

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el desarrollo

Técnicas de Motivación a los Obreros de la Construcción

Diana Carolina Argudo Larrea

Jaime Ocampo PHD, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

Quito, Mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Técnicas de motivación a los obreros de la construcción

Diana Carolina Argudo Larrea

Jaime Ocampo, PHD
Director de la tesis

Magdalena Barreiro, PHD
Decano del CAD

Quito, Mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Diana Carolina Argudo Larrea

C. I.: 171592538-2

Lugar: Quito

Fecha: Mayo 2013

DEDICATORIA

Dedicado a mis papás que han sido, mi guía, mi pilar, mi inspiración y mi ejemplo a lo largo de toda mi vida.

A todos los trabajadores de la construcción que ponen en peligro su integridad física para servir a la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que me han apoyado a lo largo de mi vida

A la universidad por todo lo que me ha enseñado y las oportunidades que me ha brindado.

A mi director de tesis por las enseñanzas que me ha dado y guiarme a lo largo de este trabajo.

RESUMEN

La industria de la construcción ha ido creciendo a un nivel nunca antes visto en el Ecuador y con él el número de personas que trabajen en este sector. Al ser la construcción una industria que depende del capital de trabajo para poder subsistir e ir creciendo más es importante mantener bien a su gente, saber que les motiva y de esta manera hacer que ellos crezcan para que la industria pueda crecer más. El propósito de este estudio se estudiara las técnicas de motivación que se utilizan en esta industria y los factores que motivan a los empleados de la construcción, para de esta manera ver si los empleados se encuentran motivados o no y qué se debe mejorar para que se sientan más motivados.

ABSTRACT

The construction industry has grown to a level never seen before in Ecuador and with it the number of people working in this business. This is an industry that depends on the human capital to its survival and growth, so the most important thing is to keep his people well, know what motivates them and thus make them grow so that the industry can grow too. The purpose of this study is to analyze the motivational techniques used in the industry, the factors that motivate employees of construction, and see if employees are motivated or not. Finally consider what should be improved so that they feel more motivated.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	3
© derechos de autor	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Tabla de contenido	9
TABLAS.....	¡Error! Marcador no definido.
FIGURAS.....	11
Introducción	12
Antecedentes.....	12
El problema	14
Hipótesis.....	15
Pregunta(s) de investigación	15
¿Què tipo de liderazgo se utiliza en la empresa?	15
¿Qué tipo de liderazgo debe utilizarse?	15
Contexto y Marco Teórico.....	16
Definición de términos.....	18
Supuestos del estudio	20
Revisión de la literatura	21
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	21
Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	22
Formato de la revisión de la literatura	22
metodología y diseño de la investigación	38
Justificación de la metodología seleccionada.....	39
Herramienta de investigación utilizada	40
Descripción de participantes.....	40
Fuentes y recolección de datos	42
Análisis de datos (Capítulo 4 de la tesis).....	43
Detalles del análisis	43
Importancia del estudio.....	54
Conclusiones	55
Respuestas a las preguntas de investigación.....	55
Limitaciones del estudio	57
Recomendaciones para futuros estudios.....	57
Resumen general	¡Error! Marcador no definido.
Referencias.....	59
ANEXO A: Datos INEC senso población 2010	60

ANEXO B: Encuesta Alan Chapman	61
ANEXO C: Encuesta Datos personales empleado	63
ANEXO D: Tabulacion de Encuesta.....	60
ANEXO E: Resultados de Encuestas.....	63
ANEXO F: Resultados Encuestas Cualitativas.....	65
ANEXO G: Resultado Encuestas Jefes.....	67

FIGURAS

Proceso de Motivación	24
Piramide de Maslow.....	24
Motivación/ Higiene Herzberg.....	32
Teoría de Higiene Herzberg	35

INTRODUCCIÓN

En toda empresa u organización el recurso de trabajo más importante es el recurso humano, más aun en empresas que depende exclusivamente de este para poder realizar su actividad. El deber de la administración de recursos humanos es concentrarse en las necesidades y relaciones del capital humano de la empresa por medio de la generación de prácticas y políticas que permitan un ambiente de trabajo más sano estimulante para los empleados. Una de las funciones principales en las que se debe concentrar es en la motivación de sus trabajadores.

La industria de la construcción es una de las industrias que más depende el capital humano para la ejecución de su trabajo, ya que a pesar que existen herramientas y maquinarias modernas que ayudan a la elaboración del trabajo la mayoría de sus procesos tienen que ser realizados de forma manual por los trabajadores y un gran porcentaje de estos trabajos son considerados trabajos de alto riesgo. Por lo tanto, esta es una de las industrias que más debe cuidar y proteger a sus empleados. Sin embargo a pesar de que en la actualidad en Ecuador existen leyes y normas obligatorias para las empresas de construcción, tanto por parte del ministerio de relaciones laborales como por parte de los municipios de las distintas ciudades, el trabajo de la construcción todavía es considerado un trabajo de riesgos laborales y con una alta rotación de empleados.

Antecedentes

La industria de la construcción es una industria que ha ido creciendo dentro del país en la última década, más que nada gracias a los préstamos hipotecarios y a la estabilidad económica que ha presentado el país, ahora en Ecuador muchas personas que se endeudan para adquirir sus casa propias más aun ahora gracias a la creación del BIESS, el banco del

IESS el negocio de la construcción ha alcanzado niveles de crecimiento nunca antes obtenidos hasta la actualidad, lo cual aumenta la oferta de constructores y por ende las plazas de trabajo en este sector también han aumentado de forma considerable, haciendo de la construcción una de las industrias con mayor cantidad de empleados del Ecuador. Según datos del INEC el negocio de la construcción ha crecido de tal manera que del 2000 al 2011 se duplico el número de permisos de construcción concedidos, pasando de 20.499 en el año 2000 a 42.042 en el año 2011, de los cuales el 92% fueron otorgados para construcciones residenciales.

Por otro lado, según el último censo realizado en el año 2010 el 6.5% de la población económicamente activa del país trabaja en el negocio de la construcción, la mayoría de estos trabajadores están concentrados en las provincias de Guayas y Pichincha. A su vez sabemos que en esta industria de la construcción trabajan hombres y mujeres, sin embargo el porcentaje de mujeres en esta industria es sumamente pequeño en relación al de hombres que trabajan en la industria de la construcción.

A partir de la eliminación de la tercerización, en la cual se eliminaron los empleos por horas y las empresas que ofrecían servicios de empleos temporales, el número de obreros de las empresas fue disminuyendo, ya que no todo el tiempo es necesario mantener la misma cantidad de empleados que para cierta obra o temporada. Por lo tanto los costos y los riesgos de mantener empleados para las empresas aumentaron, por lo que las empresas empezaron a buscar una manera de reducir esos costos y el riesgo laboral, algunas soluciones fueron: dejar desempleados a muchos obreros e ingenieros e incluso a parte del personal administrativo.

El problema

La motivación de los obreros de la construcción es un tema vital de estudio ya que la industria de la construcción una industria que depende casi en un 100% del capital humano, no existe ningún tipo de tecnología que reemplace a los obreros en esta industria, sin embargo con el pasar de los años se han desarrollado tecnologías que han facilitado a los trabajadores realizar cierto de tipo de actividades que requerían de mucho esfuerzo y se consideraban de alto riesgo. Por otro lado hay que tener en cuenta que el capital humano es el factor más importante en toda empresa y más en una que depende únicamente de este para poder realizar su trabajo.

En Ecuador la construcción es un sector que genera gran parte de las fuentes de trabajo especialmente para personas de nivel socioeconómico bajo y sin estudios superiores en muchos de los casos son personas que no han acabado ni el bachillerato y también hay casos de personas que únicamente han acabado la primaria o tienen una primaria incompleta e incluso personas que no saben leer ni escribir, por lo tanto es una industria que genera empleo para personas que no tienen posibilidad de trabajar en otras áreas.

Adicionalmente la Construcción en una Industria con altos riesgos para los trabajadores generando accidentes que en algunos casos causa hasta la muerte de los trabajadores. Los accidentes son producen de grandes pérdidas para las empresas, no solo causan retrasos, generan desperdicio de material, sino que también causan pérdidas de capital humano y a su vez generan gastos extra a la empresa.

Por lo tanto es importante mantener a los trabajadores motivados siempre para tener empleados felices, en un ambiente laboral agradable donde ellos se sientan involucrados y se

sientan parte de la empresa para lograr que trabajen mejor que sean más eficientes y eficaces y de esta manera beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa.

Hipótesis

Los obreros de la construcción no tienen una motivación adicional que el dinero que reciben al hacer su trabajo ya que tienen la necesidad de un ingreso económico para satisfacer sus necesidades básicas, al no poseer más motivaciones, el rendimiento en el trabajo y la rotación de empleados afectan a los empleados y a las empresas.

Variables

Las variables de este estudio son:

Los tipos de motivaciones de los obreros

Las seguridades con la que cuentan los obreros

Los salarios y la situación de vida de los obreros

Una solución para este problema es generar motivaciones intrínsecas para que los empleados se sientan motivados, hagan su trabajo de forma eficiente y la empresa ahorre en costos.

Pregunta(s) de investigación

¿Qué tipo de liderazgo se utiliza en la empresa?

¿Qué tipo de liderazgo debe utilizarse?

¿Qué técnicas de motivación deberían usarse en los obreros de las constructoras?

¿Cuál método de motivación usa actualmente en la empresa constructora?

¿Qué se puede mejorar para generar fidelidad de los empleados en esta industria?

¿A qué se debe la rotación de los empleados: falta de interés en el trabajo o falta de motivación en la empresa?

¿Qué se debe hacer para cambiar esta situación y disminuir la rotación de empleados?

A continuación de la pregunta de investigación se describe en términos generales el contexto y marco teórico global dentro del cual contestarás la pregunta de investigación, y como consecuencia estructurarás tu estudio.

Contexto y Marco Teórico

El enfoque de este estudio está dirigido al área de administración de recursos humanos y en el ámbito de la psicología organizacional, ya que el propósito del estudio es el analizar la técnicas de motivación a los obreros y si no las hay encontrar las adecuadas. Es importante aclarar que a pesar de ser una industria donde la rotación de empleados es grande debido al tipo de trabajos que se deben realizar en cada etapa de la obra, la fidelidad del empleado y el tiempo de permanecía en la empresa es clave para esta industria por lo tanto se buscara la forma adecuada de mejorar la rotación de empleados que es perjudicial para el empleado y el empleador.

Marco teórico

Para realizar este estudio es importante primero entender ¿Qué es un motivo? ¿Qué es motivación? y ¿Cuáles son las teorías que se utilizaran para realizar este estudio?

El motivo es un impulso, deseo, anhelo o necesidad o una fuerza que lleva a la persona a realizar una acción, en el caso de los trabajadores. En el ámbito laboral, motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gamero, 2005).

La motivación ha sido definida por varios autores como una idea que usamos para explicar la conducta humana.

Las teorías en base a las cuales se realizara este estudio son las siguientes:

- Teoría de las higienes de los dos factores de de Frederick Herzberg, La cual cita que el ser humano se influencia de dos factores, la satisfacción y la insatisfacción. Según esta teoría existen factores de motivación, que elevan la satisfacción e influyen pero no de manera significativa sobre la insatisfacción y factores de higiene que si no existen o lo hacen en niveles bajos provocan insatisfacción, pero al existir de manera adecuada no afectan a la satisfacción a largo plazo.

Por lo tanto de acuerdo a esta teoría, los empleados pueden estar ubicados en 3 etapas:

1. Insatisfechos
 2. Ni insatisfechos ni satisfechos.
 3. Satisfechos y motivados.
- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, en su obra “El lado humano de las organizaciones”, McGregor explica que existen dos tipo de directivos y empleados en una empresa. La teoría X toma como fundamento que los seres humanos somos seres ociosos y poco ambiciosos, no nos gusta trabajar y tampoco somos responsables al menos que se los castigue, por lo tanto, evitaremos trabajar y en caso de hacerlo necesitamos ser dirigidos, que se nos ordene y controle todo el tiempo.

Por otro lado está la Teoría Y que a diferencia de la X dice que los seres humanos son seres de gran ingenio, imaginación y talento y que buscan superarse y conseguir objetivos. Además que no están en desacuerdo o les disgusta el trabajo ya que encuentran en las recompensas y satisfacen su ego, También el desgaste de realizar un trabajo es igual al desgaste que se produce con el ocio y el descanso. Por lo tanto los directivos del tipo Y no necesitan generar castigos a sus empleados ni dirigirlos todo el tiempo, ya que se delega responsabilidades y ellos deberán cumplir con los objetivos y resolver problemas, el directivo Y apoya, mas no dirige y controla.

El propósito del estudio.

El propósito de este estudio es encontrar si los empleados del sector de la construcción se sienten motivados para realizar su trabajo, la falta de satisfacción laboral del empleado, la falta de participación del empleado en el desarrollo del proyecto y no solo en la construcción, la comunicación con los jefes es adecuada y las recompensas van más allá de lo económico y como estas afectan a la eficiencia de la empresa y a la rotación del personal.

