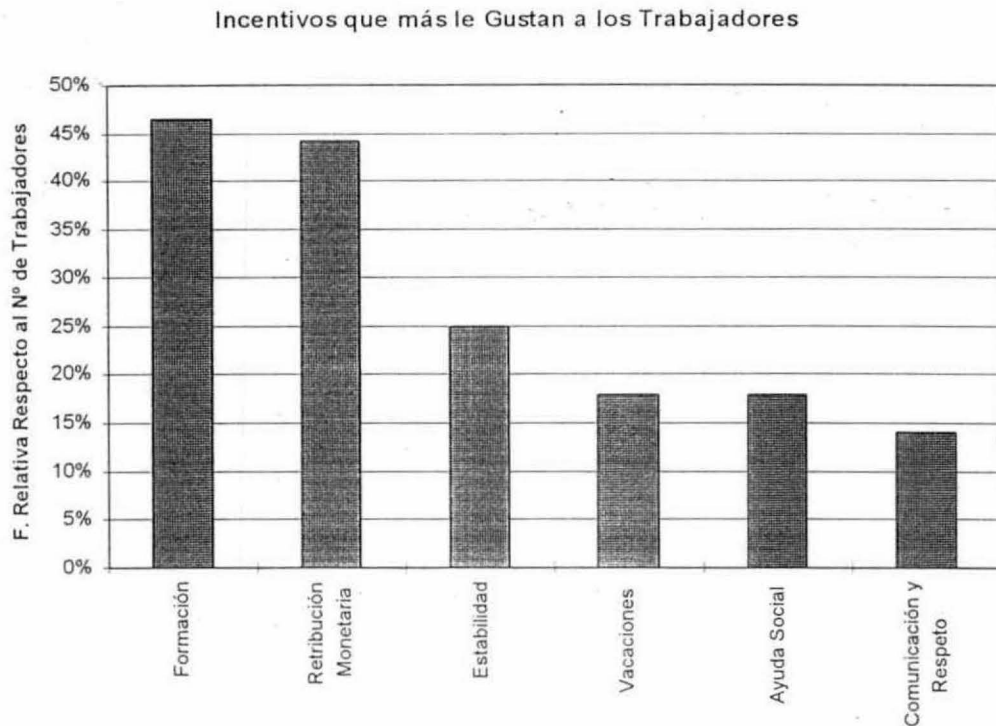


Figura 56 Incentivos que más le gustan a los trabajadores

Si se considera la capacitación y la educación como un incentivo de formación y al dinero y el bono de fin de obra como retribución monetaria y se determina el porcentaje de trabajadores que prefiere cada uno de estos grupos de incentivos², se puede observar la importancia de los incentivos de formación, que incluso superan a los monetarios (figura 56).

c). Razones por las Cuáles los Trabajadores Prefieren un Determinado Incentivo

Como complemento a las preguntas anteriores, se le solicitó a los encuestados, las razones por las cuáles ellos preferían el incentivo seleccionado.

A continuación se describen las principales razones por las cuales los trabajadores manifiestan su preferencia.

1. Capacitación: Esta les permite aprender nuevas cosas, (tecnologías, técnicas, etc.) y por consiguiente, saber más; al estar más capacitados, pueden ascender y mejorar así su remuneración.
2. Dinero: Este ayuda a trabajar más motivado y a vivir un poco mejor, como a su vez es una forma de reconocimiento por el trabajo realizado.
3. Estabilidad Laboral: Poder trabajar "tranquilo", sin incertidumbre sobre el futuro laboral.
4. Bono fin de Obra: Constituye un justo reconocimiento de la labor desempeñada.

² La determinación de los porcentajes de preferencia no se puede calcular sumando directamente las preferencias de cada incentivo, ya que hay que descontar los casos en que un mismo trabajador prefiere los dos tipos de incentivos.

5. Ayuda Social: Un respaldo para los trabajadores, sobre todo, en aquellos de menores ingresos.

d) *Preferencias según el Tipo de Trabajador*

Al analizar cuáles son los incentivos favoritos de los trabajadores según su cargo, se aprecia cómo las necesidades de los Jefes de obra, Capataces, Maestros, etc., no son necesariamente las mismas. No obstante, la capacitación es el incentivo que más gusta, a excepción de los jornales que priorizan la ayuda social y el dinero. En el caso de los Jefes de Obra (figura 57), ellos priorizan, en gran medida, la capacitación (67%), seguidos por la comunicación y respeto, dinero, estabilidad, y vacaciones con un (22%).

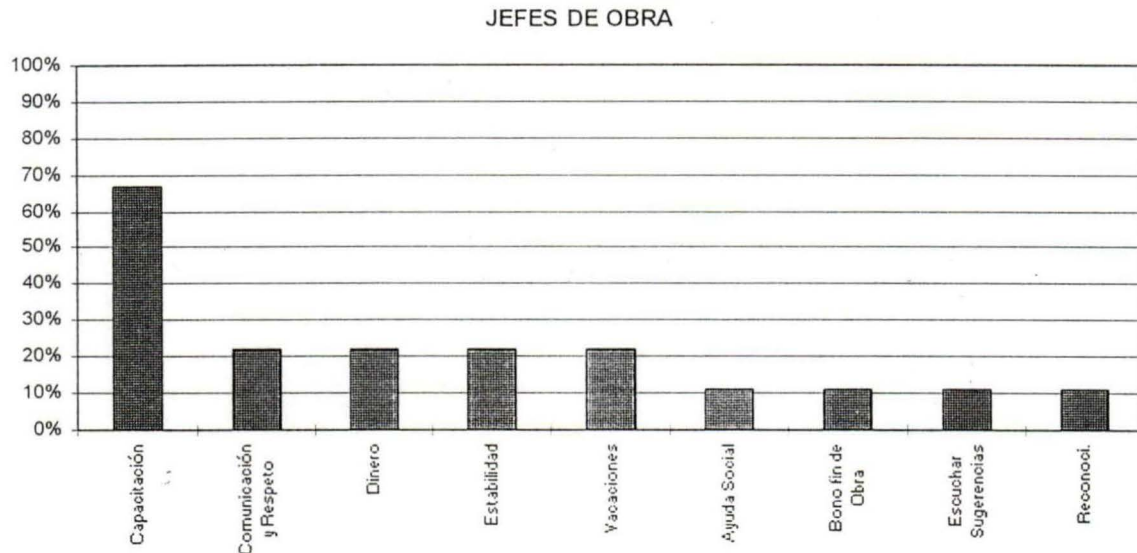


Figura 57 Incentivos Favoritos de los Jefes de Obra

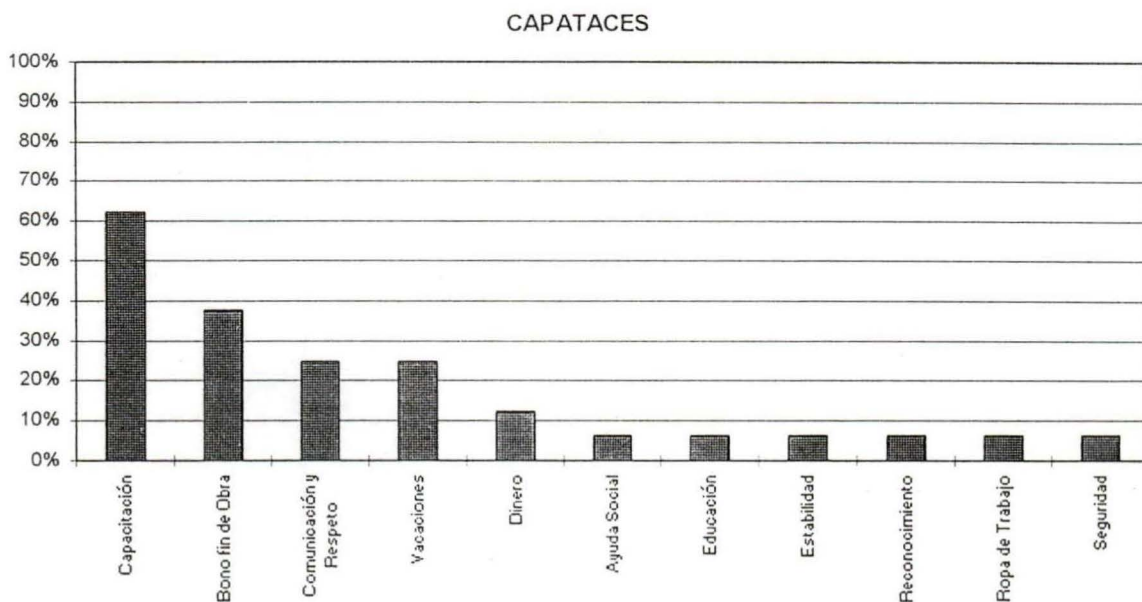


Figura 58 Incentivos Favoritos de los Capataces

Los capataces (figura 58) también priorizan la capacitación (63%), sin embargo, le dan más

importancia al dinero y los bonos, que los jefes de obra (bono fin de obra y dinero 51%). Las vacaciones (25%) y la comunicación y el respeto, (25%). también son incentivos que le gustan a estos trabajadores.

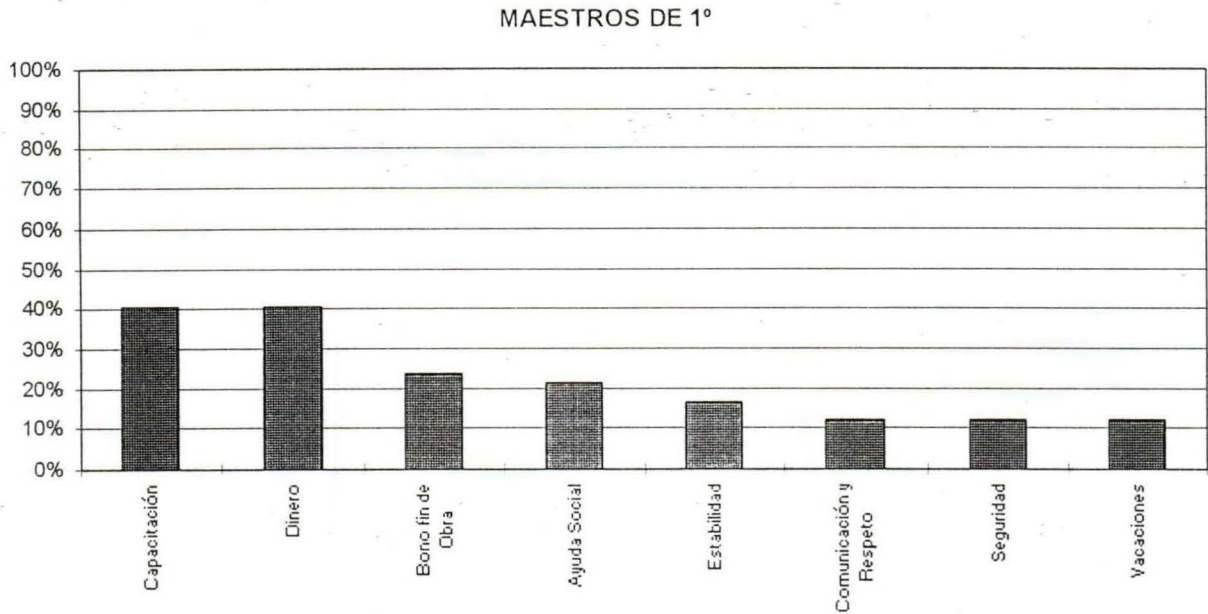


Figura 59 Incentivos Favoritos de los Maestros de 1º

Los maestros de 1º (figura 59) prefieren de igual manera tanto la capacitación como el dinero (40%), sin embargo, les gustan más los incentivos monetarios (bono fin de obra y dinero = 62%)³ que a sus jefes directos.

