

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de Abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

## “ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN”

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

## MAESTRO EN INGENIERIA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION

Presenta

**Víctor Ángel Flores Pérez**

Director: Dr. Guillermo Celis Colín

Lectores: Mtro. Victor Antonio López Rodríguez

Mtro. Manuel del Moral Dávila

México, D. F.

2009

# Índice

Capítulo	Tema	Página
1.	Introducción	3
2.	Objetivo	6
3.	Antecedentes	7
4.	Descripción de la Problemática	11
5.	Marco Teórico	17
6.	Análisis de Ingresos	26
7.	Teorías de Motivación	29
8.	Estrategias de Motivación	33
9.	Evaluación del desempeño	48
10.	Conclusiones	59
11.	Anexos	61
12.	Referencias	76

# 1. Introducción

## Antecedentes.

La investigación que a continuación se presenta se llevó a cabo con la intención de conocer qué aspectos motivan a los Jefes de Obra que laboran dentro de una empresa que desarrolla, construye y opera proyectos propios, qué necesidades tienen en lo profesional y en lo personal, qué esperan de la empresa y qué están dispuestos a dar. Ubicándolos dentro de la generación laboral a la que pertenecen para identificar con precisión qué los mueve, cuáles son sus preferencias, metas y necesidades.

## Descripción de la problemática.

En este capítulo se describe cuáles son los puestos que integran al equipo operativo del departamento de construcción, cuáles son las funciones y alcances de cada uno de ellos, se describe también cuáles son las principales actividades del Jefe de obra en la fase de ejecución, cuál es la clasificación y perfil de su puesto, además se hace una remembranza de las respuestas más relevantes que se obtuvieron en la entrevista que se les aplicó para conocer la percepción que tenían hacia el área, hacia los recursos con los que contaban para desarrollar su trabajo, se les pidió emitieran una opinión sobre el desempeño de sus jefes inmediatos y hacia los puestos directivos, con los resultados obtenidos es entonces que se crea una estrategia sustentada en teorías de motivación dirigida especialmente a profesionistas de la construcción.

## Marco teórico.

Este capítulo está integrado por una serie de teorías de motivación fundamentalmente dirigidas a los profesionistas de la construcción, con la intención de que nos ayuden a entender sus inquietudes y necesidades, ya que lo que buscan es obtener satisfacción intrínseca, debido a que están comprometidos con la lealtad a su profesión, requieren de actualización constante, pero sobretodo la preferencia por contar con un trabajo estimulante es lo que los motiva.

## Análisis de ingresos.

En esta sección se desarrolló una comparativa entre salario por honorarios vs salario por nomina, en la cual se muestra la diferencia que existe entre los ingresos mensuales líquidos ya con las respectivas deducciones entre un formato y otro, de igual manera se presentan los montos totales por concepto de deducciones entre ambas formas de pago, así mismo se muestra el monto que el empleador eroga por concepto de impuestos y prestaciones.

## Teorías de motivación.

En este capítulo se presentan los aspectos que dieron origen a las estrategias de motivación, así mismo se presentan las teorías de:

- Motivación de los trabajadores eventuales.
- Teoría de los dos factores.
- Modelo de Motivación intrínseca.

## Estrategia de motivación.

Aquí se define el contenido, objetivo y forma de implementación de las cuatro estrategias de motivación que conforman la propuesta integral de este estudio, se describe puntualmente el ¿Por Que? y ¿Para Que? de cada parte del proceso, así mismo se plantea el costo y tiempo que se requiere para su implementación.

Las estrategias son:

1. Identidad.
2. Capacitación.
3. Reconocimiento
4. Remuneración.

## Evaluación del desempeño.

Aquí se describe a través de tablas comparativas como a través de los últimos tres años, la percepción de los jefes de obra hacia el departamento de construcción ha cambiado, como la efectividad se ha visto beneficiada al diseñar e implementar parámetros específicos que permiten medir de forma puntual y objetiva la realización de las tareas administrativas y operativas que el jefe de obra desempeña.

## Anexos.

En este apartado quedan concentradas las entrevistas a Jefes de obra la cual se elaboró tomando en cuenta la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg<sup>(1)</sup> Fueron identificados cuatro aspectos fundamentales; Identidad, Capacitación, Reconocimiento y Remuneración, en torno a los cuales se desarrolló una Estrategia de Motivación, con la intención de estructurar el proceso que permita cubrir dichas necesidades y con esto beneficiar el desempeño.