El significado del estudio

La importancia de este estudio es lograr mejorar el sistema de recompensas y la satisfacción de los obreros de la industria de la construcción al realizar el trabajo. Adicionalmente generar un sistema de normas obligatorias para protección de los empleados, además de dar a conocer métodos de motivación a los empleados de esta industria.

Del mismo al ser el primer estudio de este tipo en el país, generar conciencia de la importancia de mantener motivados a los empleados de una de la industria de la construcción ya que es una de las industrias que más necesita del capital humano. También por ser una de las industrias con más fuentes de trabajo para el país y con un mayor riesgo laboral para sus empleados. Además es una de las que más contribuye con el PIB del Ecuador. Por lo tanto la investigación de la motivación de los obreros y las consecuencias que esta trae a las empresas es importante para ver cómo mejorar la eficiencia y eficacia de la industria en general y por lo tanto el desarrollo de la misma.

Definición de términos

- **Motivación:** Son los factores que impulsan a un individuo a realizar cierta acción o tener cierto comportamiento con el propósito de alcanzar una meta u objetivo. Para

que exista la motivación, debe ser un factor que cause interés y que satisfaga una o más necesidades tanto del tipo físico como de aspecto social o de satisfacción del ego.

- **Desmotivación:** Son factores que llevan a un pensamiento negativo o pesimista que se da a causa de la desesperanza o de vivencias negativas, que no permite el cumplimiento de los objetivos y limita la capacidad de resolver problemas, también limita la capacidad de las personas a realizar cualquier actividad, lleva al desánimo y la frustración.
- **Satisfacción:** La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes y la disposición que una persona tiene hacia su trabajo, esta es influenciada por varios factores tanto internos (de la persona) como externos (del empleado). La satisfacción laboral ayuda a desarrollar las habilidades y conocimientos tanto de la persona como del equipo de trabajo.
- **Insatisfacción:** Es un conjunto de actitudes negativas hacia el trabajo. La insatisfacción genera un bajo rendimiento del trabajador y disminuye el rendimiento de la empresa. Afecta el trabajo en equipo y el ambiente laboral.
- **Liderazgo:** Es la capacidad que posee una persona para influenciar en la mente de otras y de esta manera, motivar, estimular y dirigir el grupo combinando las distintas habilidades de las personas para lograr que el grupo todos trabaje para llegar al mismo objetivo. El líder también puede ser capaz de enseñar, delegar, dirigir y controlar una organización o un grupo de personas, dependiendo siempre del grado de madurez de las personas con las que trabaja.

Presunciones del autor del estudio

1. Al ser las encuestas anónimas y para uso exclusivo de un estudio de tesis los empleados y jefes encuestados van a ser sinceros con sus respuestas.

2. Otra de las presunciones será que los estudios realizados en otros países como España, Chile, Australia, Canadá entre otros serán útiles para la investigación, ya que la mayor parte de los obreros de la construcción tienen relativamente el mismo nivel socio económico y el mismo nivel de educación y en el caso de los países desarrollados como España, gran parte de los empleados del sector son migrantes.
3. Las empresas contribuirán de manera apropiada para la realización del estudio, ya que ellas también se verán beneficiadas al conocer mejor a los empleados, sus motivaciones y sus necesidades.
4. En el Ecuador hay tipos de recompensas no económicas que podrían funcionar para mejorar la motivación de los empleados.
5. La mayoría de los jefes de una construcción son líderes del tipo X y los empleados son empleados del tipo X.
6. Los resultados serán favorables para el estudio y se lograra cumplir con los objetivos y encontrar las técnicas apropiadas de motivación para los obreros ecuatorianos.

Supuestos del estudio

En el Ecuador los trabajadores de la industria de la construcción en especial los obreros no tienen un factor que los motive a realizar su trabajo más allá de los ingresos económicos que reciben, esto se debe a que más allá de ser un trabajo con un gran riesgo de accidentes laborales y donde los empleados no necesitan un nivel de estudios avanzados la mayoría de las empresas no se presta mucha atención a motivación de los empleados.

Después de analizar los antecedentes del problema, analizar las razones por las cuales se quiere realizar este estudio y los supuestos del mismo vamos a presentar a continuación la revisión literaria dividida en 5 temas, empezamos por definir la motivación laboral,

continuaremos con un poco de historial, las teorías principales en las que se basa este estudio y finalmente un poco de la legislación ecuatoriana en cuanto a medidas de seguridad para los empleados del sector de la construcción.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Es importante tener una idea de las diferentes teorías que se han desarrollado a lo largo de la historia acerca de motivación a los empleados, conocer de donde nacen y a que se debe su aparición, analizar sus puntos positivos y sus puntos negativos, también es importante considerar a qué tipo de empleados se aplica mejor cada una de las diferentes, ya que no todas pueden aplicarse al mismo tipo de empleados. Adicionalmente necesitamos entender bien el propósito de tener empleados motivados y el propósito de cada una de las teorías de motivación que existen. También debemos entender la diferencia entre motivación y satisfacción laboral. Por lo tanto empezaremos explicando un poco la historia de la motivación a los empleados, seguido de los distintos tipos de teorías desarrollados por cada autor y exponiendo las teorías elegidas y porque se las escogió como mejor opción para el estudio. Adicionalmente se expondrá las leyes y reglamentos que existen de seguridad industrial y laboral para los empleados de la industria de la construcción.

Para este estudio las fuentes principales que se usaran son libros de autores reconocidos, journals, publicaciones sobre los temas extraídos de distintas bases de datos del internet y estudios similares realizados.

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Fuentes.

La información que se utilizara para este estudio proviene de libros de autores expertos y reconocidos en el tema, de artículos publicados en diferentes sitios Web, de journals y principalmente de trabajos similares realizados por especialistas en el tema en diferentes partes del mundo y con diferentes tipos de trabajadores.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Para generar la siguiente revisión literaria el primer paso fue buscar diferentes estudios realizados en tema de motivación a empleados posteriormente investigar sobre los autores que hablen de motivación, el segundo paso fue buscar estudios realizados con trabajadores de la industria de la construcción, en este caso, los obreros. Posteriormente se estudiaron las teorías y se tomó la que más acorde con este tipo de trabajadores se encuentre. En este caso las teoría X y la teoría Y de liderazgo de Douglas McGregor y como secundaria la Teoría de las Higiene de Herzlberg. Se eligieron estas teorías como base de la tesis y finalmente se realizó una encuesta basada en las encuestas realizadas por McGregor las cuales serán realizadas a los trabajadores de la construcción para medir su satisfacción laboral, su motivación, las técnicas utilizadas y las que serían más apropiadas para su motivación.

Formato de la revisión de la literatura

Para la siguiente tesis se mostrara la teoría utiliza para su realización de la siguiente manera: Primero se dará una definición de motivación y satisfacción. Después vendrá una pequeña reseña histórica del origen de la motivación laboral. Posteriormente se hablara de las distintas teorías y sus autores. Finalmente se citaran las leyes y reglamentos de seguridad industrial y laboral en el Ecuador para los trabajadores del sector de la construcción.

¿Qué es la motivación? ¿Qué es la satisfacción?

Es importante el poder distinguir la diferencia entre motivación y satisfacción ya que son términos similares pero tienen un origen y un efecto diferente en el comportamiento de los hombres.

La motivación está definida por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como “Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia” (RAE, 2009). Por otro lado el Diccionario de términos fundamentales de Psicología define motivación de la siguiente manera:

Conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales. (Bruno, 1997).

Por lo tanto definimos motivación como un conjunto de factores fisiológicos, sociales o ambientales que impulsan a un individuo a realizar cierta acción o tener cierto comportamiento con el propósito de alcanzar una meta u objetivo. Para que exista la motivación, debe ser un factor que cause interés y que satisfaga una o más necesidades tanto del tipo físico como de aspecto social o de satisfacción del ego.

Warren definió en el año 1989 la motivación para los empleados de la construcción como la “combinación de influencias que el trabajador desee realizar una tarea lo más rápido posible, cumpliendo con los objetivos de seguridad y calidad, cooperando con sus compañeros en la ejecución del proyecto en su totalidad” (Warren, 1989)

Por otro lado tenemos la satisfacción laboral según autores como Locke (1976) es "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona", mientras que para autores más modernos como Muchinsky (2000) la satisfacción laboral es "el grado de placer que el empleado obtiene de

su trabajo". Sin embargo para los dos autores la satisfacción laboral se da en el momento en que el empleado tiene sentimientos de placer y felicidad ante su trabajo. Existen también autores como Bravo que lo define de la siguiente manera “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo” (Bravo, 2002).

Ahora que se han definido los términos podemos ver que la diferencia principal entre motivación y satisfacción es que la motivación está dada por un conjunto de elementos que llevan a una persona a actuar de cierta manera para alcanzar un objetivo deseado, la motivación se da antes de ejecutarse una acción, por lo tanto la motivación se da sin haber obtenido ningún tipo de resultados aún, mientras que la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo generada por factores que han ocurrido o están ocurriendo.

Por lo tanto el Proceso de Motivación se puede representar de la siguiente manera:

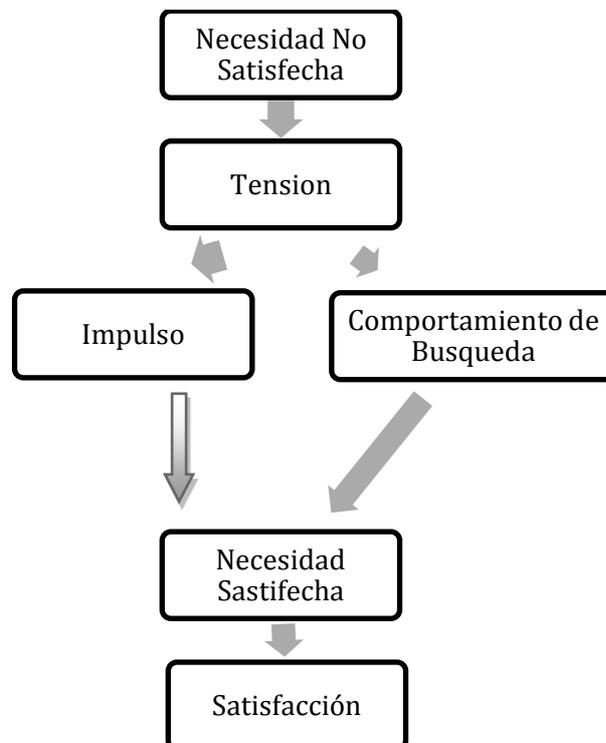


Figura 1: Proceso de la Motivación

Antecedentes de la motivación laboral.

A mediados del siglo XVII las empresas eran pequeñas industrias, con técnicas de manufacturación sencillas, las empresas no tenían muchos empleados, la producción no era muy grande, ya que el mercado no exigía la producción en masa, provocando que los días de trabajo sean largos pero la exigencia y el ritmo de trabajo eran bajos. En estas industrias también los conflictos eran menores ya que cada empleado era dueño de sus propias herramientas y la presión en el lugar de trabajo era menor.

A principios del siglo XIX en Europa empezó el movimiento de la revolución industrial y con el crecimiento de las industrias, el aumento de la demanda y de la oferta, con las nuevas tecnologías parecen nuevos competidores, empiezan a haber problemas entre los empleados y esto conlleva a disminución de la productividad y baja en la eficiencia de los trabajadores, por lo tanto las empresas empiezan a entrar en pérdidas muy significativas. Durante este periodo es cuando las empresas empiezan a valorar a los empleados y se dan cuenta que es importante motivarlos para que realicen su trabajo de forma eficiente y ser empresas más competitivas, junto con este interés por los empleados nace la Administración Científica.

La administración científica es una tendencia administrativa cuyo creador es Frederick Taylor. Taylor desarrollo un modelo de estandarización de salarios y de libertad de los empleados para realizar sus tareas, este modelo consistía en un sistema de incentivos que se daban por un aumento en la producción. De igual manera dio a los trabajadores la libertad de realizar sus tareas en la forma en la que ellos creían que era la correcta, ellos eran los encargados y responsables de su propio trabajo, sin embargo este modelo tuvo algunas fallas

ya que las empresas estaban dispuestas a pagar únicamente hasta cierto valor por el incremento de producción e incrementaban las metas de producción, esto provocó que los trabajadores no incrementen su eficiencia ni la producción de manera adecuada para poder continuar recibiendo los incentivos económicos que eran su única fuente de motivación para el trabajo.

Posterior a la aparición de la administración científica se crea en el año de 1919 el Tratado de Versalles y junto con el la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como un organismo dedicado a fomentar la justicia social, los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos, este organismo es parte de la Naciones Unidas y gracias a su creación empezó a tomar importancia la motivación y el bienestar de empleados y así como a partir del siglo XX empiezan a surgir teorías sobre la motivación laboral, el ambiente laboral, la satisfacción de los empleados, el rendimiento de los trabajadores y la eficacia de los mismos.

Con estas teorías las empresa empiezan a buscar que los empleados se sientan realizados tanto individualmente, como personas, como colectivamente, como trabajadores, miembros de un equipo, esto lo hacen mediante estudios de las necesidades de los trabajadores, estudian que busca el empleados cuando realiza su trabajo, los interés de los trabajadores, comienzan a capacitarlos, mejoran la comunicación de los empleados y los jefes, se empieza a seleccionar de personal por tareas, entre otras cosas.