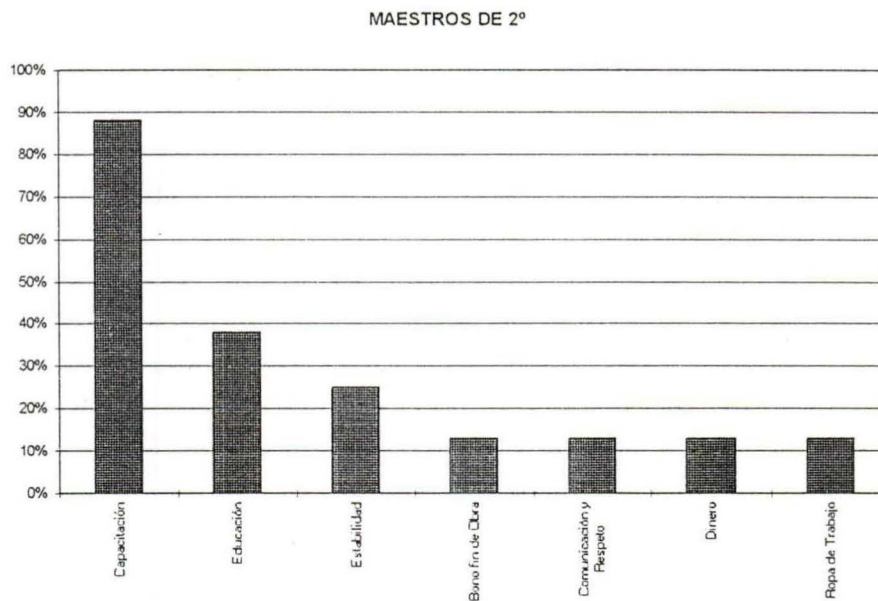


Figura 60 Incentivos Favoritos de los Maestros de 2º

³ Nota: Este valor no es la suma de la preferencia de cada incentivo, ver nota anterior.

En relación a los maestros de 2, (figura 60) sorprendentemente, el 88 % de éstos consideraban a la capacitación como su incentivo preferido. Esto se podría atribuir al hecho que estos maestros desean fuertemente aprender más, para así ascender. Sin embargo, no se puede generalizar este concepto ya que la muestra esta constituida por sólo ocho personas.

Por su parte los ayudantes (figura 61) también consideran a la capacitación en primer lugar (58%) ubicándose en segundo lugar las vacaciones (33%) y el dinero (25%) en tercero.

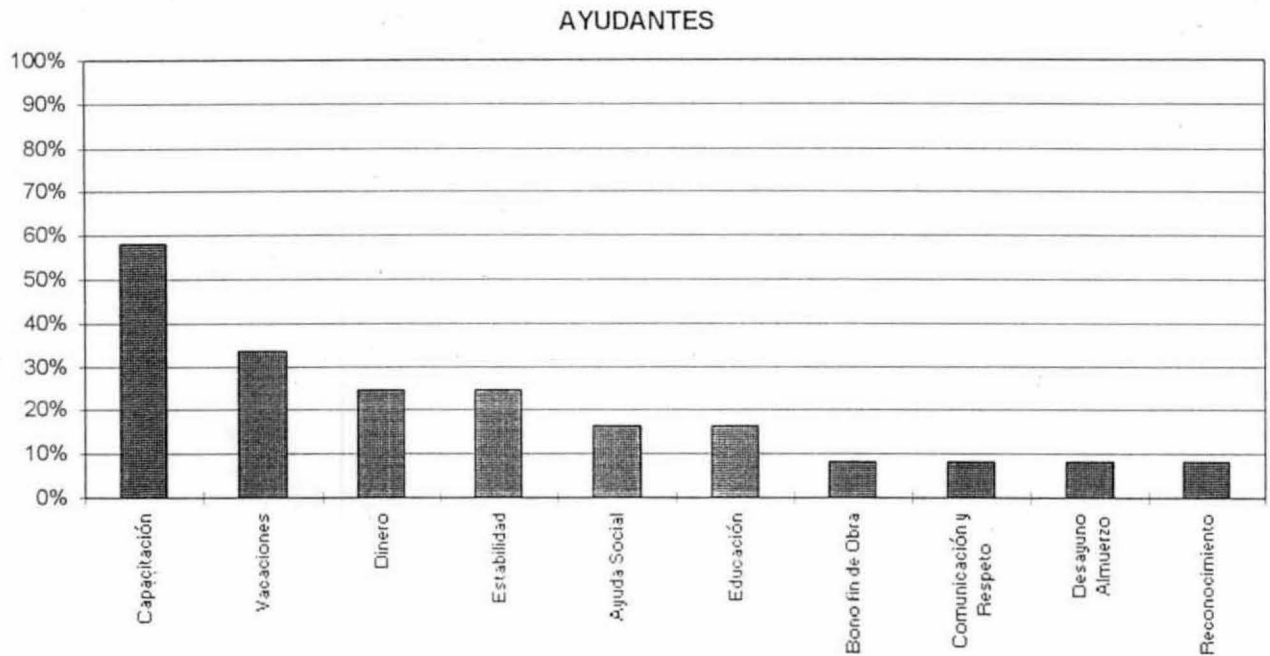


Figura 61 Incentivos Favoritos de los Ayudantes

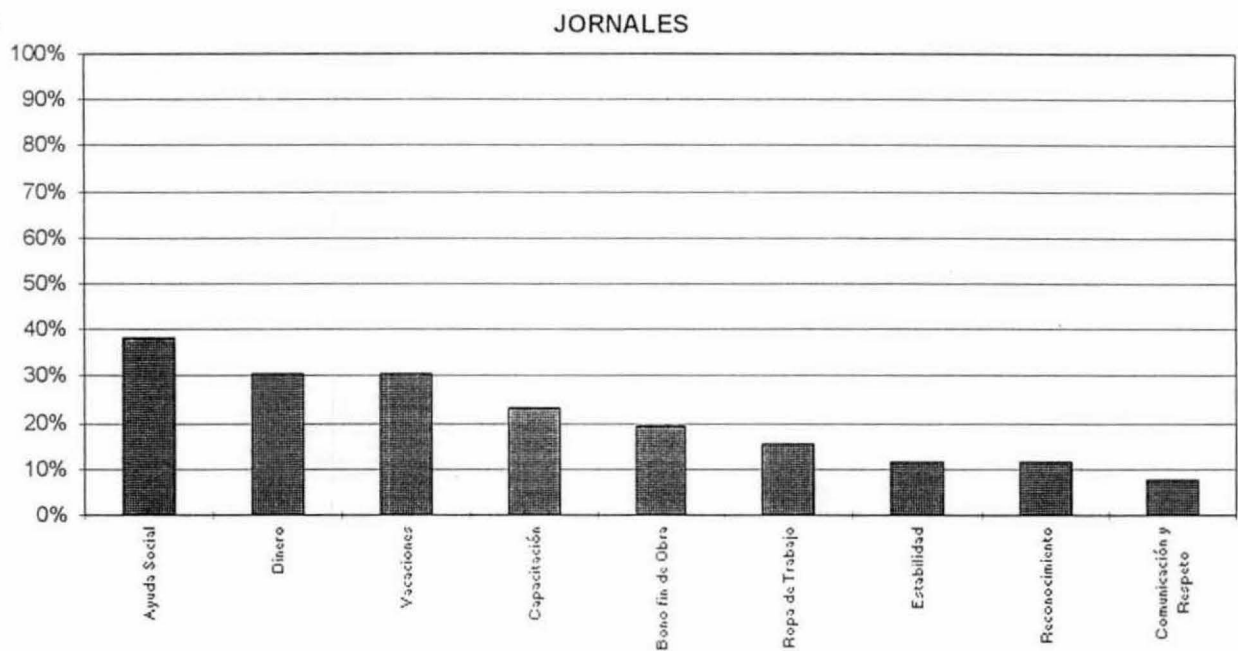


Figura 62 Incentivos Favoritos de los Jornaleros

Los jornales, (figura 62) por su parte, presentan preferencias de incentivos relativamente diferentes a la de los demás trabajadores. Por un lado consideran a la "Ayuda social" (38%) como el incentivo que más gusta, seguido por el dinero y las vacaciones (31%), y por el otro, ninguno de los incentivos es preferido mayoritariamente (>50%).

e) *Análisis de las Preferencias Observadas*

Luego de estudiar detenidamente los gráficos anteriores, se pueden apreciar una serie de tendencias y datos interesantes.

- Los jefes de obra, capataces y maestros de segunda son a los que más le importa la capacitación.
- Los incentivos monetarios son los favoritos de los maestros de 1º
- Los jornales priorizan la ayuda social y el dinero, tal vez como consecuencia de su nivel de ingresos.
- La comunicación y el respeto tiene una mayor preferencia entre Jefes de Obra y Capataces que en el resto de los trabajadores. Esto se podría atribuir a que las diferencias (culturales, sociales, y económicas) entre los superiores de los Jefes de Obra y Capataces es mayor que la existente entre éstos y el personal a su cargo.

4.2.9 Incentivos que Manifiestan Recibir los Trabajadores por Parte de las Empresas

Es interesante saber cuáles son los incentivos que los trabajadores dicen recibir por parte de la empresa. Lo interesante es que esta información permite identificar los incentivos más comúnmente utilizados en el medio, como así también servir de base para determinar el grado de aceptación de los mismos.

a) *Aspectos Generales*

El porcentaje de los trabajadores encuestados que tenían incentivos económicos era de sólo un 32%. Es decir, prácticamente 2/3 de los trabajadores, manifiestan no recibir ningún dinero extra como premio o incentivo (figura 63).



Figura 63 Porcentaje de Trabajadores que Tienen Incentivos Económicos

b) *Principales Características de los Incentivos Monetarios*

A los 41 (32%) trabajadores que tienen incentivos monetarios, se los consultó sobre los aspectos, acciones o comportamientos que ellos creían que eran evaluados por los jefes al momento de determinar el monto de los incentivos, ver tabla 19 y figura 64.

El hecho de que, el 29% de los trabajadores con incentivos no sepa los aspectos que son evaluados para la determinación de su incentivo económico, induce a pensar que la comunicación entre trabajadores y jefes es deficiente. Si una persona no sabe que aspectos evalúan para determinar su incentivo, obviamente no entenderá cómo lo calcularon, y por ende, posiblemente, no estará conforme o satisfecho con el incentivo recibido. Este aspecto es fundamental de resolver, cuando se pretende establecer una relación clara entre "Desempeño e Incentivo"

Tabla 19 Aspectos Evaluados

	Frecuencia
No sabe	12
Rendimiento	10
Desempeño (comportamiento, disponibilidad, cumplimiento, rendimiento en el trabajo, etc.)	6
Otros	5
Avance	4
Avance, calidad y/o costos	4
	41

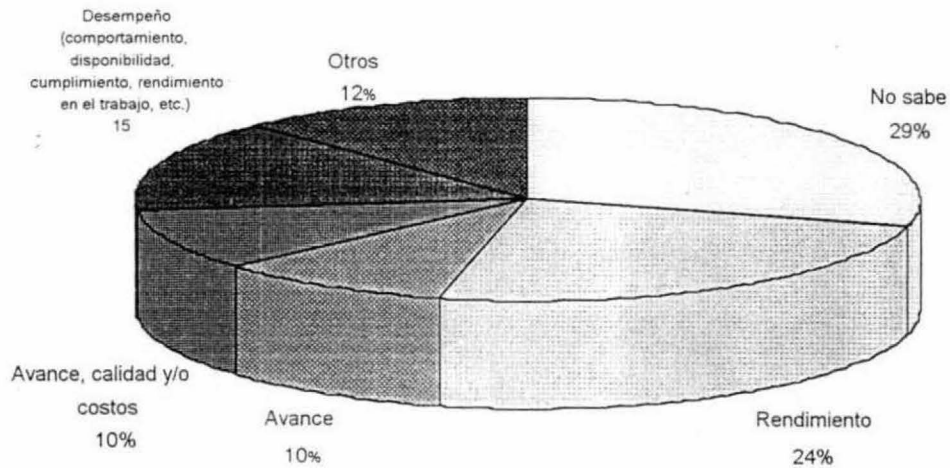


Figura 64 Aspectos que son Evaluados

Otro aspecto general considerado, era conocer, si los incentivos eran grupales o individuales. En la figura 65 se ve que un 68% son del tipo individual y un 22% grupal. También se les consultó a los trabajadores si consideraban justo el tipo de incentivo que tenían (individual o grupal). La figura 66 ilustra los resultados obtenidos, donde se ve que ambos tipos de incentivos cuentan con la aprobación de los trabajadores, sin embargo, los incentivos grupales tuvieron un mayor grado de aceptación.