De igual manera se encontraran algunas entrevistas con empresarios que forman parte del padrón de contratistas de la empresa quienes emiten sus puntos de vista respecto al contrato laboral denominado Honorarios Profesionales

Así mismo se analizó el aspecto económico para identificar que diferencias existen en el marco de ingresos y pago de impuestos al contratarse bajo el formato de Nómina o por Honorarios, también se presenta un análisis de lo que le cuesta al empresario tener un empleado por Nómina, así como la disminución de impuestos y prestaciones si es contratado por honorarios.

(1) Herzberg, Frederick, Dual- Factor Theory of job satisfaction and motivation, 1967 pp.369-372

## 2. Objetivo

Diseñar una Estrategia de Motivación enfocada al profesional de la construcción, logrando que ésta no impacte de manera significativa las finanzas del empleador, pero que logren incentivar la productividad del profesionista al obtener beneficios tangibles a mediano plazo.

### 3. Antecedentes

Durante el año 2006 es cuando se inicia con la contratación de Jefes de obra bajo el formato de honorarios y cuyo contrato solo tenía validez mientras la obra estuviera en ejecución, en esos días se logra contratar un equipo aproximado de 20 de jefes de obra, después de un tiempo el personal manifiesta ciertas inconformidades y es cuando se elaboran las entrevistas (ver anexo) a cada uno de ellos y es cuando se detectan sus principales preocupaciones y necesidades como son la carencia de Identidad, la necesidad de ser Capacitados formalmente para tener un mejor desempeño en sus funciones, que se les Reconozca su esfuerzo y que sean Remunerados equitativamente, en ese entonces el área contaba con un sistema denominado TOPS (The one page system) a través del cual se medía el desempeño, mismo que establecía el porcentaje máximo de incremento salarial anual, sin existir bonos de productividad, cabe mencionar que los parámetros de medición no evaluaban realmente cada una de las funciones del puesto.

#### **Perfil del Profesional.**

El profesional para quien esta dirigido el presente estudio, es aquel Arquitecto o Ingeniero Civil, que en la actualidad está prestando sus servicios en una empresa inmersa en el ramo de la construcción y que en este caso en particular desarrolla y ejecuta sus propios proyectos.

El contrato laboral con el que cuenta este profesionista es bajo el formato de honorarios profesionales, relación laboral que a últimas fechas ha tenido mayor auge dada las aparentes bondades que para el empleador implican.

Estos profesionistas están ubicados entre las edades de 24 a 30 años con una experiencia mínima de dos años en supervisión y control administrativo de obra, titulados, estado civil y género indistinto, con disponibilidad para viajar y/o residir en el interior de la república, conocimiento en el manejo de paquetería como Autocad, MS Project y Neodata, 90% de inglés.

Cuyas competencias indispensables serán la negociación, el liderazgo y la toma de decisiones, tres elementos importantes que les permitirán desempeñar de forma eficaz sus responsabilidades tales como, llevar el control administrativo del presupuesto, supervisar el avance físico de la obra y controlar los lineamientos de calidad.

## **Generaciones de la Fuerza Laboral.**

Para los fines de este estudio considero importante hacer referencia a los valores de trabajo, descritos por Stephen P. Robbins<sup>(2)</sup> en su libro de comportamiento organizacional, los cuales han sido divididos en cuatro grupos de distintas generaciones de fuerza laboral, (veteranos, boomers, generación x y siguientes) que si bien no se puede considerar como regla universal, sí puede ayudar a entender cuales son las aspiraciones, inquietudes y condiciones laborales preferentes de este grupo de profesionistas en particular, y con esto contar con herramientas que nos permitan pronosticar su comportamiento y anticipar posibles soluciones. El grupo de profesionistas sujeto de este análisis se encuentra ubicado en su mayoría en la Generación X y el resto se ubica en el rubro de los Siguintes.

A continuación se describe cada uno de los cuatro grupos generacionales de fuerza laboral:

### *1. Veteranos.*

Este grupo de trabajo se integró a la fuerza laboral entre los años 50 y 60, se caracteriza por creer en el trabajo esforzado y la fidelidad a quien los contrata, cuyos valores terminales representan una vida cómoda y seguridad familiar.

### *2. Boomers.*

Este grupo se integró a la fuerza laboral entre los años 60 y 80, y se vio influenciado por el movimiento de los derechos civiles, y la liberación femenina, contando con una gran desconfianza a la autoridad, creen que el fin justifica los medios, consideran a las organizaciones donde trabajan como meros instrumentos para su desempeño, los valores que mejor califican son el sentimiento de realización y el reconocimiento social.