Uno de los principales estudios que se realizó es el estudio de Elton Mayo realizado en el año de 1923- 1924 en una fábrica textil de la Filadelfia, la fábrica poseía grandes niveles de rotación de personal y al ser este una labor extenuante y monótona, mayo intuyo

que la causa del problema era la fatiga de los trabajadores por lo que junto con la gerencia se decidió hacer un programa de descansos durante el día, pero en vez de programar ellos los horarios dejaron que los empleados los realicen, de manera inmediata, la rotación de empleados disminuyó y la productividad aumentó, esto no fue solo por el programa de descanso, sino que el involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones generó que ellos se sientan parte de la empresa y no seres solitarios, mejoró la comunicación entre los obreros y provocó que los empleados no trabajen solo sino que lo hagan en grupo como una sociedad.

Factores que favorecen la motivación

Antes de analizar los factores que favorecen la motivación, es importante recalcar que los seres humanos somos seres que constantemente nos planteamos metas y realizamos nuestras acciones con el propósito de alcanzar nuestras metas u objetivos. Al mismo tiempo somos seres que viven en comunidad por lo que en muchos casos las metas de uno se convierten en la meta de la comunidad, lo mismo pasa en una empresa, si la empresa tiene una meta, necesita un líder que sepa transmitir esta meta y motivar a los trabajadores, de manera que los objetivos de la empresa se vuelvan también objetivos del personal de la empresa. También es necesario recalcar que cada persona tiene objetivos y motivaciones diferentes, sin embargo hay factores en común que motivan a todas las personas a trabajar independientemente de su cultura, su religión, situación económica, escala de valores, que son factores que hay que atender al momento de motivar, sin embargo, los siguientes motivadores suelen ser los más comunes para motivar a los trabajadores:

- **Retribución Económica:** El grado de motivación que produce este factor varía de forma inversamente proporcional al estatus económico, esto quiere decir

que a medida que se va elevando el status, la importancia que se le da al dinero es menor, por lo que una persona que tiene sus necesidades básicas cubiertas no se verá tan motivado por el dinero como una persona que necesita satisfacerlas.

- Reconocimiento dentro de la empresa: El reconocimiento es un factor que motiva al trabajador ya que siente que su esfuerzo es apreciado, sin embargo un reconocimiento continuo deja de ser un motivador, por lo que el reconocimiento debe ser proporcional a la tarea que se realice.
- La responsabilidad sobre el trabajo: Debe ir acorde a las capacidades físicas y académicas y a la formación de cada una de las personas.
- El reconocimiento social: Es una fuente importante de motivación muy fuerte el poder causar que el trabajo de uno sea admirado y valorado por la sociedad, representa que el aporte que uno da a la sociedad y la importancia que esta da a ese aporte y a uno mismo.

Clima laboral

El clima laboral son todas las circunstancias y condiciones que rodean a la persona en su ambiente laboral, este influye de manera directa tanto en la motivación como el grado de satisfacción del empleado y por ende afectara su desempeño y productividad en el trabajo. Es por esto que una de las principales preocupaciones de las empresas en la actualidad debe ser el mejorar la motivación de sus empleados, la comunicación dentro de la empresa, mejorar las capacitaciones y la prevención de riesgos laborales.

Los principales factores que afectan al clima laboral son los siguientes:

- La forma de proceder de los directivos. Esto se refiere a la forma de actuar y al tipo de liderazgo de los miembros de la directiva de la empresa.
- El comportamiento de los trabajadores: Como realizan su trabajo, sus relaciones interpersonales, tanto con los compañeros de trabajo como con el resto de la empresa.
- Características del lugar donde se lleva a cabo el trabajo: Es importante tener un lugar apropiado para trabajar que brinde todas las comodidades para el trabajo, como un buen espacio, iluminación y temperatura adecuadas, que posea el mobiliario y las herramientas óptimas para realizar el trabajo de manera adecuada.

Sin embargo, también hay que prevenir los riesgos que un clima de trabajo inadecuado puede traer, estos riesgos son llamados riesgos psicosociales. Los principales riesgos psicosociales son el Acoso Laboral o Mobbing que se refiere maltratos psicológicos que un miembro de un equipo de trabajo puede causar a otro de manera directa o indirecta y puedes ser acosos sistemáticos o que duren mucho tiempo con el fin de provocar problemas de seguridad y autoestima y de esta manera lograr que la persona renuncie. Otro de los riesgos es el Burnout, este síndrome es causado por exceso de trabajo o de responsabilidades, ataca normalmente a las mujeres y sus síntomas son stress, baja autoestima, cansancio constante, agotamiento emocional, falta de realización personal, agresividad y malestar general. Puede ser consecuencia de falta de recursos para hacer el trabajo o exceso de trabajo acumulado.

Teoría de Maslow.

En su libro motivación y personalidad, Abraham Maslow estudia los diferentes tipos de impulsos o motivaciones que hacen que el hombre actúe de diferentes maneras y basándose en el holismo de la psicología Gestalt y el dinamismo de Freud, Maslow crea la pirámide de jerarquía de necesidades básicas. Que se encuentra dividida en 5 secciones

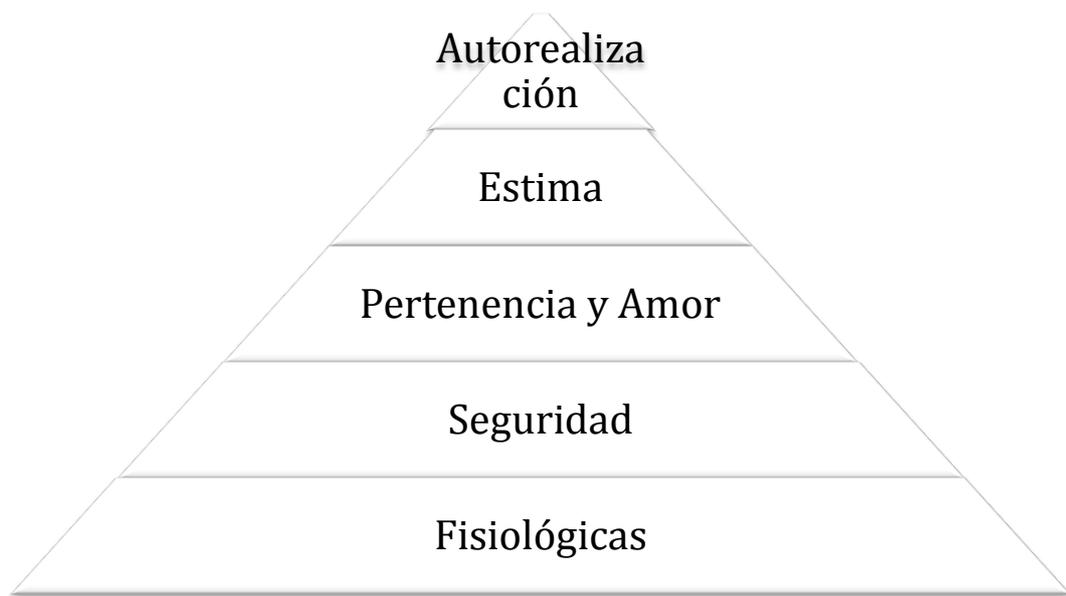


Figura 2: Pirámide de las Necesidades de Maslow (Maslow 1943)

- **Fisiológicas:** Son la base de la pirámide, se refiere a las necesidades más básicas del ser humano que debe satisfacer. Estas necesidades pueden ser provocadas por homeostasis, que quiere decir el esfuerzo automático que realiza el cuerpo para mantener su estado normal con niveles constantes de vitaminas y hormonas en la sangre. O puede ser producidas por apetito, que quiere decir la necesidad del hombre de adquirir un alimento que le haga falta. Las tres necesidades fisiológicas que el hombre posee son hambre, sed y sexo.

Es importante el satisfacer estas necesidades para poder satisfacer las de la siguiente escala de la pirámide, que ya que si no encuentran estas satisfechas el organismo no puede distinguir las otras.

- Seguridad: Son las necesidades que tiene la persona de protección de cualquier clase de peligro, las necesidades de seguridad pueden ser por ejemplo estabilidad, protección, ausencia del miedo, orden, necesidad de estructura de ley y de límites.
- Sentido de pertenencia y Necesidad de amor: Una vez que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad, el hombre necesita dar y recibir amor, afecto tanto de la familia como de los amigos. Cuando esta necesidad no está satisfecha el hombre se sentirá solo, sentirá la ausencia de compañía y su mayor objetivo será pertenecer a un grupo y el no lograr compensar causa frustraciones, estas frustraciones suelen ser las causantes de muchas patologías psicológicas.
- Estima: Todos los seres humanos con excepción de pocos, que poseen enfermedades patológicas, tenemos la necesidad de tener un estima alto de nosotros, todos queremos una valoración por los demás, un alta autoestima. Esto se da ya que todos queremos satisfacer nuestra necesidad de logro y de competencia y demostrar nuestra independencia y libertad y por otro lado para satisfacer nuestro deseo de prestigio y reputación, tener un estatus.
- Autorrealización: Una vez que todas las necesidades estas satisfechas, a menudo desarrollamos un descontento por lo tanto nuevas inquietudes y

nuevas necesidades. Esto va a aparecer al menos que la persona esté haciendo lo que debe hacer, lo que realmente le llena.

Teoría de Herzberg

En la Obra “Una vez más ¿Cómo motiva usted a los trabajadores?” de Frederick Herzberg publicada en el año de 1968, Herzberg plantea la teoría de los factores higiénicos de los dos factores, tratando de explicar la importancia de la relación que tiene el individuo con su ambiente laboral y como este afecta en su productividad, su motivación y como estos factores pueden determinar el éxito o el fracaso tanto del individuo como de la empresa.

Esta teoría se basa en que existen dos tipos de factores que influyen en una persona, los factores higiénicos, cuya presencia no produce motivación, mas su ausencia produce insatisfacción y los factores motivadores, cuya ausencia no provoca desmotivación pero siempre que existan motivaran a los empleados. Por lo tanto la teoría se divide de la siguiente manera.



Figura 3: Modelo de Motivación/ Higiene de Frederick Herzberg tomado de Universidad de Sevilla

Por lo tanto lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, sino no satisfacción y lo contrario de Insatisfacción es no insatisfacción. Todo este complejo juego de palabras se

logró mediante encuestas y después de ver que el número de diferencias en los resultados entre los que se sentían bien en su trabajo era significativamente diferente a la que se sentía mal en su puesto llego a la siguiente conclusión:

Factores Higiénicos: Factores externos al trabajo que tienen relación con el ambiente laboral. La ausencia de estos es la principal causa de insatisfacción laboral y bajo rendimiento en el trabajo.

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

Factores Motivadores: Todos aquellos que se relacionan con el trabajo que se va a realizar, estos son la mayor causa de satisfacción laboral y por ende también son causa de motivación. Los factores higiénicos según Herzberg.

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

El gráfico muestra justamente lo que decía Herzberg en su teoría, primero se miden los factores de higiene en la parte inferior y los motivadores en la parte superior, el cero está en la parte central, a la izquierda está la frecuencia con la que produce insatisfacción y en la derecha la frecuencia en la que producen satisfacción externa o motivan. Por lo tanto se puede ver que los factores higiénicos afectan la insatisfacción en mayor proporción que a la motivación, por otro lado, se ve que los motivadores afectan a la motivación y no a la insatisfacción. De esta manera es como se miden el impacto de los factores higiénicos y motivadores en la organización.