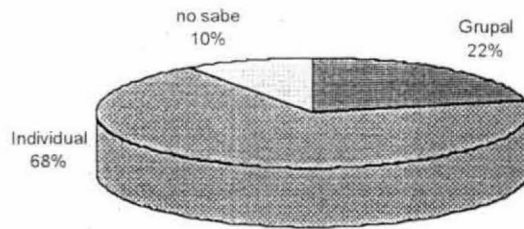


Figura 65 Tipo de Incentivo



Figura 66 Grado de Equidad de los Incentivos Grupales/Individuales

c) *Otros Incentivos Señalados por los Trabajadores*

Dado que los premios monetarios no son los únicos incentivos, se consultó a los trabajadores si la empresa les daba algún incentivo no económico. El resultado obtenido fue que un 64.3% de los trabajadores no consideró tener de este tipo de incentivos, un 17% nombró a la capacitación y un 12% a la seguridad (tabla 20).

Tabla 20 Otros Incentivos Señalados por los Trabajadores

Incentivos adicionales	Frecuencia	Frecuencia relativa*	Incentivos adicionales	Frecuencia	Frecuencia relativa*
Ninguno	83	64,34%	1/2 pensión	1	0,78%
Capacitación	22	17,05%	Apoyo de jefatura	1	0,78%
Seguridad	16	12,40%	Ayuda Social	1	0,78%
Infraestructura	7	5,43%	Culturales	1	0,78%
Deportes	6	4,65%	Escuchar sugerencias	1	0,78%
Educación	4	3,10%	Mercaderías	1	0,78%
50% del fondo para fiesta navideña	3	2,33%	Movilización	1	0,78%
Aguinaldo	3	2,33%	Paseo fin de año	1	0,78%
Almuerzo	3	2,33%	Permisos	1	0,78%
Bono fin de obra	3	2,33%	Préstamo de materiales	1	0,78%
Desayuno	3	2,33%	Recreación	1	0,78%
Bototos	2	1,55%	Regalos	1	0,78%
Ropa	2	1,55%	Trabajo	1	0,78%
Nº de Entrevistados 129		Total Incentivos 171		* Frecuencia relativa respecto al total de entrevistados	

4.2.10 Incentivos que Brindan las Empresas a sus Trabajadores

a) Antecedentes Generales

En la opinión de los administradores de obra, las empresas entregan a sus trabajadores una serie de incentivos, ver tabla 21.

Tabla 21 Incentivos que Entregan las Empresas a sus Trabajadores

Incentivos	Frecuencia	F. Relativa*
Bono fin de obra, o premios anuales, o aguinaldo	6	43%
Bonos	5	36%
Ayuda social, u otras ayudas sociales (fallecimiento, trámites, escolaridad)	4	29%
Premios económicos en general	4	29%
El "Trato"	4	29%
Comunicación	2	14%
Regalos en general	2	14%
Calificación	1	7%
Capacitación	1	7%
Desayuno (capataces)	1	7%
Horas extras	1	7%
Ninguno	1	7%
Participación de las ganancias (capataces y superiores)	1	7%
Paseo anual	1	7%
Reconocimiento verbal	1	7%
Vacaciones	1	7%
* Respecto al N° de Empresas Encuestadas		36

b) Objetivos que Persigue la Empresa con los Incentivos

Las empresas, a través de sus administradores de obra, manifestaron diversas razones por las cuales ofrecen incentivos a sus trabajadores. Sin embargo, el argumento predominante es los buenos resultados obtenidos en experiencias anteriores.

Respecto a los objetivos, gran parte argumentó que era aumentar el avance, productividad o disminuir costos. No obstante, fueron nombrados una serie de otros objetivos que apuntaban a lograr un estrecho vínculo entre la retribución y el desempeño. Por otro lado, al preguntar, si el sistema de incentivos que tienen cumple con sus objetivos, un 65% respondió afirmativamente, un 14% dijo que no y un 21% no contestó (figura 67).

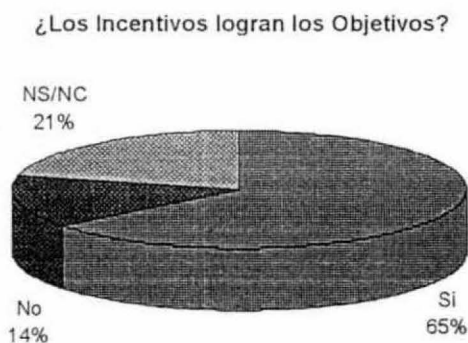


Figura 67 Grado de Cumplimiento de los Objetivos s/ Administradores de Obra

c) *Criterios Utilizados para Evaluar el Desempeño de los Trabajadores*

Otro de los factores de relevancia para lograr un sistema de incentivos exitoso, son los criterios de evaluación. Tal como se recomendó en su momento, el sistema debe incorporar varios criterios para el pago de los incentivos.

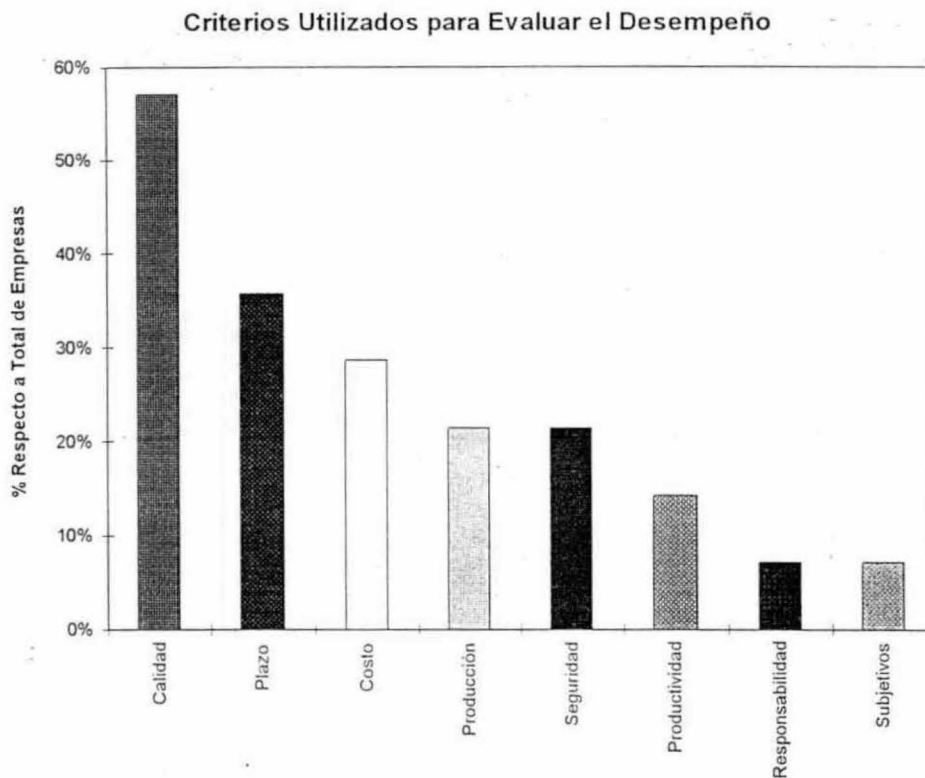


Figura 68 Criterios para el Pago de Incentivos

Con el fin de identificar los criterios utilizados en las empresas chilenas, se consultó ese tema, a los profesionales de obra de las 14 obras visitadas. Los datos obtenidos señalan que el criterio predominante es la calidad, (figura 68). Teniendo en cuenta la actual preocupación por la calidad, a nivel mundial y nacional, el resultado obtenido podría interpretarse como alentador, no obstante, de las ocho (8) empresas que nombraron a la calidad como uno de sus criterios de evaluación, solo tres manifestaron "medir" ésta de una forma objetiva.

d) *Forma en que Determinan las Necesidades de los Trabajadores*

Al consultar a los administradores la forma en que ellos identificaban las necesidades de los trabajadores, la respuesta más frecuente fue "basándose en su propia experiencia" (39%), (figura 69). Sólo un 26% de los administradores toma en cuenta la opinión de los trabajadores, al momento de definir el sistema de incentivos de la obra.

¿Cómo Determina la Empresa lo que Quieren los Trabajadores?

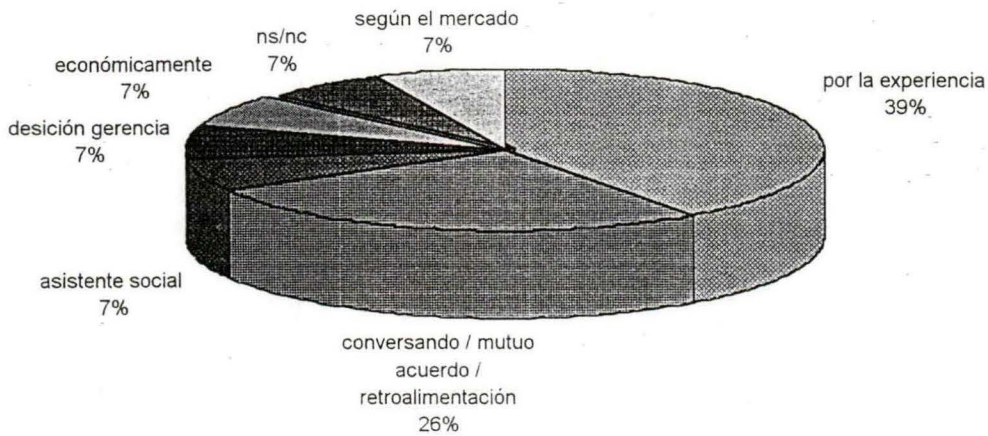


Figura 69 Formas en que la Empresa determina lo que quieren los Trabajadores

e) Nivel de Participación de los Trabajadores en la Selección de los Incentivos

Con el propósito de complementar la información obtenida en el punto anterior se consultó directamente a los administradores si hacían participar a los trabajadores en la determinación de los incentivos (figura 70). La respuesta de éstos fue consistente con la información anterior, es decir sólo un 29% de los trabajadores participa en la determinación de los incentivos. Es decir, el 71% de los trabajadores no participa en lo más mínimo, en la determinación de su incentivo laboral, de esta manera, el sistema de incentivo desarrollado probablemente no será bien recibido por los trabajadores, ni confiarán en éste.

¿Participan los Trabajadores en la definición de incentivos?

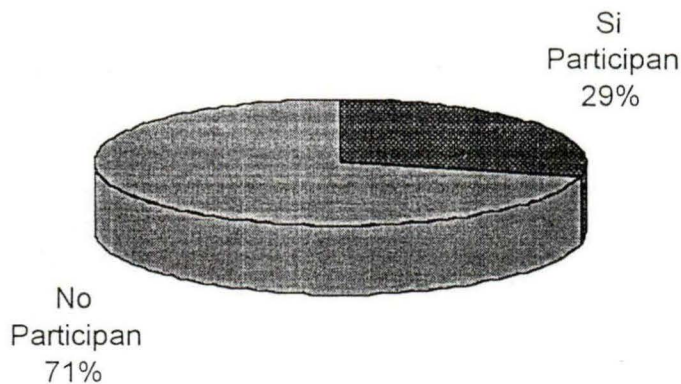


Figura 70 Participación de los Trabajadores

4.2.11 Grado de Reconocimiento de los Incentivos por Parte de los Trabajadores

a) Reconocimiento del "Trato" como Incentivo

Una interesante situación detectada, durante esta investigación, fue el hecho que un gran porcentaje de los trabajadores a "trato", no consideran al éste como una forma de remuneración que incorpora internamente un incentivo económico, (figura 71).

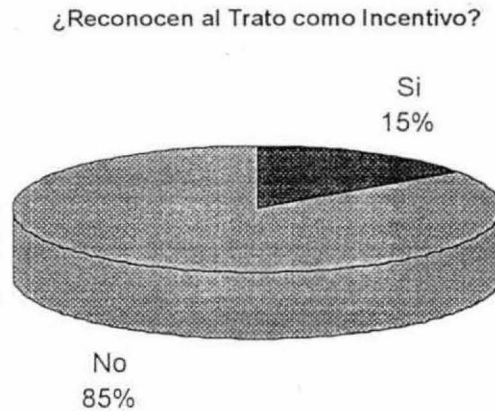


Figura 71 Reconocimiento del "Trato" como incentivo

En algunos casos, la causa de esta situación puede deberse, a que a los trabajadores no se les explica correctamente la forma en que se calcula su sueldo, no se les dice los beneficios del sistema y muchas veces ni siquiera saben el valor del trato ni la forma en que se mide su producción. Al respecto, en la tabla 22 se observa, que del total de trabajadores que no consideran al "trato" como incentivo, a un 67% no se les explicó cómo se determinaba el sueldo.