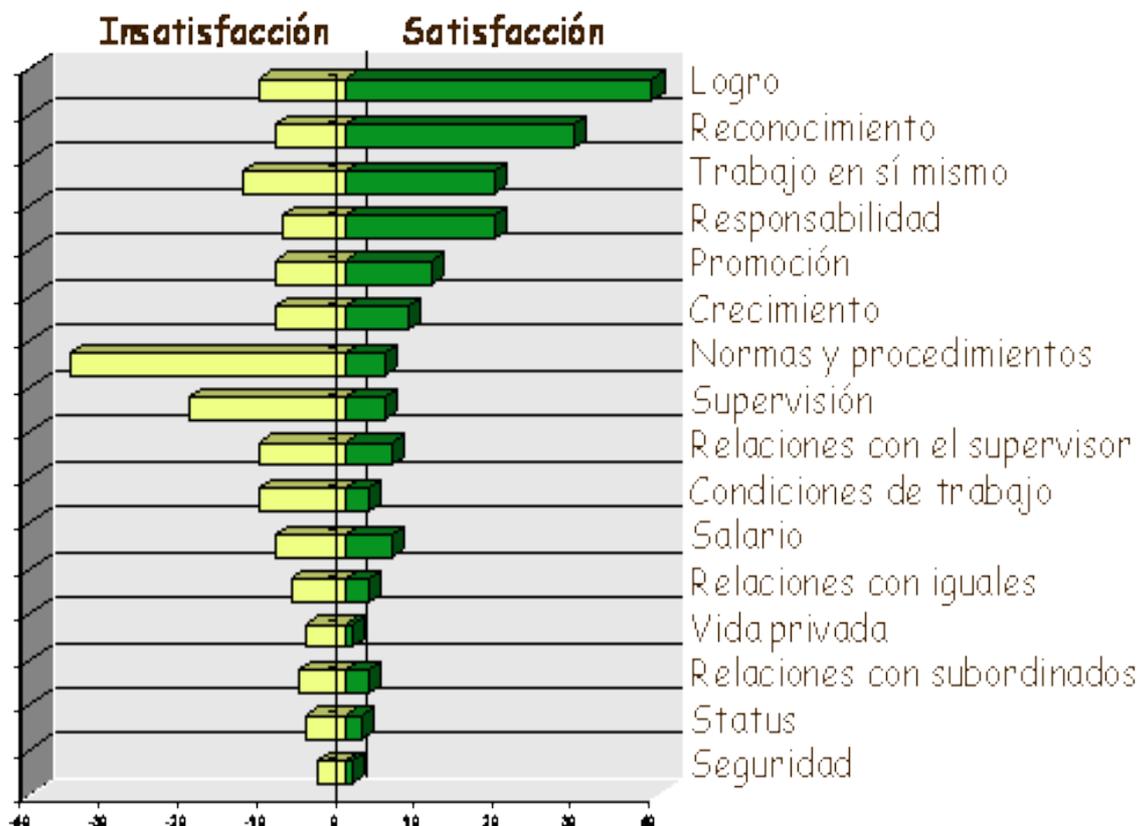


Figura 4: Teoría Higiene de Herzberg tomado de la UNAP

Teoría de McGregor

Douglas McGregor en el año de 1950 en su libro “El lado humano de la Organización” describe las funciones de los administradores que principalmente consiste en ser responsable del manejo de los elementos que la empresa posee que son, dinero, materias primas, equipos y personas. En su teoría McGregor también recalca que lo más importante para una empresa es el capital humano, por lo que este debe ser bien cuidado, en muchos casos debe modificar su conducta y en otros casos se debe controlar sus acciones, basándose en estas necesidades del ser humano, Douglas McGregor crea la teoría del liderazgo del tipo X y del liderazgo del tipo Y, también se los conoce como el líder autoritario y el estilo participativo. En esta teoría él habla de dos tipos diferentes de personas tanto empleados como líderes.

El liderazgo de tipo X o autoritario argumenta que las personas somos de naturaleza ociosa y somos personas que hacemos el trabajo mediocre. También habla de que los hombres preferimos ser dirigidos ya que tenemos una aversión al trabajo y necesitamos ser dirigidos y obligados a hacerlo, de lo contrario estamos en nuestro estado natural en el cual se siente más seguro y es sin asumir responsabilidades y evitar el trabajar. Por otro lado existe también la postura del hombre para el cual trabajar es un estado natural, el que ve el trabajo como un juego o una actividad de distracción en la cual pueden desarrollar su ingenio y su imaginación, con este tipo de trabajo el hombre es capaz de asumir responsabilidades y controlar por sí solo su trabajo (McGregor, 33) Las personas del estilo Y según McGregor encuentran la motivación en la parte alta de la pirámide de necesidades de Maslow, ellos son motivados por la autorrealización y el reconocimiento.

Para cada estilo de personas McGregor presenta ciertas características y un estilo de dirección. Para el caso de un estilo de liderazgo Autoritario o del tipo X menciona las siguientes características:

- Por lo general las personas no les gusta trabajar, por lo que trabajan lo menos posible.
- Su única motivación son las remuneraciones económica, ya que son seres sin ambición.
- Busca ante todo estar seguro. Evitan adquirir responsabilidades que puedan afectar su situación de comodidad.
- Se resisten al cambio, por lo que deben ser dirigidas y forzadas a realizar actividades diferentes y a trabajar, en muchos casos deben ser amenazadas para poder acatar las órdenes y realizar su trabajo.
- Son muy incrédulas, son víctimas de la palabrería y esto provoca que estén mal informados, razón por la cual no son muy astutos.

Para McGregor las personas con características obligan a la empresa a pensar que la gerencia es la responsable de la organización de todos los elementos de la empresa, no solo del manejo del dinero, las decisiones sobre equipo y materiales, sino que también debe motivar, controlar y modificar la conducta de las personas para que se ajusten a la necesidades de la empresa.

Por lo tanto la función del líder será delegar tareas simples y estar controlando continuamente para supervisar que las tareas están siendo realizadas como se debe y se establecerán reglas de disciplina estrictas. El tipo de liderazgo X suele ser típico en industrias

de manufactura o industrias de producción masiva con un alto número de empleados, en la cual todos deben realizar tareas simples y repetidas (McGregor , 37)

Por otro lado esta la teoría Y esta teoría habla del hombre como un trabajador natural y menciona las siguientes características para los individuos de este estilo:

- Buscan llegar a los objetivos que se les ha sido asignados, por lo cual el control excesivo y amenazas no son necesarias para que realicen su trabajo.
- Buscan responsabilidades nuevas, ya que al haber alcanzado logros, necesitan satisfacer sus necesidades de autorrealización, buscan alcanzar nuevos objetivos.
- Son personas de gran ingenio, con mucha creatividad e imaginación, son capaces de resolver los problemas por si solos.
- Les gusta recibir reconocimiento por sus logros y méritos, asumen los objetivos de la empresa como objetivos propios. Por lo tanto se sienten identificados con la empresa.

Para este tipo de individuos la empresas deben entender que las personas son responsables y son capaces de tomar iniciativas y realizar las cosas por ellos solos, por lo tanto, poseen también la capacidad de auto controlarse y finalmente, contribuye a las empresas con todo su potencial ya que se siente identificado con los objetivos y metas de la empresa al considerarlos metas personales y se convierten en metas valiosas para su autorrealización. Por lo cual la empresa debe asegurarse de crear un ambiente donde los trabajadores puedan aportar con todo su potencial, fomentar la toma de decisiones de los

trabajadores y les permitirán ampliar continuamente su autodirección. Con este tipo de dirección la empresa lograra mayor participación, producción y estará motivando a sus empleados (McGregor, 47).

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se utilizara para el estudio es un método cuantitativo mediante el uso de encuestas, que serán tabuladas de acuerdo a modelos estadísticos, se utilizara la mediana, la moda, la desviación estándar para evaluar los resultados obtenidos en la investigación. Esta encuesta es una encuesta realizada por Alan Chapman en el año 2002, es una encuesta con treinta preguntas cerradas que serán calificadas en un rango de seis opciones. Esta encuesta se divide en dos partes, las primeras quince preguntas son para demostrar si el tipo de liderazgo que se utiliza y las segunda parte es para demostrar que tipo de líder prefiere. Esta originalmente fue escrita en inglés, sin embargo para este estudio la encuesta fue traducida y su traducción fue certificada por un profesor de inglés de la universidad.

Adicional a la encuesta se aumentaron varias preguntas acerca de datos personales del participante para ajustarla a las necesidades del país y del tipo de empleados. Estas preguntas son abiertas y piden datos personales de los empleados como nivel de estudios, edad, tiempo trabajando en la empresa y número de personas que depende económicamente de él. Además se pedirá que mencionen un factor que los motive a seguir en la empresa y un factor que los desmotive.

Los resultados de la encuesta serán tabuladas de la manera que explica el cuestionario original que es sumar el total de la repuestas que estarán entre cero que es nunca a cinco que es siempre, con los resultados de estas sumatorias totales se ofrecen las siguientes cuatro alternativas sobre el tipo de líder que tienen:

- 0 - 15 Fuerte liderazgo de tipo X (liderazgo autocrático puede ser eficaz en el corto plazo, pero ineficiente en el largo plazo)
- 16 - 44 Generalmente líder tipo X
- 45 - 59 = Generalmente Gestión Teoría Y
- 60 - 75 = Fuerte Gestión Teoría Y (efectiva a largo y corto plazo)

Las preguntas añadidas tendrán una tabulación con los siguientes modelos estadísticos:

- Media: Se utilizara en las edades de los participantes y el número de personas que dependen económicamente del obrero.
- Moda: Se la utilizara considerar el factor que más les motiva para continuar trabajando en la empresa y de igual manera el factor que los desmotiva o consideran que debería mejorar y para los factores que los jefes consideran que son los motivadores para los empleados. También será utilizada para comparar los distintos niveles de educación de los obreros.

El total de encuestados es de cuarenta personas que equivale al 0,05% del total de la población de trabajadores en el sector de la construcción en la provincia de Pichincha según datos del INEC en el censo del año 2010. La investigación se realizara en la ciudad de Quito y sus valles.

Justificación de la metodología seleccionada

El uso de encuestas es el método de investigación más acertado para el propósito de esta tesis ya que la motivación de los empleados y el tipo de liderazgo según la teoría de McGregor son mejor medidos por medio de un test de tipo del tipo de liderazgo que se utiliza y con qué tipo de liderazgo los empleados se sienten más motivados. También es importante analizar cuál es

el factor que motiva y ha motivado a los trabajadores para seguir en esa empresa y que debería mejorar la empresa para que los trabajadores se sientan más motivados.

Son importantes también las encuestas a los jefes y encargados de la construcción para ver qué tipo de liderazgo utilizan los jefes y cuál piensan que es el que se debe utilizar con los empleados. De igual manera que ellos mencionen los factores que utilizan para motivar a los empleados y de esta manera comparar con los que realmente motivan a los obreros.

Herramienta de investigación utilizada

Para la investigación se utilizará una encuesta que fue realizada por Alan Chapman en el año 2001 en base a la teoría del liderazgo de Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor. También se han incrementado preguntas personales de los trabajadores y una pregunta en modo de entrevista para ver qué es lo que más les gusta de trabajar en la empresa y que le falta a la empresa para el trabajador se sienta más motivado se sentirían más motivados. Del mismo modo, para los jefes de la obra se les realiza la misma encuesta y se ha aumentado la pregunta de cuáles piensan ellos que son la principal motivación de los obreros.

Encuesta en Anexo 1

Descripción de participantes

Número.

Para esta investigación se encuestaran a cuarenta obreros de la ciudad de Quito y sus valles.

El número de obreros estará segmentado por edades de la siguiente manera:

Datos Agrupados			total de la muestra
menos de 18	4971	5,88%	2
de 19- 35	38578	45,61%	18

de 36 a 55	31293	37,00%	15
de 56 a 70	8967	10,60%	4
más de 70	772	0,91%	0
TOTAL	84581	100,00%	40

Género.

Todas las personas que fueron encuestadas para este trabajo tanto obreros como jefes de obra, con excepción de una arquitecta que es jefa de una obra. En la industria de la construcción hay un porcentaje muy pequeño de mujeres. Según el último censo realizado en el año 2010 solo el 7% de los trabajadores de la construcción son mujeres y durante la investigación no se encontró ninguna obra donde se encuentre trabajando una mujer.

Nivel socioeconómico.

Los obreros de la construcción son personas de nivel socioeconómico bajo, en su mayoría son personas que viven con un salario mínimo vital o un poco más del mínimo en el dependiendo del oficio que desempeñan.

Características especiales relacionadas con el estudio.

Para el estudio también se tomara en cuenta el nivel de estudios de los encuestados este se divide en primaria incompleta, primaria finalizada, bachillerato incompleto, bachillerato finalizado.

Otro aspecto importante del estudio será el número de personas que dependen económicamente del trabajador, ya que de esta manera podremos argumentar la hipótesis de que la necesidad económica es la principal causa para que trabajen en vez de una motivación por parte del líder y la empresa.

Fuentes y recolección de datos

Para la investigación se realizó una investigación en el INEC sobre el último censo realizado en Ecuador para obtener un dato aproximado del número de personas que trabajan en la industria de la construcción. Del mismo INEC también se obtuvo información sobre el número de permisos de construcción otorgados durante los últimos años para analizar el comportamiento de esta industria en los últimos tres años.

Por otro lado para la recolección de datos se utilizó una encuesta de Alan Chapman realizada en el año 2002, basada en la teoría de liderazgo de Douglas Mc Gregor, la encuesta fue sacada de una página de internet especializada de negocios y traducida al español. Esta encuesta será realizada a los cuarenta obreros de las 4 obras diferentes que se eligieron para la investigación.

Las obras que se utilizaron para la realización de la investigación están localizadas en diferentes zonas de la ciudad de Quito la mayoría en zonas donde hay un gran número de obras en construcción actualmente y son todas obras de diferentes empresas y personas particulares. La ubicación y número de obreros en cada obra son los siguientes:

- Cumbaya (75 trabajadores)
- Nayón (105 trabajadores)
- Granda Centeno (40 trabajadores)
- Pinar Bajo (35 trabajadores)

Para la realización de las encuestas primero se pidió autorización de los encargados de los jefes y los encargados de la obra y posteriormente se prosiguió a realizar las encuestas tanto a los jefes como a los obreros, la mayoría de encuestas fueron realizadas durante la jornada laboral. El método que se utilizó fue realizarles las preguntas mientras ellos trabajaban para

de esta manera no interrumpir con el trabajo que estaban realizando. Todas las encuestas se realizaron a empleados que voluntariamente aceptaban a ser entrevistados, ningún miembro de la investigación fue forzado a realizar las encuestas y se pidió que las respuestas fueran respondidas de forma sincera ya que las encuestas eran anónimas y los jefes no tendrían acceso a esta información.

ANÁLISIS DE DATOS (CAPÍTULO 4 DE LA TESIS)

Detalles del análisis

Para realizar el análisis de este trabajo es importante mencionar una vez más que los datos fueron obtenidos de las encuestas que se realizaron a cuarenta trabajadores de cuatro empresas constructoras y a los cuatro jefes de las constructoras para determinar qué tipo de liderazgo se utiliza si el Liderazgo de la Teoría X o el liderazgo de la Teoría Y. Para analizar las encuestas realizadas lo que se realizó fue una comparación de los resultados de las encuestas tanto entre las realizadas a los jefes como las realizadas a los empleados. También se analizaron si el tipo de liderazgo está relacionado con factores fuera del trabajo como la familia, el nivel educativo, la edad y finalmente la comparación de las encuestas con factores internos de la empresa.

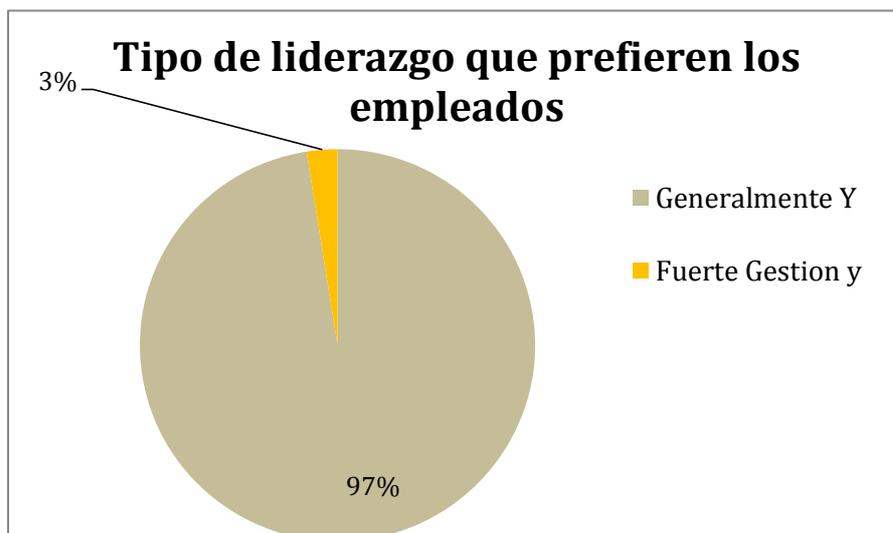
La tabulación de datos es realizada por la autora de este trabajo y se divide en dos secciones, la sección cuantitativa, realizada a base del método propuesto por el autor de las encuesta y posteriormente se realizara el análisis cualitativo en el que se comparara la motivación y el tipo de liderazgo con características del grupo como el estado civil, las edades y el nivel de educación que poseen. Finalmente se realizara un análisis de las características que los empleados contestaron como motivadores y desmotivadores del trabajo para comparar con los resultados de las encuestas realizadas.

El primer análisis realizado fue la comparación del tipo de gerencia que más se utiliza, según los empleados y los resultados fueron los siguientes:



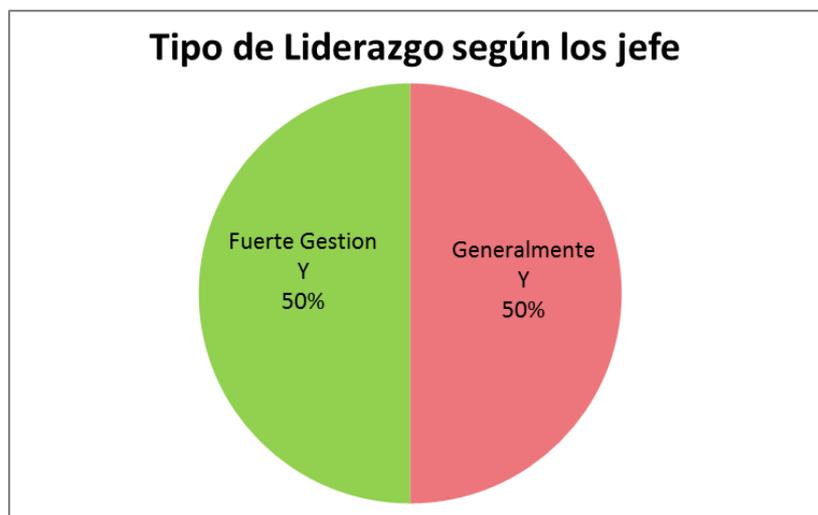
Con estos resultados podemos ver que de los empleados once dicen que son liderados por un estilo generalmente X lo que quiere cuarenta decir que bastante dirección, sin embargo pueden realizar algunas de sus cosas solos. Veintiocho se sienten liderados con un estilo generalmente Y, lo que quiere decir que tienen más libertades para realizar su trabajo, mientras que uno dice tener un liderazgo del tipo Y en cantidad fuerte, lo que significa que el tiene todas las libertades para realizar su trabajo, sin embargo siempre hay apoyo por parte del líder.

El segundo factor que se analizó fue el tipo de liderazgo por el cual les gustaría ser dirigidos. Los resultados fueron los siguientes:



De los cuarenta entrevistados solo uno de los empleados no quiere tener un liderazgo fuertemente Y, es decir intendencia total en el trabajo manteniendo siempre una excelente relación con el jefe.

El tercer análisis realizado fue el ver qué tipo de liderazgo ejercerse los jefes de acuerdo a ellos. Estos fueron los resultados obtenidos del análisis de los cuatro jefes entrevistados, de los cuales dos de ellos son líderes fuertemente Y los otros dos son líderes Generalmente Y.

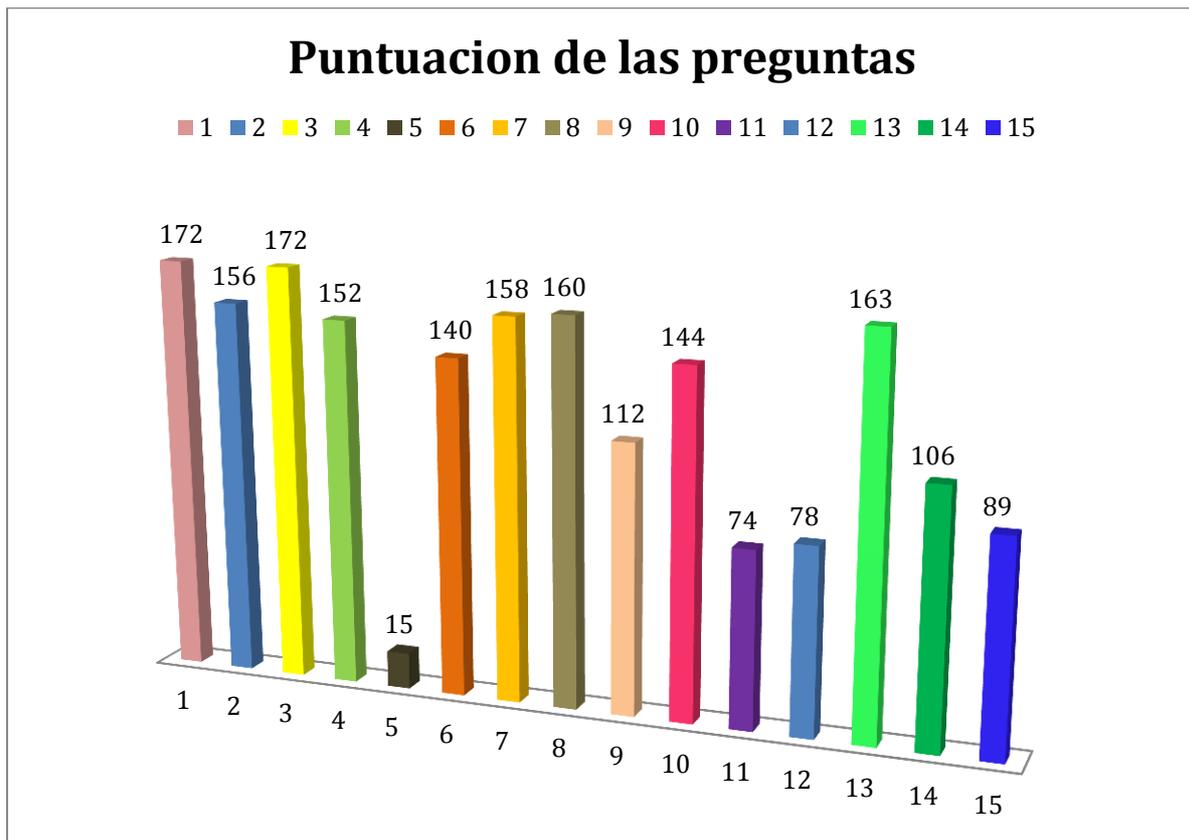


De aquí sacamos nuestra primera comparación entre jefes y empleados podemos ver que el 27% de los empleados consideraba que existía un liderazgo del tipo autoritario o de la teoría X, lo que significa que al menos uno de los cuatro líderes debía haber considerado ser un líder autoritario.

El cuarto análisis que se realizará es el de cuáles son los factores que tuvieron mayor puntajes y así analizar cuáles son los puntos positivos de la empresa y cuáles son los que se debe mejorar para mantener a los empleados más motivados y mejorar su trabajo.

Como vemos en el grafico anterior las preguntas con los puntajes más altos son de las preguntas con más fueron las preguntas relacionadas con el buen trato a los empleados y la autosuficiencia, es decir que los empleados tienen la oportunidad de resolver los problemas solos y de realizar su trabajo de manera independiente.

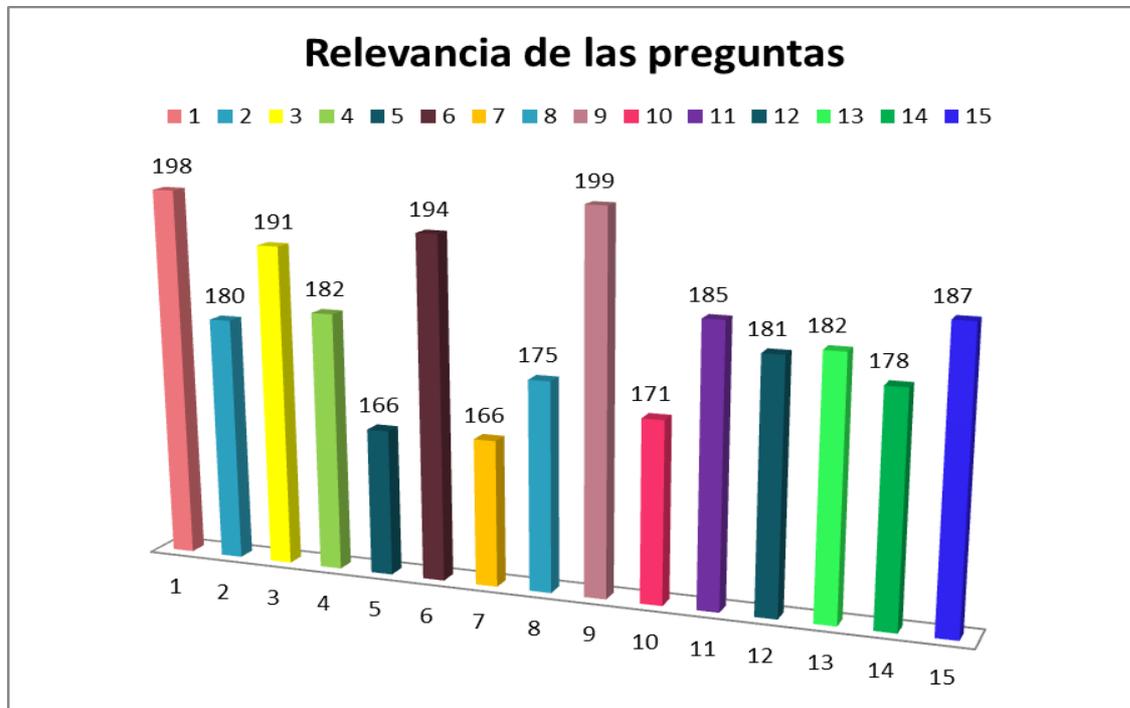
Las preguntas con los puntajes más bajos son las preguntas relacionadas con la comunicación dentro de la empresa, principalmente la comunicación con el superior al no dirigirse a él por el nombre, sino por los el título académico y las otras preguntas con el puntaje más bajo son las relacionadas con lo que tiene que con el conocimiento de la empresa, los trabajadores no conocen la misión y la visión de la empresa por lo cual afecta a los empleados, ya que, no se sienten que pertenecen a la empresa no identifican las misiones de la empresa como objetivos de ellos y ese es un factor que desmotiva mucho a los empleados.