Tabla 22 Características Generales de los Trabajadores a Trato

Trabajadores que no reconocen el trato		
Característica	SI	NO
¿Entienden Forma de Pago?	56%	44%
¿Le Explicaron como se Calcula su Sueldo?	33%	67%

b) Reconocimientos de Incentivos No Económicos

Al comparar los incentivos que dicen recibir los trabajadores, con los que dicen que le entrega la empresa se observa cierta discordancia (figura 72). Es decir, un 32% de los trabajadores no reconocen uno o más incentivos que supuestamente les brinda la empresa. Basándose en estos resultados, nuevamente se evidencian los problemas de comunicación existentes, en el interior de las empresas.

Grado de reconocimiento de los incentivos

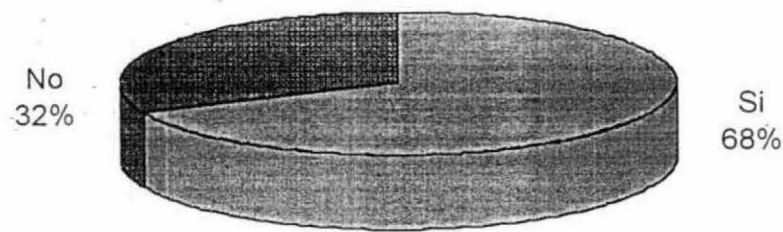


Figura 72 Reconocimiento de Incentivos

4.2.12 Grado de conformidad del trabajador con el sueldo / incentivo

Se decidió consultar a los trabajadores, si estaban de acuerdo o no con su sueldo / incentivo. Ellos, además, manifestaron las razones por las cuales estaban conformes o no. (figura 73, tabla 23, y 24.

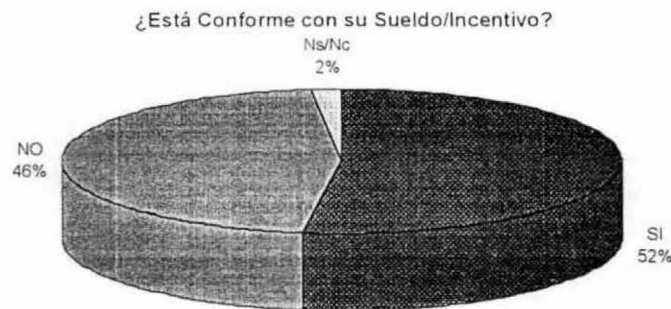


Figura 73 Grado de conformidad de los trabajadores con su sueldo

Tabla 23 Razones de Conformidad con el Sueldo/Incentivo

Por qué están Conforme	Frecuencia	F. Relativa
Ns/nc	23	33,8%
Está bien para lo que hace	17	25,0%
Alcance para vivir	9	13,2%
Es mejor que en otros lados	6	8,8%
Es buena la empresa y el sueldo	4	5,9%
El sueldo depende del trabajo	2	2,9%
La empresa le da además tranquilidad y estabilidad	2	2,9%
Lo ascendieron	2	2,9%
Motiva a ser más exigente con uno mismo y con los demás	1	1,5%
No hay donde elegir	1	1,5%
Se reparte con la empresas las utilidades	1	1,5%
	68	100%

Al comparar las tablas 23 y 24, se ve que es más fácil saber porqué se está disconforme que conforme. Por el lado de las disconformidades, las principales razones argumentados por los

trabajadores son, considerar que su sueldo no es suficiente o no alcanza para satisfacer sus necesidades económicas (41.1%), la segunda razón es que el sueldo no compensa el esfuerzo realizado (27.6) y la tercera es la variabilidad del sueldo mes a mes (12.1).

Si se analizan los argumentos de disconformidad según el cargo del trabajador (tabla 25); se observa que los Jornales, y Maestros de 2° son los que en mayor medida consideran que su sueldo no es suficiente. En términos generales se podría esperar que los trabajadores de menor cargo sean los que consideran tener un sueldo insuficiente que no les alcanza para satisfacer sus necesidades. En cambio los mandos medios basan su disconformidad en que le pagan menos que el sueldo de mercado, que el sueldo no incorpora incentivos, etc.

Tabla 24 Razones por las cuales los Trabajadores están Disconforme con su Sueldo

Por qué no están Conforme	Frecuencia	F. Relativa
No es suficiente o es poco	24	41.4%
Se trabaja más de lo que se recibe	16	27,6%
El sueldo baja arbitrariamente, no se sabe lo que se va a cobrar y a veces están parados por falta de material (muy variable)	7	12,1%
Bajo en comparación con el mercado	3	5,2%
Depende del avance	1	1,7%
El incentivo debería ser más participativo	1	1,7%
El sueldo base debería ser más alto que el mínimo	1	1,7%
Falta comunicación	1	1,7%
Faltan bonos o premios	1	1,7%
No valoran toda su capacidad	1	1,7%
Otros reciben más a igualdad de condiciones	1	1,7%
Si estuviera a trato dependería más de si mismo	1	1,7%
	58	100,0%

Tabla 25 Razones de Disconformidad según Cargo

Trabajadores Disconformes		Razones de disconformidad			
Cargo	Nº	No es suficiente o es poco	Se trabaja más de lo que se recibe	Muy Variable	Otras
Jefe de Obra	2	0%	0%	0%	100%
Capataz	6	33%	0%	0%	67%
Maestro de 1°	23	31%	35%	22%	12%
Maestro de 2°	3	100%	0%	0%	0%
Ayudante	8	25%	38	0%	37%
Jornal	15	56%	29%	7%	8%
Operadores y otros	2	0%	100%	0%	0%
Total	59	41.4%	27.6%	12.1%	18.9%

4.2.13 Grado de entendimiento de la forma en que se determina el sueldo del trabajador

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 74.

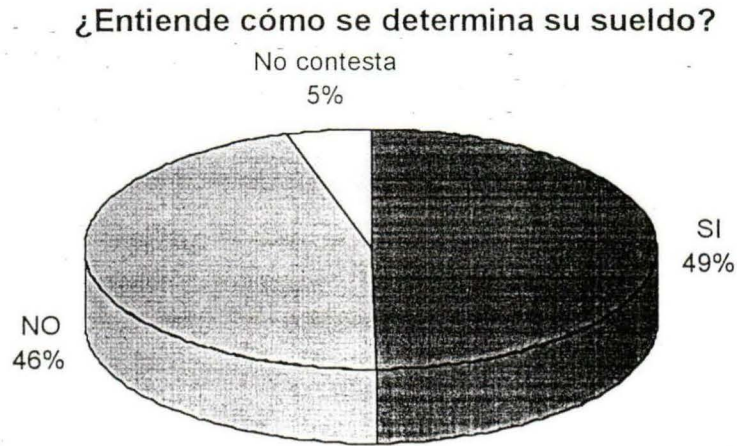


Figura 74 Nivel de entendimiento de la determinación del sueldo

A su vez a este 46% de trabajadores que no entendían la determinación de su sueldo / incentivo, se les preguntó que era lo que no comprendía, (figura 75).

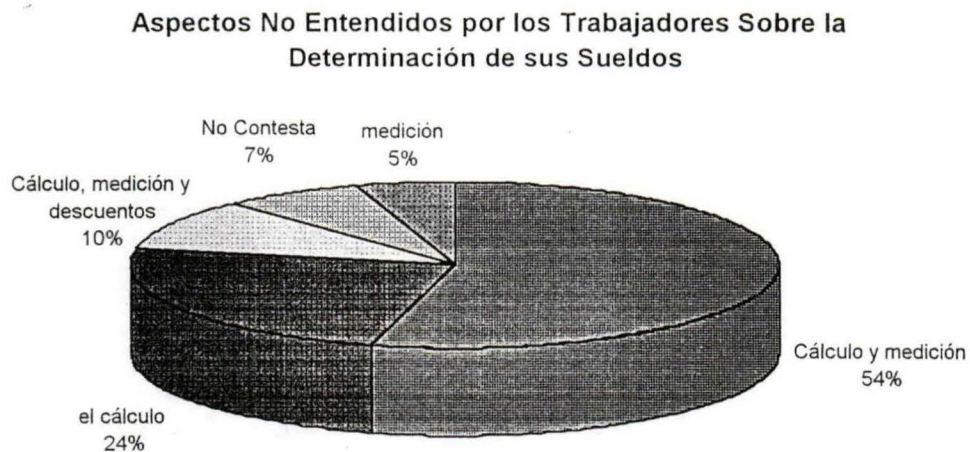


Figura 75 Aspectos que no entienden los trabajadores en la determinación de su sueldo

Con el propósito de identificar las posibles causas que conducen a no comprender la determinación del sueldo, los administradores de obra fueron consultados si ellos explicaban este tema a los trabajadores. El resultado obtenido señala que un 57% de las empresas si lo realizan, (figura 76).

¿Les explica a sus Trabajadores Cómo se Determina el Sueldo?

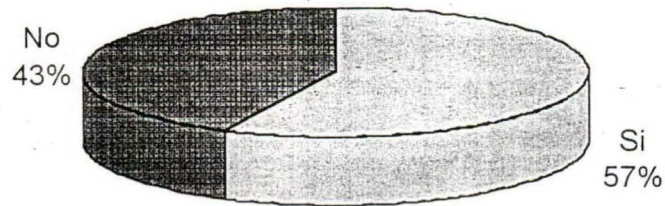


Figura 76 Explicación por parte de las empresas

Sin embargo, al consultar a los trabajadores, si le habían explicado cómo se calculaba su sueldo, sólo un 36% respondió afirmativamente. Más aún, si se analizan las respuestas, a esta misma pregunta, para cada empresa se observa que en la mayoría de éstas sólo entre un 30 a 40%, de los trabajadores manifiesta, que le han explicado el tema, ver tabla 26. Además, nunca se dio el caso de que todos los trabajadores respondieran afirmativamente y el máximo porcentaje (67%) se obtuvo en una empresa con sólo 3 entrevistados.

¿Le explicaron al trabajador cómo se determina su sueldo?

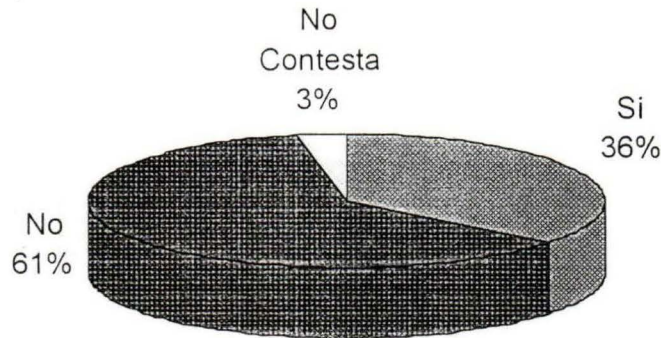


Figura 77 Trabajadores a los que se ha Explicado cómo se determina su Sueldo

Tabla 26 Análisis por Empresa

Empresa	Nº de Trabajadores encuestados	¿Le explicaron?		
		SI	NO	Ns/Nc
E1	3	67%	33%	
E2	11	45%	45%	9%
E3	8	38%	13%	50%
E4	7	14%	86%	
E5	10	30%	70%	
E6	10	30%	70%	
E7	10	40%	60%	
E8	10	40%	60%	

Empresa	Nº de Trabajadores encuestados	¿Le explicaron?		
		SI	NO	Ns/Nc
E9	10	30%	60%	
E10	10	40%	70%	
E11	10	30%	70%	
E12	10	40%	60%	
E13	10	50%	50%	
E14	10	20%	80%	

4.2.14 Otras Opiniones de los Trabajadores

a) Confianza en las Personas que Administran el Sistema de Sueldo

El que gran parte de los trabajadores (82%) confían en las personas que administran el sistema es muy positivo cuando se quiere implantar sistemas de incentivos. Este resultado llama la atención al saber que un 61% de los trabajadores manifiesta que no le explicaron su sueldo, y un 46%, no entiende su determinación (figura 78).



Figura 78 Nivel de Confianza de los Trabajadores

b) Reconocimiento de la Calidad por parte de los Jefes

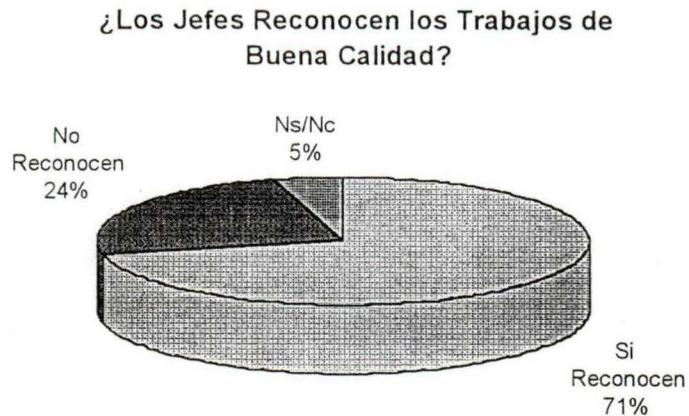


Figura 79 Reconocimiento de la calidad

Otro aspecto positivo detectado, es que gran parte de los trabajadores (71%) consideran que sus jefes reconocen los trabajos de buena calidad, no obstante, los que respondieron negativamente manifestaron que el problema está en que los jefes no tienen en cuenta el esfuerzo realizado y que en muchos casos están más preocupados por el avance (figura 79).

4.2.15 Características de los Trabajadores Conformes con su Sueldo / Incentivo

A continuación se presenta la tabla 27, en la que se han relacionados diversos datos provenientes de la encuesta, con el propósito de identificar las características o casos, en los que el porcentaje de trabajadores conforme es mayor.

Tabla 27 Características de los Trabajadores que están Conforme con su sueldo o incentivo

Incentivos Económicos	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Tienen Incentivos económicos	25	41	61%
No Tienen Incentivos económicos	43	86	50%

Forma de Pago	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Trato	22	33	67%
Fijo	7	11	64%
Bono	13	27	48%
Al día	23	53	43%

Le explicaron	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Si	32	46	70%
No	36	79	46%

Entiende	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Si	40	64	63%
No	28	59	47%

Forma de Contratación	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Indefinido	8	13	62%
Por faena	18	33	55%
Por obra	25	48	52%
No sabe	3	6	50%
> De 30 días*	12	27	44%

* Los trabajadores que manifestaron tener este contrato, estaban equivocados.

Tabla 28 Características de los Trabajadores que están
Conforme con su sueldo o incentivo

Cargo	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Jefe de Obra	8	10	80%
Capataz	13	19	68%
No Aplicable (Operadores de maquinaria en general)	4	6	67%
Maestro 2º	5	8	63%
Maestro 1º	22	45	49%
Jornal	11	28	39%
Ayudante	5	13	38%

Estado Civil e Hijos	Nº de Conformes	Total por Tipo	Porcentaje Conforme
Soltero con hijos	5	7	71%
Casados sin hijos	8	12	67%
Casados con hijos	44	84	52%
Soltero	9	21	43%

Las principales observaciones que se pueden hacer al analizar la tabla anterior son las siguientes:

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

Los jefes de obra y en menor medida los capataces, son los que están más conforme con su sueldo.

V. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

A continuación se discute y analiza las necesidades de los trabajadores y si las características de la construcción en Chile coinciden con las características y condiciones teóricas que se deberían cumplir para tener una alta "motivación laboral". Para realizar el análisis anterior se utiliza la información proveniente de las encuestas realizadas por este estudio, como así también datos obtenidos de estudios anteriores.

5.1 Análisis de las Necesidades de los Trabajadores de la Construcción

Con el fin de determinar el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la industria de la construcción, a continuación se describen las principales necesidades insatisfechas y sus posibles causas, observadas durante esta investigación. Para esto nos basaremos en la "teoría de las necesidades", que identifica las necesidades de existencia, relacionamiento y crecimiento (sección 2.1). Los resultados obtenidos, avalan esta teoría, ya que las necesidades insatisfechas detectadas a los trabajadores, caben dentro de las tres categorías antes mencionadas.

5.1.1 De las necesidades de existencia

Tal como se mencionó en la sección 2.1, estas necesidades apuntan a aquellas relacionadas con la supervivencia, tanto en términos físicos como psicológicos (alimentación, refugio, condiciones del trabajo, aire, agua, seguridad, sentimiento de contribución a la sociedad, etc.). Donde el sueldo es un prerrequisito para la satisfacción de estas necesidades.

Al analizar las causas de disconformidad de los trabajadores con su sueldo (46%), un 42% de éstos, manifiesta que su sueldo no es suficiente o es poco. Se puede pensar entonces, que un 19% de los entrevistados no tienen una remuneración que le permita satisfacer todas sus necesidades de existencia. A su vez, si se estudian cuáles son los incentivos preferidos de cada trabajador en función de su cargo, queda de manifiesto que los jornales son los que en mayor medida prefieren la "ayuda social" (38%) y el "dinero" (30%). A su vez los maestros de 1º, son los que mayor preferencia le asignan al dinero (40%). Estas preferencias tanto del dinero como de la ayuda social, podrían considerarse como los instrumentos que éstos trabajadores buscan para satisfacer sus necesidades insatisfechas.

En resumen, aproximadamente el 19% de los trabajadores no puede satisfacer completamente sus necesidades de existencia, donde la mayoría de éstos son jornales y maestros de 1ª (75%).

5.1.2 De las Necesidad de Relacionamiento

La teoría de las necesidades manifiesta que para satisfacer esta necesidad, es necesario la confianza entre las personas, tanto entre compañeros como con los superiores, para compartir sus pensamientos y sentimientos tanto como se pueda. Indudablemente, para cumplir la anterior condición, es necesario la comunicación y el respeto ya sea entre los pares como con los superiores. Al respecto, tanto el análisis de las encuestas actualmente realizadas como el de estudios anteriores, señalan la existencia de un gran compañerismo, entre los trabajadores. Peralta indica que un 45% de los trabajadores manifiesta que existe mucho compañerismo [Peralta,93]; lo que es ratificado, por las encuestas, al señalar que un 75% de los trabajadores con incentivos grupales consideran justo ese tipo de incentivo. Sin embargo, no existe mucha confianza entre trabajadores y superiores. Además, Peralta indica que según el 64 % de los trabajadores encuestados, los superiores están poco abiertos a dialogar.

Se detectó que muy pocas empresas tenían instaurados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo la comunicación y por ende inducir a los trabajadores a que satisfagan esta necesidad. Los mecanismos detectados consistían principalmente en "asados" que en algunos casos involucran a

prácticamente todos los trabajadores y en otros a los mandos medios con los administradores de obra. En estas reuniones se discute temas relacionados a la obra (problemas y soluciones) y son una buena oportunidad para la entrega de reconocimientos a los trabajadores.

Por lo tanto, la necesidad de relacionamiento es satisfecha, en muchas obras, sólo en parte. Es decir, sólo se manifiesta un alto relacionamiento entre trabajadores, en cambio, la confianza para compartir ideas y pensamientos entre trabajadores y jefes no es tan frecuente.

5.1.3 De las Necesidad de Crecimiento

La satisfacción de esta necesidad depende de que la persona encuentre las oportunidades para desarrollar todo su potencial y luego pueda aplicarlo. Como puede deducirse, el perfeccionarse y desarrollarse, a través de la capacitación, forman parte de esta necesidad. En el capítulo III se pudo apreciar, que la capacitación es el incentivo más deseado por gran parte de los trabajadores (45% en general, 65% jefes de obra, 60% capataces, 40% Maestros de 1° y 87% maestros de 2°). Según los propios trabajadores las razones de esta preferencia es que la capacitación les permite saber más, ascender y mejorar su remuneración, entre otras cosas. Sin embargo, Peralta señala que un 61% de los trabajadores encuestados manifiestan que se los capacita poco y un 58% que existen pocas oportunidades de especialización. Además, tampoco tienen la oportunidad de aplicar todo su potencial ya que hay pocos estímulos para que hagan sugerencias con el fin de mejorar el trabajo y poca consideración de las sugerencias de los trabajadores (76%).

En resumen, pese a ser la capacitación, el incentivo preferido, de muchos trabajadores, éstos no disponen de las suficientes posibilidades para realizarla, con lo que se ven coartados sus deseos de crecimiento, además tampoco tienen muchas oportunidades de aplicar sus ideas. Se aprecia entonces, que muchas empresas deben prestarles más atención al tema de capacitación, sobre todo existiendo en Chile una franquicia tributaria para ello.

5.2 La Construcción y el Clima Motivacional

La teoría motivacional descrita en el capítulo II, abarcó diversos conceptos, los cuales se iban "integrando" unos a otros. Con el fin de tener una estructura mental, que facilite su posterior análisis, se construyó la figura 80, donde se grafican las distintas teorías, conceptos u otras variables analizadas. Es necesario destacar, que el gráfico representado no es un diagrama de influencia, sino un esquema de las "variables" estudiadas.

PRINCIPALES VARIABLES A CONSIDERADAS EN LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

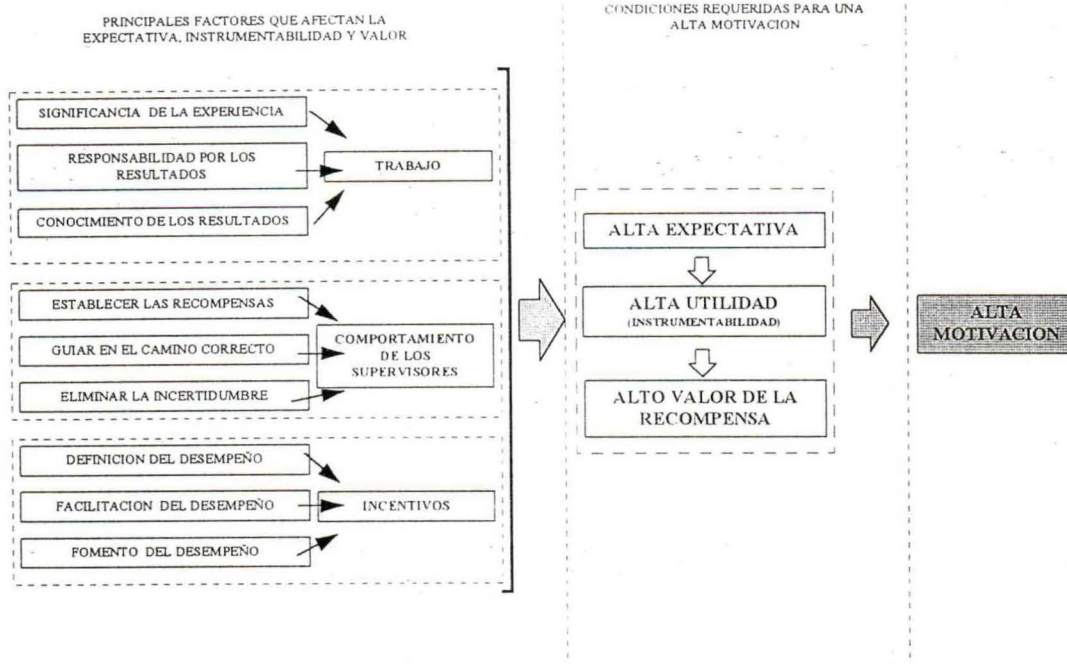


Figura 80 Variables Consideradas en la Teoría de la Expectativa

5.2.1 Análisis de las condiciones para una alta motivación

La teoría de la expectativa sugiere que un alto clima motivacional requiere que el trabajador sienta una "fuerte expectativa", "alta utilidad" y que la recompensa tenga un alto "valor", para él. Basándose en los datos disponibles a continuación se describe el grado de cumplimiento de las condiciones antes enunciadas:

- **Expectativa:** Esta es alta cuando el trabajador siente que es factible para él, realizar el trabajo que le han encomendado. Es decir, se considera capaz de realizar el trabajo. Sobre la base de los datos recolectados, se puede decir que son dos los principales factores que tienden a impedir una "alta expectativa" por parte de los trabajadores. El primero, es la falta de una planificación adecuada de los proyectos, lo que induce muchas veces a que el trabajo no sea factible de realizar. Esto se transforma, en algunos casos, en mayores exigencias para el trabajador y/o en problemas en las entregas de los equipos y materiales. El segundo factor que afecta negativamente, es la falta de un instrumento que indique la competencia de los trabajadores, de tal manera de que los administradores puedan asignarles trabajos conforme a éstas.
- **Utilidad (Instrumentabilidad):** Esta es alta cuando el trabajador considera que existe una alta probabilidad de recibir una recompensa específica, como consecuencia de haber ejecutado una determinada tarea. Para que lo anterior condición pueda cumplirse es necesario una clara relación entre desempeño y recompensa de tal manera que el trabajador sepa cuándo, cómo, y por qué, recibe o recibirá un determinado premio o incentivo. Al respecto, se pudo apreciar que algunas empresas asignaban los incentivos en forma aleatoria y subjetiva a sus empleados, lo que induce a los trabajadores a no relacionar la recompensa o premio con su desempeño. Esto da como resultados que los trabajadores no se motiven a trabajar mejor. Se detectó también, que existen "pseudos

incentivos" del tipo bono garantizado, que en la práctica son parte del sueldo y no corresponden a una evaluación de desempeño. Otro problema detectado es la deficiente comunicación existente entre los trabajadores y sus superiores. Algunos ejemplos son: el no explicar el cómo se determinación el sueldo (61%), no considerar al "trato" como un incentivo (85%), no reconocer todos los incentivos que le da la empresa (32%), etc..