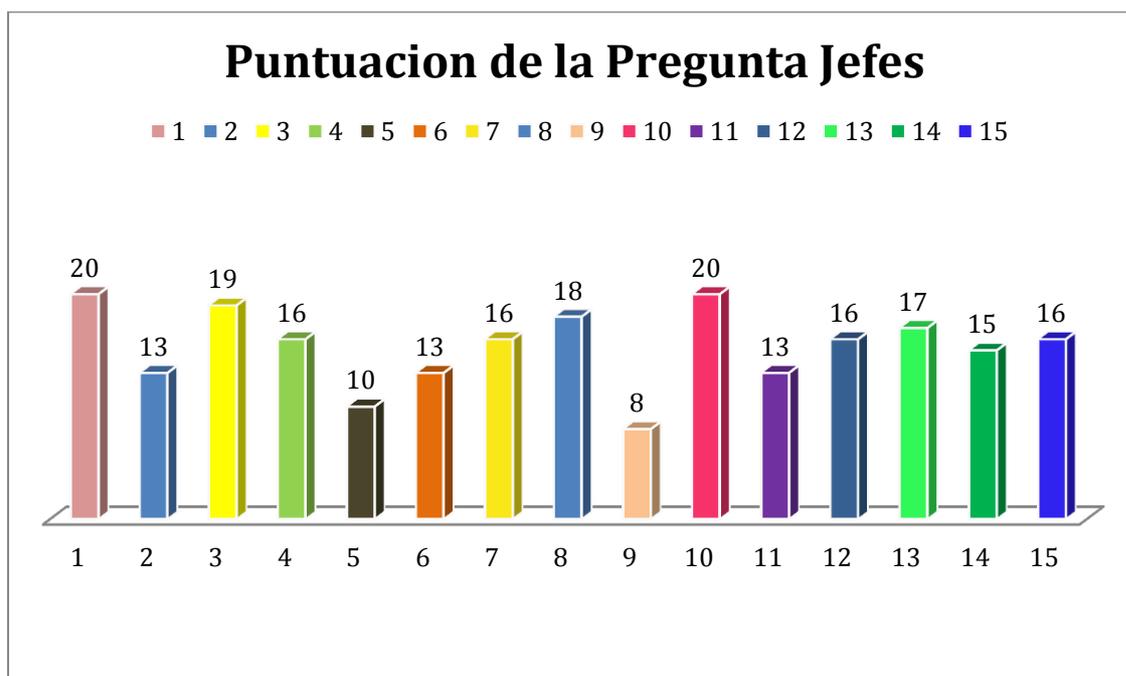
Ahora analizaremos las respuestas de los trabajadores de la segunda parte de la encuesta relacionada con el estilo de los obreros quisieran ser manejados. Como vimos anteriormente el 97% de los obreros quiere tener un líder del estilo de liderazgo generalmente Y, lo que significa que la mayoría de ellos quieren libertad para trabajar de manera más independiente pero con el apoyo de sus compañeros y de su líder.

En las respuestas vimos que los puntajes más altos y de las preguntas relacionadas con una buena relación con los jefes, ya como dice la teoría de McGregor los líderes de la teoría Y tienen una buena relación con sus empleados, es una manera en la que el empleado se siente involucrado en el trabajo. El involucramiento del empleado es otro de los factores que motiva al empleado a realizar mejor su trabajo y lo ayuda a sentirse auto realizado.

Las otras preguntas con mayores resultados son las preguntas que tienen que ver con independencia, el reconocimiento del logro y la oportunidad de mejorar su comunicación con los jefes.



Ahora haremos los análisis de los puntos anteriores pero con los datos obtenidos de en las Encuestas realizadas a los jefes y la comparación de los resultados de las dos, tanto de la forma de liderazgo como de la forma en que ellos piensan que los obreros quieren ser liderados.



Como se puede ver en los gráficos para los jefes las respuestas con más alto puntaje son el tratar a los empleados con educación y el estar disponibles para discutir las dudas, sugerencias o dudas de los empleados, seguidas del incentivar a los empleados a desarrollar habilidades fuera de su área de trabajo. Podemos ver que al igual que tanto trabajadores como líderes, están de acuerdo en que son tratados con respeto, por lo tanto el ambiente de trabajo es satisfactorio tanto para jefes como para empleados.

También para los dos es importante el delegar los trabajos y dejar trabajar de manera más independiente y sin interrupción por parte del jefe, sin embargo y sin embargo los dos discrepan en la otra respuesta con relación a la disponibilidad del jefe para discutir con los empleados las sugerencias, duda o preocupaciones de los mismos. Si nos fijamos en las respuestas con el menor valor es la de dirigirse a los jefes por los nombres. Comparando que para los empleados también es una de la respuesta de puntaje más bajo, junto con la del conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los empleados. Consecuentemente

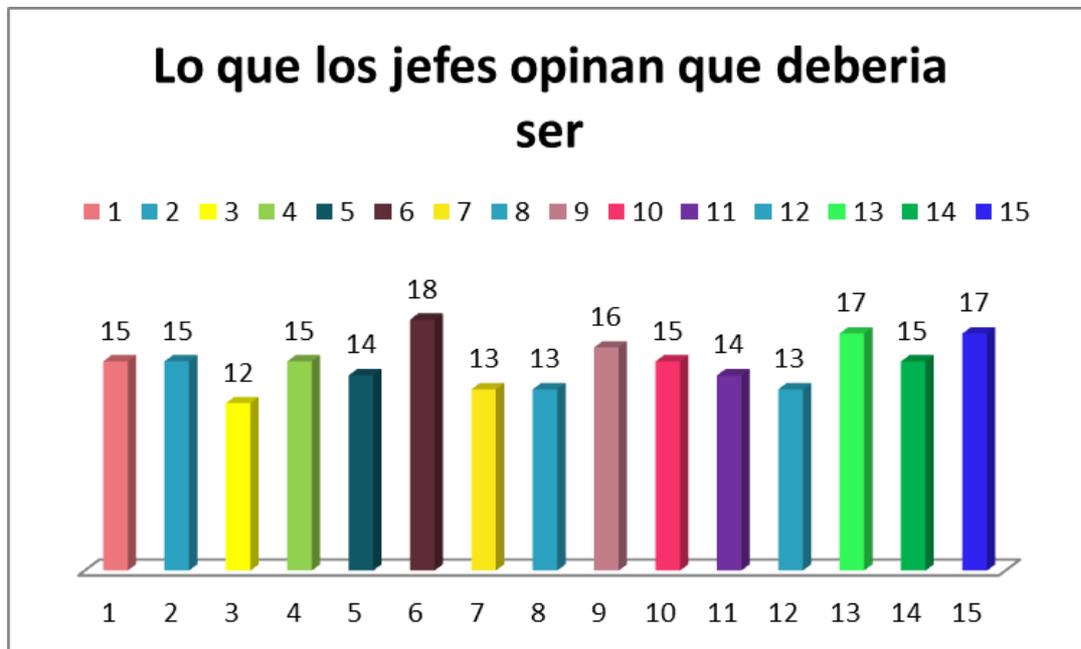
nos está advirtiéndole que en la empresa los empleados no están siendo participativos, simplemente están realizando su trabajo.

Consideremos ahora el análisis de la como los jefes piensan que los empleados deben ser liderados o dirigidos de acuerdo a las encuestas realizadas. El 75% de los jefes considera que los empleados deben ser tratados de forma autoritaria, esto quiere decir que deben ser controlados constantemente y deben realizar el trabajo que les asigne únicamente y que no tienen la madurez suficiente como para poder realizar sus trabajos ellos solo, se trata de una dirección a empleados.



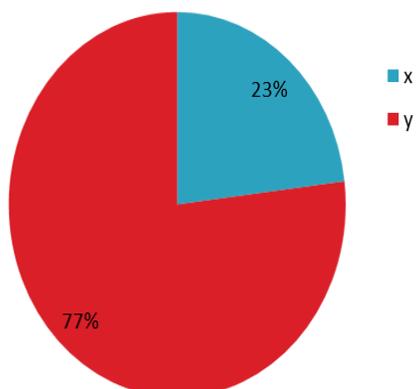
Después de ver que los jefes opinan que se debe utilizar un liderazgo de tipo autoritario en la mayoría de los casos y de sus respuestas en la encuesta de Chapman vamos a analizar lo que ellos respondieron que sería la mejor forma de liderar a los empleados. Como se ve en el gráfico los jefes piensan que a los empleados les gusta ser recompensados por su trabajos, sin embargo los empleados no siente que son recompensados por su trabajo. Por otro lado están también que los jefes creen que los empleados prefieren ser dirigidos la mayoría de las veces,

mientras que ellos en verdad prefieren un trabajo de manera más independiente. Otro de los factores que falla en la organización es la falta de capacitaciones ya que los jefes creen que sus trabajadores no los quieren y la comunicación en la empresa, porque piensan que a los empleados conocen los objetivos y se sienten parte de la empresa.

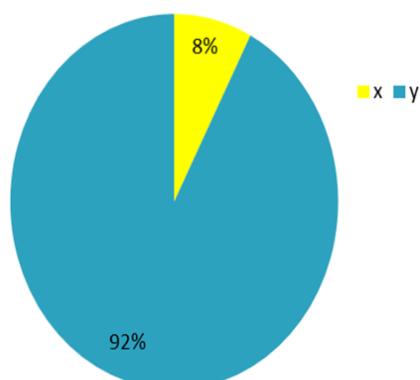


Ahora haremos el análisis de cómo influye el nivel académico de los obreros en como perciben su forma de ser dirigidos y el tipo de dirección que les gustaría tener. Empezaremos por el personal con estudios primarios, más de las tres cuartas partes de ellos percibe el tipo de dirección como participativo mientras que una minoría lo percibe como autoritario. Por otro lado tenemos que mas del 90% del ellos les gustaría tener una dirección mapas participativa y en eso también incluye el tener más capacitaciones en áreas fuera de su trabajo.

Primaria Tiene

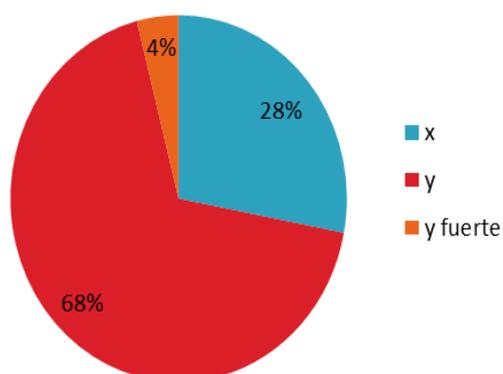


Primaria desea



En cuanto a los bachilleres y empleados con bachillerato incompleto, cabe decir que todos desean un liderazgo participativo o un líder del estilo Y en su mayoría, sin embargo un porcentaje mayor al de los de educación primaria percibe el liderazgo como autoritario e incluso una persona lo percibe como fuertemente participativo.

Bachiller Persibe

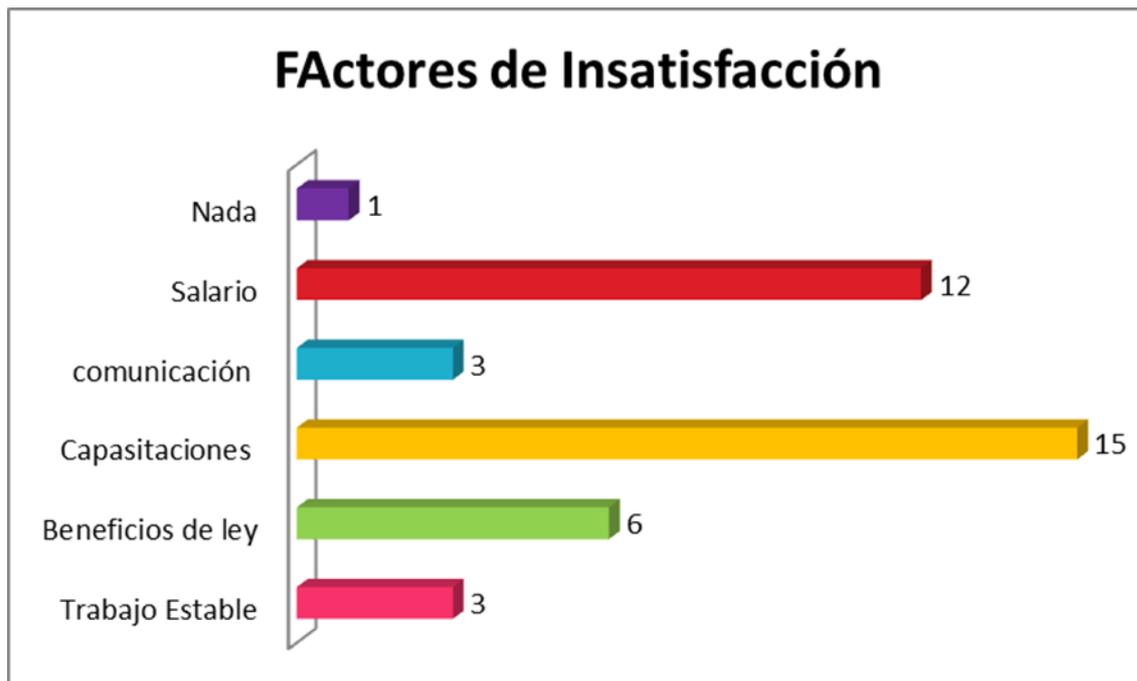


A los empleados también se les preguntó sobre los factores que los motivan a trabajar y los factores que producen insatisfacción en su trabajo y las respuestas fueron las siguientes:



A la mayoría los motiva el tener un buen trato dentro de la obra y de la empresa y el recibir su pago a tiempo, sin embargo también hay personas a las que les gusta su trabajo y les motiva la oportunidad de aprender que les brinda la empresa. Si comparamos las respuestas con la motivación intrínseca podemos ver que mejorando las capacitaciones y haciendo que les guste su trabajo podemos motivar más a los empleados.