- **Valor de la Recompensa:** Esta es significativa cuando los premios o recompensas tienen un alta capacidad de satisfacción de las necesidades del trabajador. Para ello es necesario saber cuáles son sus necesidades y preferencias. No obstante, el análisis de las encuestas realizadas revela que sólo un 29% de los administradores de obra, hacen participar a los trabajadores en la definición de los incentivos. En cambio un 39% se basa en la experiencia y un 21% de otras maneras (figura 69). Esto tiene dos inconvenientes, primero el no hacer participar a los trabajadores y segundo se corre el riesgo de entregar a los trabajadores incentivos que no tienen ningún valor para ellos, sin embargo, son un costo para la empresa. Se debe tener presente que el determinar las necesidades y preferencias de los trabajadores no es una tarea muy difícil; ésto se puede lograr a través de consultas, encuestas, reuniones, asistentes sociales, etc.. Además, se percibió una desviación por parte de muchos administradores a considerar sólo los incentivos económicos, dejando de lado, las recompensas o incentivos no monetarios, las cuales tienen un apreciable efecto motivador y en muchos casos no cuestan dinero.

Las tres variables anteriores son influenciadas por diversos factores, sin embargo, tal como se mencionó en el capítulo II, el trabajo, el comportamientos de los supervisores y los incentivos, son los principales factores que afectan la motivación. A seguir se comenta las principales características de estos tres factores detectadas en las obras de construcción visitadas.

5.2.2 El Trabajo

La importancia que los trabajadores asignen a su trabajo está supeditado a la habilidad de los administradores de obra para comunicarles a éstos los objetivos y trascendencia del trabajo que están realizando. Al respecto, Peralta señala que un 81% de los trabajadores consideran al trabajo de construcción como importante, además un 63% considera que ellos se "realizan" en su trabajo. No obstante, a un 83% no le gustaría que sus hijos trabajaran en la construcción. Esta última respuesta hace pensar que en muchos casos los trabajadores quieren "algo mejor" para sus hijos.

Otro condición para que el trabajo sea motivador es que los trabajadores tengan mayor autonomía. Lo anterior es parte de las nuevas filosofías de la administración que han surgido que recibe el nombre de "Empowerment". Esta se define como "*La forma de administración participativa, donde las empresas comparten las responsabilidades de la administración, incluida la toma de decisiones*" [Barron,94]. Esta filosofía se basa en tres conceptos básicos: dirección independencia y apoyo.

- 1) **Dirección:** Es el cargo o misión, es decir, la declaración que le dice al trabajador sobre que es necesario hacer. Esta incluye la definición de los resultados esperados, especificaciones de calidad, y toda otra información que sea necesaria para esclarecer lo que se desea.
- 2) **Independencia:** Es la habilidad del trabajador para hacer el trabajo que le han encomendado. Esto incluye la amplitud para tomar decisiones operacionales dentro de ciertos límites del cargo, sin ser desautorizados o coartados por sus superiores.
- 3) **Apoyo:** Consiste en proveer los recursos necesarios para hacer el trabajo, incluye que los superiores aceptan los productos del trabajo y decisiones a implementar que son consistentes con la dirección establecido, incluso si no se está de acuerdo con los detalles.

No obstante, esta asignación de mayor responsabilidad debe ser bien analizada, evaluando variables como, competencias, deseos, expectativas, y perfil del trabajador. Así mismo es conveniente siempre asociar a la asignación de una mayor responsabilidad a la apropiada capacitación, de tal manera que el trabajador se sienta "capaz" de realizar el trabajo asignado.

La otra variable a considerar, es el grado de conocimiento de los resultados del trabajo realizado, por parte del trabajador. Al respecto Peralta [Peralta,93] indica que, a juicio de los trabajadores, ellos están poco informados (62%) sobre lo que sucede en la obra, además un 35% establecen que no se reconocen los trabajos bien hechos.

En resumen, basándose en los antecedentes recolectados, el trabajo de la construcción tienen como aspectos positivos, el hecho de los trabajadores lo consideran importante, sin embargo, aspectos tales como una mejor comunicación son necesarios, con el fin de facilitar el conocimiento de los resultados del trabajo. Finalmente, es conveniente asignar mayor autonomía a los trabajadores, con el fin de enriquecer el trabajo y aumentar la participación y compromiso de éstos.

5.2.3 El Comportamiento de los supervisores

Como se explicó en el capítulo II, la misión de los supervisores (administradores de obra, jefes de obra y capataces) es "señalar" a los trabajadores a su cargo, la clase de comportamiento que más probablemente los conducirá a los resultados por éstos deseados. Sin embargo, los jefes no sólo deben convencer a los trabajadores de trabajar bien, sino también, permitir y ayudar para que así sea.

Sobre la base de los antecedentes recolectados, se puede decir que uno de los problemas es que algunos supervisores no dejan claramente establecidos el mecanismo de las recompensas y sueldos, al respecto en la tabla 26 se aprecia que en general no se les explica la forma de remuneración y en algunos casos existe desconocimiento de los incentivos que reciben y la forma en que éstos son asignados.

Otro de los problemas, es que, los jefes superiores (administradores y jefes de obra), no siempre informan a los trabajadores sobre los temas que ellos les competen, lo que no permite reducir las incertidumbre sobre el futuro del trabajador y el trabajo a realizar. No obstante, Peralta señala que a juicio de los trabajadores, los capataces saben organizar bien el trabajo y tomar decisiones (58%), dan órdenes e instrucciones claras (61%) y ayudan mucho a los trabajadores a hacer un buen trabajo (58%).

5.2.4 Los Incentivos

La teoría señala que para poder inducir a una alta motivación del trabajador, es necesario establecer una fuerte relación entre "esfuerzo-desempeño" y "desempeño-resultado", además de prestar atención al "valor" para el trabajador de la recompensa, la magnitud de ésta, grado de equidad y la frecuencia de entrega, entre otras.

Sobre este tema, el análisis de las entrevistas, señala por un lado, que a gran parte de los trabajadores, no les han explicado (61%) cómo se determina su sueldo, y por otro, que menos de la mitad (46%) dice no entender la determinación de éste. Todo esto induce a una desmotivación, lo cual ha quedado manifestado en la tabla 27, "Características de los Trabajadores Conformes con el Sueldo o Incentivo". En esta tabla se puede apreciar que sólo un 46% de los trabajadores, que no se les había explicado el tema, estaban conformes con su remuneración, a diferencia del 70% que si se les explicó. Una situación similar se da entre los trabajadores que entienden y los que no, la determinación del sueldo/incentivo. Estas deficiencias impiden establecer claramente, el nexo entre esfuerzo-desempeño y desempeño-resultado.

Además, los criterios de evaluación y las formas de medición son relativamente deficientes en algunas empresas. Las principales deficiencias detectadas son, el no utilizar varios criterios de evaluación (costo, plazo, calidad, seguridad, etc.) y no usar mediciones objetivas para esa evaluación.

La primera puede inducir a una suboptimización, es decir, mejorar algunos aspectos de la obra a costa de otros; la segunda, al no usar mediciones objetivas claramente establecidas, puede hacer que la asignación de los premios no sean justos.

Otro aspecto que afecta negativamente a los incentivos, es que sólo un 29% de los trabajadores encuestados manifestó participar en la definición de los incentivos. Al respecto un 39% de los administradores de obra dijeron establecer los incentivos basándose en su experiencia y un 26% a través de conversaciones con los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

En este capítulo, en su primera parte, se describirá un modelo que trata de interpretar el comportamiento motivacional de los trabajadores. Posteriormente se describe el proceso de análisis estratégico para la generación de un sistema de incentivos.

6.1 Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores

En el capítulo II, después de haber estudiado y analizado distintas teorías motivacionales, se describió la teoría de la expectativa y otras teorías asociadas que permitían entender el mecanismo de motivación de las personas. Posteriormente, en el capítulo III se presentaron los resultados de las entrevistas realizadas durante esta investigación. La información obtenida en esos capítulos sirvieron de base para la generación de un "*modelo conceptual del comportamiento de los trabajadores*" (figura 81). El objetivo de este modelo es ofrecerles a los administradores de obra, un instrumento que les permita comprender fácilmente el mecanismo mediante el cual los trabajadores se motivan y los factores que afectan la motivación. Se debe tener presente, que al poner en relieve los factores que afectan la motivación laboral, facilita a los jefes la identificación y selección de los factores sobre los cuales ellos pueden actuar.

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

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

Por último, los factores y condiciones antes nombrados, son influenciados o afectados, principalmente por tres variables del entorno, el trabajo, las características de los incentivos que se utilizan y el comportamiento de los supervisores. Como estos agentes ya fueron discutidos en los capítulo 2 y 4, no se entrará en más detalle sobre éstos.

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



Figura 81 Modelo Motivacional del Comportamiento de los Trabajadores

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

6.2 Proceso Estratégico

La figura 82 muestra un marco de referencia que identifica las principales tareas dentro un proceso de análisis general de un sistema de incentivos. El proceso propuesto se inicia con la identificación de los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa, los factores clave de competencia y el análisis de necesidades e intereses de los trabajadores. La última tarea de esta primer fase consiste en analizar y seleccionar los incentivos a utilizar. La Fase II comienza con el desarrollo del sistema de control adecuado para evaluar las tareas y las personas a incentivar y la fase termina con la comunicación clara y precisa del sistema de incentivos desarrollado. Luego sigue la Fase III denominada ejecución que consiste principalmente en medir y hacer efectivo el sistema de incentivo. La Fase IV es la evaluación del sistema de incentivos en uso. Finalmente existe un proceso de retroalimentación que permite hacer ajuste en la definición del sistema de incentivos.

PROCESO DE ANALISIS ESTATEGICO GENERAL DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

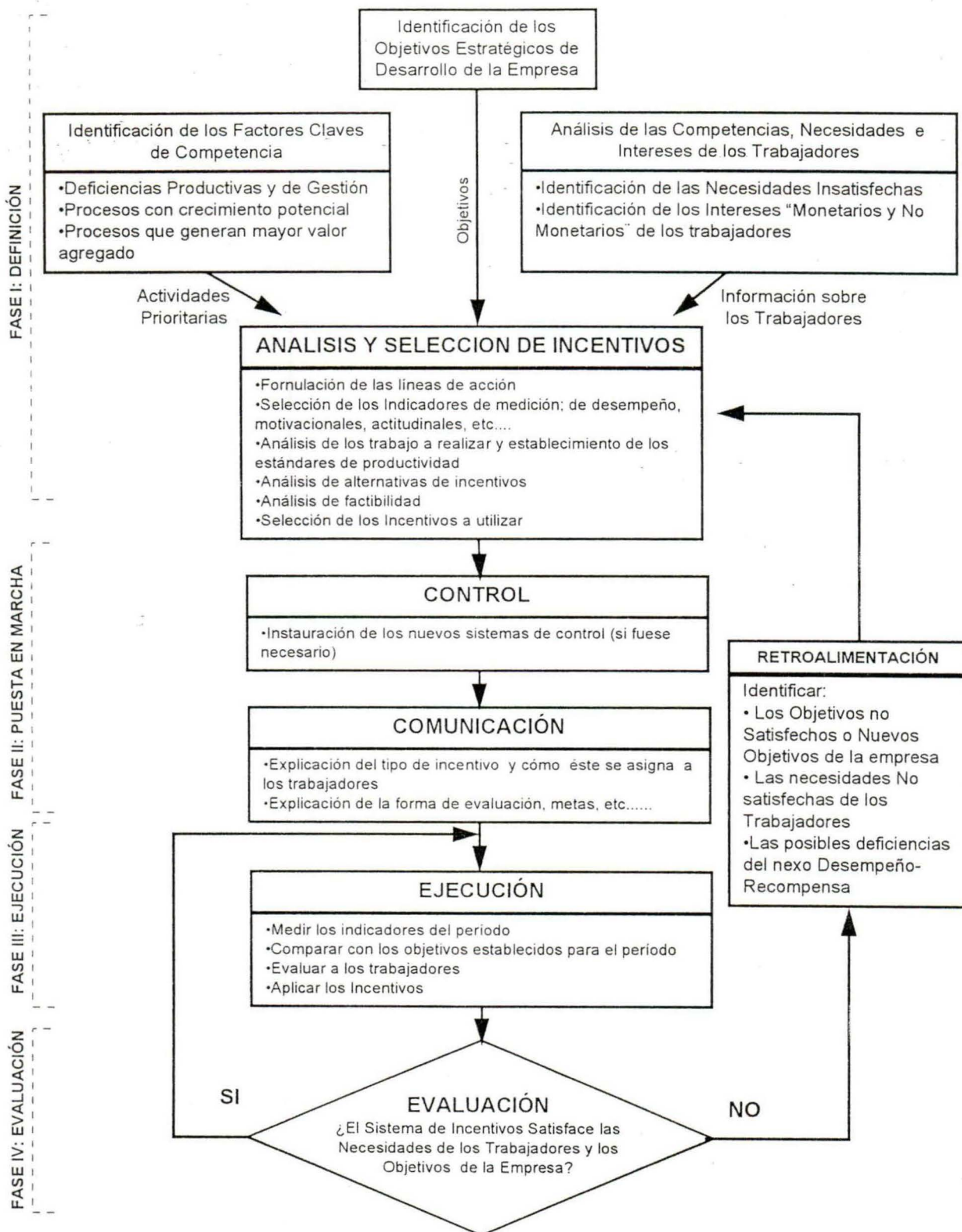


Figura 82 Proceso de Análisis Estratégico gral. de un Sistema de Incentivos

6.2.1 Fase I: Definición

a) *Identificación de los Objetivos Estratégicos de Desarrollo de la Empresa*

Antes de desarrollar un sistema de incentivos, es necesario identificar los objetivos de desarrollo estratégico de la empresa para así diseñar el sistema de tal manera que sea una ayuda al logro de éstos, y no una barrera. En términos generales, se entenderá por objetivos estratégicos de desarrollo a aquellas "metas" que se deberían cumplir con el fin de que la empresa se desarrolle.

b) *Identificación de los Factores Claves de Competencia*

En general, la identificación de estos factores claves se centra en buscar y reconocer las deficiencias productivas y de gestión, los procesos que tengan un crecimiento potencial y los procesos que generen un mayor valor agregado. El identificar estos factores permite a los administradores definir los procesos, o actividades que necesitan ser mejoradas o cambiadas para alcanzar una ventaja competitiva. Más específicamente:

Deficiencias productivas y de gestión: Estas se pueden identificar, entre otras, mediante la medición de indicadores de gestión y su posterior comparación con los de otras empresas o valores de referencia. De esta manera, aquellos procesos cuyo desempeño presenten una considerable brecha respecto al de las demás empresas o valores estándares serán aquellos a los que se deben mejorar.

Procesos con crecimiento potencial: Estos son aquellos procesos que sin ser desempeñados en una forma deficiente, pueden ser mejorados, y con esto lograr una ventaja competitiva. Para identificarlos se pueden realizar distintos análisis de procesos (estudios de tiempos, etc.).

Procesos con mayor valor agregado: Estos son aquellos que si son optimizados en la empresa, generan una gran ventaja competitiva. Estos pueden ser identificados analizando los principales procesos que se desarrollan en la empresa y/o las obras.

En general, no existen recetas únicas que permitan identificar los procesos antes descritos, sin embargo, siempre es conveniente que sean equipos de trabajo los que realicen estas tareas. Para mayores detalles ver [Serpell,93] y [Hax et al, 93].

c) *Análisis de las Competencias Laborales, Necesidades e Intereses de los Trabajadores*

Tal como se ha dicho anteriormente, es para desarrollar un sistema de incentivos exitosos es fundamental "conocer" a los trabajadores. Los elementos a identificar son las reales competencias laborales y las necesidades e intereses de los trabajadores, de tal manera de usar éstas últimas como incentivos. Algunas alternativas para la determinación de las necesidades son:

- Encuestas a los trabajadores
- Asistentes sociales que reciban las inquietudes de los trabajadores
- Conversaciones con los trabajadores
- Estudio de consultores o expertos en el tema

Se aprecia entonces, que saber cuales son las necesidades e intereses de los trabajadores no es sumamente difícil, sólo se necesita que los "jefes" tengan un amplio criterio y escuchen a sus trabajadores. En muchos casos, realizar encuestas una de las mejores alternativas porque permiten, además de conocer las opiniones de los trabajadores, hacerlos participar en el desarrollo de los incentivos. Con esto último se logra un mayor compromiso al momento de implantar el sistema de incentivos.

d) *Análisis y Selección de los Incentivos*

Esta actividad tiene por finalidad integrar los resultados de las tres etapas anteriores, es decir:

Definir y seleccionar aquellos incentivos que: están de acuerdo con los objetivos de la empresa, permitan mejorar los procesos que conducirán a una ventaja competitiva y satisfagan las necesidades e intereses de los trabajadores.

En esta etapa es conveniente tener presente el *modelo motivacional del comportamiento de los trabajadores* con el propósito recordar asignar trabajos que sean factibles de realizar, diseñar un sistema de incentivos que establezca un claro nexo entre recompensa - desempeño y entregar incentivos que sean deseados por los trabajadores. Además, se deben analizar para cada caso, las cuatro principales variables que afecta la selección de los incentivos (control, calidad del producto, seguridad laboral y competencia del mercado) los que fueron discutidos en la sección 2.4.

También, es necesario tener presente las recomendaciones vertidas en la sección 2.3 al momento de diseñar el sistema de incentivos (*comprometer a la administración superior, establecer estándares reales de productividad, tener programas adecuados de control de calidad, utilizar varios criterios para el pago de incentivos, disponer de programas efectivos de control de costos, utilizar recompensas para el logro del grupo, desarrollar programas específicos para cada empresa, no crear sistemas burocráticos, comprometer y hacer participar a los trabajadores, pagar los incentivos a cortos intervalos*).

6.2.2 Fase II: Puesta en marcha

a) Control

Para que el sistemas de incentivos sea efectivo es necesario disponer de un adecuado sistema de control, que posibilite a los administradores disponer de la información necesaria para la medición del desempeño de los procesos y la evaluación de los trabajadores.

Por lo tanto, si el actual sistema de control de la empresa no satisface las exigencias antes comentadas, se deberá generar un nuevo sistema que las contemple. Este deberá estar operativo antes de implantar el sistema de incentivos.

b) Comunicación

En el proceso de análisis que se está describiendo, todos los procesos son importantes, sin embargo, uno de los más críticos para el éxito del sistema es la comunicación. Una deficiente comunicación puede inducir, entre otras cosas, a mal entendidos, expectativas irreales, desconfianza, temor, por parte de los trabajadores, los que conducirán indefectiblemente al fracaso del sistema.

Además, luego de analizar los resultados provenientes de las entrevistas, se ve que actualmente existe una deficiente comunicación en algunas las obras de construcción. Por lo tanto, es de suma importancia mejorar ésta y así evitar los inconvenientes antes indicados.

6.2.3 Fase III: Ejecución

Esta fase consiste en aplicar el sistema desarrollado, el que esquemáticamente consiste en, medir periódicamente los indicadores de desempeño y evaluar a los trabajadores, para luego compararlo con las metas establecidas, y finalmente, asignar los incentivos.

6.2.4 Fase IV: Evaluación del sistema de incentivo

En esta fase tiene por propósito, evaluar la efectividad del sistema de incentivo. Es decir, determinar si el sistema induce a la motivación laborar y si los objetivos establecidos por la empresa han sido satisfechos.

Como parte de esta fase también se debe identificar las causas por las cuales el sistema no

ha cumplido con sus objetivos. Para esto el *modelo motivacional del comportamiento de los trabajadores* (figura 81) es de mucha ayuda para identificar las posibles causas de los problemas.

6.2.5 Retroalimentación

El resultado de la fase anterior permite tomar acción sobre el sistema de incentivos, y así retornar a la fase de definición y desarrollar nuevos incentivos y procedimientos que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa y induzcan a la motivación de los trabajadores.

6.3 Recomendaciones Específicas

Fruto del estudio realizado, surgieron muchas recomendaciones, la gran mayoría de éstas ya han sido señaladas sutilmente en los puntos anteriores. No obstante, hay una serie de recomendaciones que apuntan a los problemas más significativos detectados. Estas serán las tratadas en esta sección.

6.3.1 Recomendaciones sobre la gestión

Basándose en los problemas detectados, en las teorías motivacionales y en las sugerencias dadas en la bibliografía estudiada, las principales recomendaciones sobre la gestión en obra son:

- Capacitar y educar a los trabajadores en todos sus niveles jerárquicos. Se debe considerar a la capacitación como una inversión, pues aunque en el futuro no se conserve al mismo trabajador se estará incrementando la probabilidad de recibir un trabajador mejor capacitado
- Aumentar la participación de los trabajadores tanto en la definición y selección de los incentivos a utilizar, como en los demás temas relacionados a la gestión de la obra. Así también, aumentar la autonomía del trabajador (empowerment), de tal modo de facilitar la implantación y aplicación de los sistema de incentivos.
- Mejorar la comunicación entre jefes y trabajadores con el fin de fomentar el sentimiento de equipo, y disipar las dudas que se puedan presentar sobre el trabajo a realizar y el sistema de incentivo en general.
- Dejar las reglas del "juego" muy claras y así el trabajador no tenga sorpresas al momento de ser evaluado y de recibir su sueldo o incentivo. Para esto es necesario explicar, a los trabajadores, la manera en que se determina el sueldo, los aspectos que le son evaluados, a él y a su trabajo, etc.. Otro aspecto que es conveniente que los trabajadores tengan claro es el valor de los "tratos", para ésto es recomendable publicar en algún lugar visible de la obra su valor, de tal manera de no crear dudas.
- Informar los objetivos, importancia y resultados del trabajo que realiza el trabajador y como él influye en alcanzar o no un resultado exitoso.
- Buscar crear una fuerte relación Recompensa-Desempeño, a través de reglas claras.
- Usar incentivos económicos y no económicos, ya que los problemas de las personas no son sólo monetarios.

6.3.2 Recomendaciones sobre las formas de pago

Lo ideal desde el punto de vista teórico y sociológico sería que la remuneración de todos los trabajadores se determinen sobre la base de compartir los resultados (ganancia, pérdidas y ahorros) obtenida por la empresa, como consecuencia del trabajo realizado. La idea es que las ganancias se compartan entre empresa y trabajadores y de esta manera se promocióne el trabajo en equipo, lo que indirectamente favorece los trabajos de buena calidad.

Sin embargo, en las obras de construcción no es una tarea fácil saber cual ha sido el resultado mes a mes. Por lo tanto, cuando éste no es posible conocer, es conveniente determinar el incentivo mensual, basándose en el desempeño y/o cumplimiento de metas u objetivos.

Analizando el tema más específicamente, los jefes de obra prefieren una remuneración del tipo Fijo+ Incentivo Económico, lo cual es razonable y positivo. Donde este pueden tener un incentivo mensual que sea función del desempeño o cumplimiento de objetivos, y otros más esporádico que dependa de los resultados obtenidos en la obra o en sus correspondientes sub-etapas.