Por otro lado analizando los factores que producen insatisfacción como el salario, las capacitaciones, los beneficios de ley, la oportunidad de tener un trabajo estable y la comunicación, mejoramos el ambiente interno y la motivación externa de los empleados hacia el trabajo. De esta manera tenemos empleados motivados y más contentos, capacitados para cualquier tipo de trabajo y disminuimos el problema de la rotación de empleados además de generar un tipo de empleados más independientes y participativos.



Importancia del estudio

Es importante analizar la motivación de los obreros de la construcción para poder entender a un grupo de trabajadores de una industria donde no hay estabilidad laboral ya que a pesar de ser empleado de una empresa, los obreros son contratados por obras. Cada etapa de la obra necesita diferente cantidad y tipo de trabajadores. Podría decirse que a pesar de trabajar para una empresa, los trabajos en la industria de la construcción son temporales, duran el tiempo que la obra necesite al empleado en ella.

Por otro lado también es una industria con un alto grado de riesgos laborales, no solo pueden sufrir problemas de salud a causa de la manipulación y la exposición a materiales que pueden ser dañinos, sino que también es un trabajo que exige mucho esfuerzo físico, además, expone a los trabajadores a condiciones de peligro constante al tenerlos trabajando en superficies inestables alturas excesivas y operando equipos peligrosos o en zonas de peligro. Sin embargo, a pesar de todos los riesgos es una industria que depende del hombre para realizar

el trabajo, por lo tanto el empleado es el recurso más importante que tienen las empresas de esta industria y es importante mantenerlo, cuidarlo y motivarlo para que el trabajo pueda ser realizado y de la mejor manera, sin retrasos ni complicaciones.

El estudio de la motivación de los empleados no solo beneficia a los empleados, ya que se podrá conocer sus necesidades y como motivarlos más y mejor, sino que también beneficia a las empresas ya que al tener empleados motivados se tiene empleados más eficaces y más eficientes y con esto se disminuyen problemas de retraso en las obras por causa de los trabajadores, disminuye el número de accidentes laborales y con eso también se logran disminuir costos para la empresa.

CONCLUSIONES

Respuestas a las preguntas de investigación

¿Qué técnicas de motivación se utilizan actualmente?

Actualmente en el negocio de la construcción no se utilizan muchas técnicas para motivar a los empleados, sino que más bien se los mantiene a los empleados satisfechos mediante el pago puntual de los salarios, brindándoles las comodidades y seguridades necesarias para trabajar. También se les ayuda con horarios en los cuales tengan un descansó y una hora de almuerzo y en muchos de los casos se les deja trabajar de acuerdo al horario que ellos pueden, en estos casos el salario también es acomodado. Sin embargo también existen factores motivantes para los obreros como lo son el tener un buen trato y una buena relación con el jefe, la posibilidad de ascender en el trabajo y de ser aprender y ser capacitado también motiva a los empleados de esta industria.

¿Qué técnicas de motivación deberían usarse en los obreros de las constructoras?

Las técnicas de motivación que deberían utilizarse en esta industria son las capacitaciones en otras áreas a los empleados, de esta manera su permanencia tanto en la obra como en la empresa sería más larga. La capacitación también brinda a los empleados la posibilidad de ascender en el trabajo, que es otro método que motiva mucho a los empleados además de beneficiar a la empresa ya que disminuiría el número de empleados sub contratados. Por otro lado deberían involucrar más a los empleados en la empresa, se debería conocer mejor a los empleados y hacer que ellos conozcan mejor a la empresa, transmitir su misión y su visión a los empleados de esta manera sabrá quiénes son como empresa y cuáles son sus objetivos.

¿A qué se debe la rotación de los empleados: falta de interés en el trabajo o falta de motivación en la empresa?

La industria de la construcción es una industria con alto índice de rotación de empleados debido a que las construcciones tienen diferentes etapas durante una construcción, hay etapas en las que se necesitan más empleados que en otras, hay etapas en las que se necesitan diferentes tipos de especialistas que se necesitan en las respectivas etapas. Por otro lado una gran parte de las empresas de esta industria no tienen obras constantemente, razón por la cual no pueden tener una nómina con muchos empleados ya que significaría una pérdida para la empresa.

La rotación de empleados en la empresa se debe en gran parte a que la mayoría de los empleados no están motivados para quedarse en la empresa ya que no tienen contratos a largo plazo, en muchas empresas la gran parte son subcontratados por lo que deben ir a otra construcción para encontrar trabajo, en muchos casos son llamados de nuevos, sin embargo la mayoría de los empleados que no son contratados, son los que más rotan debido a que como subcontratados no reciben todos los beneficios de ley.

¿Qué se debe hacer para cambiar esta situación y disminuir la rotación de empleados?

Lo que la industria de la construcción debe hacer para disminuir la rotación de empleados, considerando que la mayor parte de esta rotación es una rotación natural por el tipo de trabajo que se realiza, lo que se debe hacer es brindar capacitación a todos los empleados que deseen para que adquieran habilidades en otras de la construcción además de su área de trabajo y de esta manera sus tiempos tanto dentro de la construcción como de la empresa pueda ser mayor ya que puede realizar actividades que pertenezcan a otro periodo de la construcción. Un ejemplo sería a un albañil enseñar plomería, pintura, a operar maquinarias etc.

Limitaciones del estudio

El estudio se limita a la provincia de Pichincha y a obreros hombres debido a que no se encontraron mujeres en las obras a las que se nos dio acceso. Otra limitación del estudio fue el rango de edades, ya que de acuerdo a las estadísticas del INEC del año 2010 existe una gran cantidad de trabajadores adultos y de la tercera edad, sin embargo el rango de edades que tenemos en el estudio es de los dieciocho a los cincuenta y ocho años por lo que no se puede hablar de que motivaría a los trabajadores de edades superiores es este rango.

Por otro lado otra limitación que se presentó en el estudio fue el no encontrar a mujeres trabajando en la construcción, se encontraron dos mujeres una arquitecta encargada de una obra y una cocinera que daba de comer a los albañiles, sin embargo se esperaba encontrar una mujer obrera que trabaje como peón o se dedique al trabajo de albañilería de la obra.

En cuanto a la metodología del estudio una de las limitaciones es que no existe una encuesta existente que haya sido realizada para un grupo socioeconómico bajo, con nivel de estudio de primer nivel. Sin embargo el test elegido fue apropiado para la investigación.

Recomendaciones para futuros estudios

Analizando los resultados de este estudio mis recomendaciones para el sector de la construcción es que se mejore la comunicación con los empleados, que se les comunique las metas de la empresa, la estrategia de la empresa y los objetivos. Es importante que los empleados se sientan involucrados en la empresa, de esta manera se sienten parte de la empresa. Con una comunicación más participativa tanto para jefes como para empleados las obras pueden avanzar de mejor manera, existirán menos fallas y menos atrasos por fallas humana, los empleados se sentirán más motivados y más involucrados con la empresa y harán un mejor trabajo, ya que el trabajo, la reputación y los beneficios no son solo de la empresa y del jefe sino de ellos también.

Por otro lado recomendaría a las empresas que den más capacitación a los empleados en otras áreas que no son las de trabajo de ellos, pienso que capacitando a los empleados en otras áreas ayudaría a disminuir la rotación de empleados en la empresa, ya que al ser una industria donde se necesitan diferente tipos de empleados para las distintas etapas de la obra, al tener personal capacitado para todas las áreas, se pueden ocupar a los mismos empleados a lo largo de toda la obra. Esto también ayudaría a la subcontratación de empleados para la empresa y a los empleados se les da la oportunidad de mantener un trabajo fijo por un periodo de tiempo más largo. Otra de las ventajas de capacitar es que se motiva más a los empleados y se les brinda la oportunidad de ascender en el trabajo.

Por otro lado yo creo que al capacitar a los empleados también se les motiva a seguir aprendiendo, a superarse y ese es el trabajo de un buen líder, motivar, enseñar, delegar y dejar que las personas se desarrollen y se den cuenta que creciendo ellos, crece la empresa y crece su familia y sus oportunidades.

REFERENCIAS

- Aanof, Michael G. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México. Wadworth Cengage Center.
- Araque Perico, (2005). Julián. *Psicología Organizacional e Industrial*. Bogotá. Ecoediciones.
- Barona, Elizabeth. (2004). *Motivación e Incentivos de los Recursos Humanos bajo el régimen del Código del Trabajo, en el Hospital descentralizado Asdrúbal de la Torre del Cantón Cota cachi*. Quito. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Recuperado el 20 de febrero del 2013, de <http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1460/4/TFLACSO-2004EBT.pdf>
- Bruno, Frank. J. (1997). *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. Barcelona. Paidós Studio.
- De Diego Chuveco, José. (2004). *Motivación laboral y riesgos psicosociales en la construcción*. Extraído el 3 de abril del 2013 desde http://www.navactiva.com/es/documentacion/motivacion-laboral-y-riesgos-psicosociales-en-la-construccion_18069
- Finch, Gerald. (2009). *Beyond Happiness: Paths to Meaning-Centered Living*. Quito. Systemgrafic.
- Guevara, Emeterio. *La Gestión de las Relaciones humanas y la responsabilidad social empresarial*. Extraído el 2 de mayo del 2013 desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Los%20estudios%20completos%20de%20Elton%20Mayo>.
- INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo. *Censo Población y Vivienda 2010*. <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- López, Carlos. *Teorías y Pensamiento administrativo*. Julio 2007. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>. Febrero 2012.
- Marshall Reeve, John. *Motivación y Emoción*. (2010). México. Mc Graw Hill
- Maslow, Abraham. *Motivación y Personalidad*. (1991). Madrid. Ediciones Días de Santos.
- Ortiz, Ana. *Teoría de Douglas McGregor*. (2011). Extraído el 18 febrero del 2012 desde <http://www.slideshare.net/Anita325/teora-de-douglas-mcgregor>.
- Sirgy, Joseph. (2012). *Employee Well-Being: An Integrative Perspective*. Virginia. Springer Netherlands.
- Warren R. *Motivation and productivity in the construction industry*. (1989). New York. Van Nostrand- Reinhold

ANEXO A: Datos INEC Censo población 2010

Base de datos			
Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010			
Área Geográfica			
Toda la Base de Datos			
Título			
Rama de actividad (Primer nivel)			
Frecuencia			
de Rama de actividad (Primer nivel)			
Rama de actividad (Primer nivel)	Casos	%	Acumulad
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1268519	21	21
Explotación de minas y canteras	32813	1	21
Industrias manufactureras	592096	10	31
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	16312	0	31
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	22986	0	32
Construcción	383242	6	38
Comercio al por mayor y menor	1075546	18	56
Transporte y almacenamiento	304478	5	61
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	221754	4	64
Información y comunicación	72950	1	65
Actividades financieras y de seguros	55310	1	66
Actividades inmobiliarias	12135	0	66
Actividades profesionales, científicas y técnicas	117084	2	68
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	156048	3	71
Administración pública y defensa	239780	4	75
Enseñanza	299065	5	80
Actividades de la atención de la salud humana	143506	2	82
Artes, entretenimiento y recreación	34557	1	83
Otras actividades de servicios	122098	2	85
Actividades de los hogares como empleadores	211033	3	88
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	1836	0	88
No declarado	461197	8	96
Trabajador nuevo	261982	4	100
Total	6106327	100	100
NSA :	8377172		
Procesado con Redatam+SP			
CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010			
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - INEC, ECUADOR			