Por su parte, los capataces se inclinan por un sueldo del tipo bono, que también consiste en una parte fija y otra variable. Lo recomendable es que la parte variable este en función del desempeño de la cuadrilla a su cargo, de tal manera de fomentar tanto el control como el preocuparse porque los trabajadores dispongan de los elementos necesarios para realizar el trabajo.

Para que mejorar la productividad, plazos y/o costos, no sea a consecuencia del decremento de la calidad, todos estos factores deben ser considerados al momento de asignar el incentivo. Por lo tanto, para el caso de los capataces, el desempeño de la cuadrilla se podría determinar en función de el rendimiento y de la calidad, entonces, la estructura de remuneración podría ser de la siguiente forma:

$$\text{Remuneración} = \text{Sueldo Base} + f(\text{rendimiento real/rendimiento referencia, } 1/\text{N}^\circ \text{ de no conformidades})$$

Para los Maestros, Ayudantes y Jornales se recomienda, una remuneración del tipo "trato" ya que es la que ellos prefieren, pero con un "premio adicional por calidad". Con esto se busca por un lado fomentar el avance a través de un aumento del rendimiento, como consecuencia del trato, y por otro lado, no dejar que los trabajadores pierdan de vista la calidad como consecuencia del trato. Se debe tener presente que con este incentivo es necesario disponer de un mayor control de los trabajos, así como dejar claramente establecido que sólo se pagan los trabajos bien hechos.

En los párrafos anteriores se ha mencionado en varias ocasiones "evaluar" la calidad, sin embargo, esto es muy difícil del hacer. Aquellas obras que disponen de sistemas de calidad, pueden utilizar el concepto de "N° de no conformidades", y determinar el incentivo por calidad sobre la base de este dato. Pero aquellas otras que no puedan obtener esta información, sólo les queda la opción de usar mediciones subjetivas. En estos casos sería conveniente que el bono fuese fijo (un % del sueldo base) y la asignación de éstos queda a cargo de los profesionales de obra y de los superiores directos.

Respecto a la calidad y el trabajo en equipo se podría decir que los propios trabajadores son los que "velan" por la adecuada calificación y competencia de los integrantes de su cuadrilla. Esto se pudo apreciar durante las realización de las encuestas, en las cuales los trabajadores, por un lado, se manifestaron conformes con los incentivos grupales y por el otro que ellos se encargaban de que en la cuadrilla no estuvieran "flojos".

6.3.3 Recomendaciones sobre los incentivos a utilizar

No se puede dar una simple lista de incentivos y decir que éstos inducirán a que se motiven los trabajadores, y por ende, lograrán alcanzar los objetivos deseados por la empresa. Esto se debe a que por lo general las empresas no tienen los mismos objetivos ni recursos y a que las personas tampoco tienen las mismas necesidades y preferencias.

Por tal motivo, los incentivos propuestos a continuación, (tabla 28 y 29) sólo tendrán un carácter de simple recomendación y corresponde a las empresas determinar cuál es el incentivo que más le conviene dadas sus propias características y políticas, tal como fue explicado en la sección 6.2, "Proceso de análisis estratégico general de un sistema de incentivos".

Tabla 29 Incentivos Monetarios

Nombre Incentivo	Aspecto a Evaluar	Medición	Estructura de Fórmula	Frecuencia de Entrega	Trabajador	Objetivos
Bono Calidad (1)	Calidad de los trabajos. (evaluado por los jefes)	Subjetiva	$B_c = S_b * F_c * (\% \text{ de cumplimiento})$	Mensual	Capataz, Maestros, Ayudantes, Jornaes	Inducir a trabajos de mejor Calidad
Bono Calidad (2)	Nº de No conformidades	Objetiva	$B_c = S_b * F_c * (1/n^\circ \text{ de no conformidades})$	Mensual	Capataz, Maestros, Ayudantes, Jornaes	Inducir a trabajos de mejor Calidad
Bono Meta	Plazo de ejecución	Objetiva	$B_m = S_b * F_m$ $B_m = \text{Premio } (\$) = \text{cte}$	Mensual	Capataz, Maestros, Ayudantes, Jornaes	Reducir Plazo
Bono Producción	Rendimiento de la operación	Objetiva	$B_p = S_b * F_p * (Rend_R / Rend_p)$	Mensual	Capataz, Maestros, Ayudantes, Jornaes	Reducir Costo y/o Plazos
Bono Seguridad	Índices de Accidentabilidad y Tasa de Riesgo	Objetiva	$B_s = S_b * F_s \% * \text{ Ahorro Proyectado Por disminución Prima seguro}$	Mensual/Trimestral	Jefes de Obras y Capataces	Reducir el Nº y gravedad de los accidentes de trabajo, con el fin de reducir las primas de riesgo de la empresa.
Bono fin de Obra	Desempeño, comportamiento y actitudes	Subjetiva		Obra terminada	Todos	Fomentar la motivación y sentimiento de equipo.
Bono fin de Obra ("Chorro")	Desempeño durante la obra	Objetiva	$B_{fo} = S_b * F_r * (\text{Premio})$	Obra terminada	Todos	Fomentar la motivación y sentimiento de equipo.

Nomenclatura: Bi: bonos Sb: Sueldo Base Fi: Factores de repartición Rr: Rendimiento real de la operación Rp: Rendimiento presupuestado o de referencia

Tabla 30 Incentivos No monetarios

Nombre Incentivo	Aspecto a Evaluar	Frecuencia de Entrega	Trabajador	Objetivos	Acciones
Capacitación	actitudes y aptitudes del trabajador	Según el caso; Semestral o Anual	Todos	Inducir un aumento de motivación laboral y mejorar las capacidades de los trabajadores	cursos de especialización, uso de equipos, etc.
Estabilidad laboral	Desempeño del trabajador (competencias, capacidades, etc.)	Según corresponda	Jefes de obra, capataces, maestros de 1º	Inducir un aumento de motivación laboral y crear un sentimiento de compromiso hacia la empresa.	Contrato fijo
Ayuda Social	Realidad Socioeconómica	Según corresponda	Principalmente los de menores ingresos	Inducir un aumento de motivación laboral en general	seguro médico, seguro escolar, becas estudios, asesoramientos legales, etc.
Vacaciones	Desempeño del trabajador	Semestral / Anual	Todos	Aumentar la motivación y sentimiento de permanencia y compromiso .	semana o días libres, y cuando corresponda incluida la estadía
Comunicación y Respeto		Continuo	Todos	Inducir un aumento de motivación laboral y mejora las relaciones trabajadores-jefes con el fin de fomentar el sentimiento de equipo y unificar los objetivos a alcanzar.	Asados, tiempo para escuchar las sugerencias y comentarios, etc.
Premio a las buenas ideas	Factibilidad e Impacto de la Idea y que sea aplique	Semestrales, anuales, etc.	Todos	Mejorar los procesos constructivos de la obra y a su vez el sentimiento de permanencia	reconocimiento público, bono en dinero proporcional a la mejora lograda
Reconocimiento público	Conductas, valores (honestidad, humildad, confianza, respeto, orden, creatividad, perseverancia, transparencia, responsabilidad, compromiso)	continuo	Todos	Reconocimiento público de las buenas ideas, comportamiento, desempeño, con el fin de inducir a una mayor motivación laboral.	Diplomas, ceremonias, regalos
Educación	actitudes y aptitudes del trabajador	según corresponda	Todos	Inducir un aumento de motivación laboral y mejorar las capacidades de los trabajadores	beca para educación primaria, secundaria, etc.

VII. SINTESIS

Luego de analizar tanto el estudio teórico como las entrevistas se podría decir, que en general, los programas que combinan incentivos económicos y psicológicos son los que producen los resultados más satisfactorios. El peso relativo de cada componente dentro de un programa de incentivos específico dependerá de las metas de la empresa, la actitud de los empleados, y las capacidades de la administración al momento de implantar el programa. En general, **los problemas de las personas son mucho más que económicos**. Las personas manifiestan inicialmente su descontento por el sueldo o la gratificación que no recibió, pero en el fondo, lo que **piden, además de su remuneración económica, es reconocimiento y la posibilidad de ser escuchados**.

Las recomendaciones que se pueden dar para que un sistema de incentivos sea exitoso son: *tener compromiso de la administración, usar estándares reales de productividad, diseñar programas adecuados de control de calidad, utilizar varios criterios para el pago de incentivos, disponer un programa efectivo del control de costos, fomentar recompensas para el logro del grupo, diseñar programas específicos para cada empresa, generar sistemas que sean fáciles de administrar, comprometer y hacer participar a los trabajadores y finalmente implementar cortos intervalos entre el pago de incentivos*. Estas recomendaciones apuntan a lograr que se cumplan las tres grandes condiciones que inducen a una alta motivación (figura 80), estas son: *que el trabajador perciba que puede realizar su trabajo, que exista una alta relación desempeño recompensa y que los incentivos respondan a sus reales necesidades*.

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

- La falta de comunicación existente, la cual no fomenta la interrelación jefes - trabajadores y no permite, en algunos casos, que los trabajadores interpreten correctamente el sistema de incentivos, impidiendo así el fortalecimiento del nexo desempeño-recompensa.

La poca participación de los trabajadores en la definición y selección de los incentivos a utilizar por parte de la empresa. Esta falta de participación puede conducir a que se entreguen incentivos que no son valorados por el trabajador

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

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.
- [Barron,94] Barron 1994. "Dictionary of Business Terms". 2nd ed.
- [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.

- [Hax et al,93] Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (1993). "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica". Ediciones Dolmen.
- [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, nº4, December 1992 pag. 231-245
- [Maloney,86] Maloney, W. "Understanding Motivation", *Journal of Management in Engineering* vol. 2, nº4, 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.

- [Serpell et al,93] Serpell, A., Verbal R., Peralta. A y Maturana, S., (1993), "Informe Final del Proyecto Fondecyt N°91-0784 Desarrollo de un sistema de gestión para aumentar la productividad del recurso humano en la construcción", Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción.
- [Serpell et al,97] Serpell, A., Verbal R., (1997), "Programas de Motivación en la Construcción", Revista de Ingeniería, Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción.
- [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.

GLOSARIO

Administradores de Obra: Profesional (ingeniero, arquitecto, etc.) que tiene a su cargo la administración de la obra y es el jefe máximo en la obra.

Aptitud: Conjunto de disposiciones naturales, habilidades y actitudes que posee una persona y le permiten tener una determinada competencia.

Autonomía es definida como la libertad, independencia y discreción que el trabajador posee en llevar a cabo su trabajo

Capacidad: Aptitud, talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo.

Cargo: Unidad de organización que conlleva deberes, responsabilidades y atribuciones dentro de una organización formal, generalmente definido en el organigrama.

Empleabilidad: Es la capacidad de ser empleado

Empowerment: Forma de administración participativa, donde las empresas comparten las responsabilidades de la administración, incluida la toma de decisiones.

Especialidad: Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten a un trabajador desempeñarse en una ocupación específica.

Expectativa, teoría de: Teoría que dice que los trabajadores están satisfechos con su trabajo si creen que éste los conducirá a los resultados deseados, y que trabajaran duro si ellos creen que su esfuerzo los conducirá a esos resultados.

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.

Incentivo: recompensa psicológica o material que tiene por intención incrementar la producción o el desempeño.

Motivación: ha sido definida como "los impulsos psicológicos y físicos de una persona para obtener los medios de satisfacer sus necesidades".

Necesidades, Teoría de: Teoría que establece que las necesidades humanas pueden dividirse en necesidades de existencia, relacionamiento y crecimiento.

Path-goal, teoría: es denominada así 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

Profesionales de Obra: ver administrador de obra.

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.

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

Valor: es definida como la capacidad de satisfacción anticipada de una recompensa específica.

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 (Empresario o Profesional de Obra)						
<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

07769

658.314 2
G859
1998
CA



Grillo Ucaullú, Alejandro

AUTOR

Sistemas de Incentivos en

TITULO la Construcción...

FECHA	NOMBRE	FIRMA

658.314 2
G859
1998
CA



AUTOR Grillo Ucaullú, Alejandro

TITULO Sistemas de Incentivos...

Nº TOP. 07769