ANEXO B: ENCUESTA ALAN CHAPMAN

Califique las afirmaciones (5 = siempre, 4 = casi siempre, 3 = con frecuencia, 2 = ocasionalmente, 1= raramente, 0 = nunca)					
Para indicar si la situación y estilo de gerencia es 'X' o 'Y':					
1. Mi jefe me pide educadamente que haga las cosas, me da razones y me invita a dar sugerencias.					
0	1	2	3	4	5
2. Me incentivan a desarrollar nuevas habilidades fuera de mi área de responsabilidad.					
0	1	2	3	4	5
3. Mi jefe me permite trabajar sin su interferencia, pero siempre hay ayuda disponible si la necesito.					
0	1	2	3	4	5
4. Me felicitan y me dan credito cuando hago un buen trabajo o me esfuerzo mas.					
0	1	2	3	4	5
5. La gente que deja la compañía son entrevistados antes de su salida para escuchar su opinión acerca de la organización.					
0	1	2	3	4	5
6. Me incentivan a trabajar duro y mejor.					
0	1	2	3	4	5
7. Si quisiera responsabilidades extra, mi jefe encontraría una manera de dármelas					
0	1	2	3	4	5
8. Si quisiera capacitarme, mi jefe me ayudaría a hacerlo o me ayudaría a encontrar la capacitación que busco					
0	1	2	3	4	5
9. Me dirijo a mi jefe y al jefe de mi jefe por sus primeros nombres.					
0	1	2	3	4	5
10. Mi jefe esta disponible para discutir mis preocupaciones, dudas o sugerencias.					
0	1	2	3	4	5
11. Conozco las metas y objetivos de la empresa.					
0	1	2	3	4	5
12. Me informan acerca del desempeño de la compañía de forma regular.					
0	1	2	3	4	5
13. Me dan la oportunidad para resolver problemas que tienen conexión con mi trabajo.					
0	1	2	3	4	5
14. Mi jefe me informa que es lo que sucede en la organización.					
0	1	2	3	4	5
15. Tengo reuniones regularmente con mi jefe para discutir cómo puedo mejorar y desarrollarme.					
0	1	2	3	4	5

Para indicar si la persona prefiere ser manejada por el estilo X o Y:						
1. Me gusta estar involucrado y que mi jefe me consulte sobre cómo puedo mejorar mi trabajo.						
0	1	2	3	4	5	
2. Quiero aprender otras habilidades fuera de mi área de responsabilidad.						
0	1	2	3	4	5	
3. Me gusta trabajar sin la interferencia de mi jefe, pero también poder pedir ayuda si la necesito.						
0	1	2	3	4	5	
4. Trabajo de mejor manera y de forma más productiva sin la presión de mi jefe o sin amenazas de perder mi trabajo						
0	1	2	3	4	5	
5. Cuando deje la compañía, me gustaría tener una entrevista antes de mi salida para hacer conocer a la empresa mi opinión respecto a la misma.						
0	1	2	3	4	5	
6. Me gusta que me incentiven y que me feliciten cuando trabajo duro y hago bien mi trabajo.						
0	1	2	3	4	5	
7. Quiero que mis responsabilidades aumenten.						
0	1	2	3	4	5	
8. Quiero ser capacitado para hacer nuevas cosas.						
0	1	2	3	4	5	
9. Prefiero ser amigable con mi jefe y con la administración.						
0	1	2	3	4	5	
10. Quiero discutir mis preocupaciones, dudas o sugerencias con mi jefe o otro administrador.						
0	1	2	3	4	5	
11. Me gusta conocer las metas y objetivos de la empresa						
0	1	2	3	4	5	
12. Me gusta que me informen acerca del desempeño de la compañía de forma regular.						
0	1	2	3	4	5	
13. Me gusta que me den la oportunidad de resolver problemas que tienen conexión con mi trabajo.						
0	1	2	3	4	5	
14. Me gusta que mi jefe me cuente que es lo que sucede con la organización.						
0	1	2	3	4	5	
15. Me gusta tener reuniones regulares con mi jefe para discutir cómo puedo mejorar y desarrollarme.						
0	1	2	3	4	5	

ANEXO C: ENCUESTA DATOS PERSONALES EMPLEADO

Edad	
Genero	
Nivel de Estudios	
Estado civil	
N.personas dependientes	
N. Años que trabaja empresa	
Motiva	
Desmotiva/ Debe mejorar	

ANEXO D: TABULACION DE ENCUESTA

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>Total</i>
1	1	5	4	4	4	0	4	4	5	5	5	1	1	3	2	2	49
1	2	5	4	5	5	1	5	5	4	5	3	1	4	5	5	2	59
1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	22
1	4	2	1	5	4	0	1	5	5	3	1	1	1	4	3	3	39
1	5	5	1	5	5	0	5	4	5	5	0	1	1	5	1	1	44
1	6	3	4	4	2	0	4	2	4	1	5	1	2	4	2	4	42
1	7	4	4	4	3	1	4	3	4	1	5	1	2	4	2	3	45
1	8	4	3	4	3	0	3	3	4	0	4	2	2	5	2	3	42
1	9	5	5	4	4	0	4	4	5	2	5	2	2	5	4	4	55
1	10	3	5	3	4	0	3	4	5	4	4	1	1	3	3	4	47
2	11	4	5	4	4	0	5	5	4	4	5	1	2	5	3	2	53
2	12	5	3	5	4	0	4	4	4	1	4	3	1	5	3	2	48

2	13	5	4	5	5	0	3	3	4	2	5	4	3	4	4	3	54
2	14	4	5	4	4	1	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3	58
2	15	5	2	5	1	2	2	1	5	5	5	1	1	1	3	1	40
2	16	5	5	4	4	1	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	55
2	17	5	4	5	4	1	4	5	4	2	5	2	2	4	2	2	51
2	18	4	4	5	5	0	3	4	5	3	5	1	1	3	3	3	49
2	19	5	3	4	4	0	5	4	4	2	4	2	1	4	4	3	49
2	20	4	5	5	5	0	4	5	5	3	5	3	2	5	3	4	58
3	22	5	5	5	4	0	1	5	4	5	1	3	1	5	5	1	50
3	23	5	5	5	5	0	5	5	5	1	1	1	1	5	5	0	49
3	24	3	5	5	5	0	2	5	4	1	5	4	4	3	5	3	54
3	25	5	1	4	1	0	3	2	1	1	2	4	1	2	1	1	29
3	26	5	4	4	1	0	4	1	1	2	4	4	1	5	2	1	39
3	27	1	5	3	0	1	0	3	3	0	1	1	1	1	3	1	24
3	28	5	5	5	5	0	4	4	3	1	1	1	2	3	1	2	42
3	29	5	3	5	5	1	5	5	3	1	2	1	1	4	1	3	45
3	30	5	4	5	5	0	4	5	4	0	4	1	3	4	1	3	48
4	31	5	5	4	5	0	2	3	4	5	3	2	3	5	1	3	50
4	32	5	4	5	4	1	3	5	5	5	3	3	2	4	1	1	51
4	33	5	5	4	4	0	4	4	4	3	4	1	3	5	2	1	49

4	34	5	4	5	5	1	3	4	4	4	5	2	1	4	1	2	50
4	35	4	4	3	5	0	3	5	5	5	3	1	3	4	2	3	50
4	36	5	5	5	4	1	4	5	4	5	4	2	4	5	3	4	60
4	37	2	1	2	1	1	3	4	4	3	5	1	3	5	4	1	40
4	38	5	5	4	4	0	4	5	3	4	4	3	2	4	4	2	53
4	39	4	3	4	5	1	5	4	5	5	5	2	3	5	2	1	54
4	40	5	4	5	5	0	4	5	5	5	3	1	1	4	1	1	49
		172	156	172	152	15	140	158	160	112	144	74	78	163	106	89	

ANEXO E: RESULTADOS ENCUESTA

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>Total</i>
1	1	4	5	4	5	5	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	67
1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	73
1	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	74
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
1	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	67
1	6	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	71
1	7	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	68
1	8	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	70
1	9	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	67
1	10	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	5	66
2	11	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	66
2	12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	69
2	13	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	68
2	14	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	67
2	15	4	5	5	4	0	5	5	4	5	4	4	4	3	4	5	61
2	16	5	4	5	3	5	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	65
2	17	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	70
2	18	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	67
2	19	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	68

2	20	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	70
3	22	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	71
3	23	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	65
3	24	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	73
3	25	5	5	5	5	4	5	2	5	5	3	3	2	5	4	4	62
3	26	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	74
3	27	5	5	4	3	4	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	66
3	28	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	67
3	29	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	71
3	30	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
4	31	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	5	69
4	32	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	3	67
4	33	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	70
4	34	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	4	68
4	35	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	68
4	36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
4	37	5	3	4	4	5	5	1	2	5	5	5	5	5	4	4	62
4	38	5	3	5	5	4	4	3	5	5	3	5	4	5	5	5	66
4	39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	73
4	40	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	68
		198	180	191	182	166	194	166	175	199	171	185	181	182	178	187	

ANEXO F: RESULTADOS ENCUESTA CUALITATIVAS

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>Tiempo en la empresa</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Cargas Familiares</i>	<i>Factor Motiva</i>	<i>Factor que puede mejorar</i>
1	1	3 meses	54	Bachiller	divorciado	2	Buen trato	Capacitaciones
1	2	12 años	33	Primaria	divorciado	3	Pago puntual	Capacitaciones
1	3	6 meses	27	Bachiller	divorciado	2	Pago puntual	Beneficios de Ley
1	4	6 meses	20	Bachiller incompleto	soltero	0	Le gusta el trabajo	Beneficios de Ley
1	5	7 meses	23	Primaria	soltero	1	Le gusta el trabajo	Beneficios de Ley
1	6	3 años	44	Bachiller	casado	3	Buen trato	Sueldo
1	7	8 meses	38	Bachiller incompleto	divorciado	2	Pago puntual	Capacitaciones
1	8	2 años	45	ninguno	soltero	2	Buen trato	Capacitaciones
1	9	6 años	36	Bachiller	casado	4	Buen trato	Sueldo
1	10	7 meses	35	Primaria	divorciado	2	Pago puntual	Trabajo estable
2	11	5 meses	40	Bachiller	casado	4	Pago puntual	Comunicación
2	12	18 meses	25	Bachiller	casado	3	Pago puntual	Capacitaciones
2	13	1 año	30	Bachiller	divorciado	1	Le gusta el trabajo	Capacitaciones
2	14	4 años	32	Bachiller	casado	3	Buen trato	Beneficios de Ley
2	15	3 meses	43	Bachiller	casado	5	Buen trato	Beneficios de Ley
2	16	8 meses	21	Bachiller	soltero	1	Pago puntual	Capacitaciones
2	17	5 meses	25	Bachiller	soltero	0	Oportunidad de aprender	Sueldo
2	18	2 años	53	Bachiller	divorciado	1	Buen trato	Sueldo
2	19	4 años	47	Bachiller incompleto	soltero	1	Buen trato	Capacitaciones

2	20	2 meses	45	Primaria	casado	2	Pago puntual	Trabajo estable
3	22	15 meses	23	Primaria	soltero	4	Oportunidad de aprender	Contrato a largo plazo
3	23	7 años	41	Primaria	casado	6	Buen trato	Capacitaciones
3	24	17 años	47	Bachillerato incompleto	casado	8	Buen trato	Salario
3	25	1 año	42	Bachillerato	Separado	1	Buen trato	Salario
3	26	20 años	45	Primaria	casado	3	Buen trato	Salario
3	27	8 años	35	Primaria	soltero	2	Buen trato	Comunicación
3	28	1 año	38	Bachiller	divorciado	3	Buen trato	Salario
3	29	1 año	32	Bachiller	casado	2	Buen trato	Capacitaciones
3	30	2 años	30	Bachiller	casado	2	Buen trato	Salario
4	31	2 años	40	Bachiller	divorciado	4	Oportunidad de aprender	Salario
4	32	3 meses	23	Bachiller	casado	1	Pago puntual	Comunicación
4	33	9 meses	26	Primaria	soltero	3	Pago puntual	Capacitaciones
4	34	1 año	34	Bachiller	casado	2	Oportunidad de aprender	Capacitaciones
4	35	6 meses	41	Primaria Incompleta	casado	2	Buen trato	Beneficios de Ley
4	36	2 meses	56	Bachiller incompleto	divorciado	1	Buen trato	Salario
4	37	5 meses	21	Bachiller	soltero	2	Buen trato	Capacitaciones
4	38	2 años	30	Bachiller incompleto	casado	1	Pago puntual	Salario
4	39	5 meses	23	Primaria Incompleta	soltero	2	Pago puntual	Capacitaciones
4	40	4 meses	22	Primaria	soltero	1	Buen trato	Capacitaciones

ANEXO G: RESULTADOS ENCUESTAS JEFES

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>Total</i>
1	Jefe 1	5	3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	3	5	5	5	64
2	Jefe2	5	3	4	4	1	2	5	4	1	5	1	5	3	2	4	49
3	Jefe 3	5	4	5	4	1	4	3	5	2	5	4	3	4	4	3	56
4	Jefe4	5	3	5	4	5	3	4	4	2	5	3	5	5	4	4	61

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>Total</i>
1	Jefe 1	5	5	3	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	67
2	Jefe2	3	3	2	5	1	5	2	2	4	3	3	2	3	3	4	45
3	Jefe 3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	3	56
4	Jefe4	4	4	3	3	4	3	5	2	3	4	3	3	4	4	5	54

<i>Obra</i>	<i>Participante</i>	<i>Tiempo en la empresa</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Cargas Familiares</i>	<i>Factor Motiva</i>	<i>Factor que puede mejorar</i>
1	Jefe 1	15 años	47	Superior Ing	casado	3	Trato como a familia	Alimentación
2	Jefe2	2 años	35	Superior. Arq	Casada	0	Beneficios de ley	Aprendizaje
3	Jefe 3	6 años	30	Superiior Ing.	Casado	4	Buen Trato	Todo lo que no funcione
4	Jefe4	30 años	64	Superior Ing	casado	5	Buen trato	Capacitaciones