(2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, 10a edición 2003, pp. 66-68



### ***3. Generación X.***

Han sido conformados por la globalización, valoran la flexibilidad, las opciones de vida y conseguir la satisfacción laboral, para esta generación la familia y las relaciones son muy importantes. El dinero les parece importante como indicador del desempeño profesional, no se sienten tan inclinados a hacer sacrificios personales a favor de su patrón, los valores que mejor califican son la amistad, la felicidad y el placer.

### ***4. Siguietes.***

Esta es la última generación que ha llegado al mercado de trabajo, crecieron en épocas de prosperidad, creen en ellos mismos y confían en su capacidad de triunfar, se encuentran en la búsqueda del trabajo ideal y no ponen reparos al cambio continuo de puesto, están cómodos con la diversidad, esta generación es muy orientada al dinero y deseosa de lo que se compra con él. Buscan el éxito económico, como a los miembros de la generación X les gusta el trabajo en equipo pero también dependen de ellos mismos, destacan valores personales como la libertad y la vida cómoda.

La siguiente tabla contiene la descripción de cada uno de los grupos generacionales, nos indica en que año cada uno de ellos se integró a la fuerza laboral, la edad actual que con la que cuentan, así como los principales valores de trabajo que definen a cada uno estos cuatro grupos.

Grupo	Ingreso en la fuerza laboral	Edad actual aproximada	Principales valores de trabajo
Veteranos	1950 a comienzos de los 60	Más de 60	Trabajo duro, obediencia lealtad a la organización
Boomers	1965-1985	40-60	Éxito, logros, ambición, disgusto con la autoridad, lealtad a la carrera
<b>Generación X</b>	<b>1985-2000</b>	<b>25-40</b>	<b>Equilibrio de vida y trabajo, equipo, disgusto con las reglas, lealtad a las relaciones</b>
<b>Siguintes</b>	<b>2000 presente al</b>	<b>Menos de 25</b>	<b>Confianza, éxito económico, equipo lealtad así mismo y a las relaciones</b>

Tabla No. 1 Grupos generacionales de fuerza laboral.

## 4. Descripción de la Problemática

### **Descripción y clasificación de puestos operativos.**

En primera instancia describo como se conforma el organigrama en los niveles operativos del área de construcción de esta empresa, existen tres puestos fundamentales quienes son responsables del desarrollo de cada una de las fases que conforman el proceso administrativo y operativo de los proyectos desde su concepción hasta la puesta en marcha de los mismos. Las fases a las que me refiero se integran de la siguiente manera:

- Fase Inicial, que es fundamentalmente controlada por Gerencia y Coordinación.
- Fase de Ejecución, que es controlada por Jefes de obra.
- Fase de Cierre, en esta etapa intervienen los tres puestos anteriormente descritos.

**Gerencia y Coordinación**, reportan directamente a la dirección de construcción, ambos puestos se encuentran ubicados dentro del equipo que lidera la administración del proyecto, asegura la comunicación entre las demás áreas internas de la empresa que se involucran en el proceso de diseño y ejecución de las obras, tanto la parte legal, la división de mantenimiento, así como el área que desarrolla los proyectos de instalaciones.

Asegura que se identifiquen las probables desviaciones y se resuelvan en tiempo y adecuadamente. Además participa en la integración del equipo ejecutor, como se mencionó anteriormente estos dos puestos son responsables de la fase inicial que se describe a continuación:

*Fase Inicial:* Construcción participa en el desarrollo de la planeación detallada, estableciendo requerimientos técnicos con el área de Desarrollo Inmobiliario, interactuamos con Planeación de Almacenes y Arquitectura e Imagen validando y desarrollando conceptos técnicos de diseño principalmente estructurales, damos seguimiento al trámite y obtención de las licencias y permisos de construcción tarea bajo el control del área jurídica. Así mismo participamos en la elaboración del presupuesto con el área de Contraloría, interactuamos con Ingeniería y Calidad en el desarrollo de los proyectos de instalaciones.

Durante esta etapa es fundamental la creación del programa para establecer los tiempos de ejecución de las distintas disciplinas.

Toda vez que tenemos conocimiento del proyecto y los concursos de las distintas especialidades que conforman la obra han sido validados se procede a

la integración del presupuesto a ejercer, es responsabilidad de la Gerencia administrativa proceder a la carga y distribución de los recursos económicos de acuerdo a cada uno de los conceptos del proceso constructivo establecidos dentro de las plantillas de SAP, así como la liga a la sociedad fiscal designada para cada proyecto en particular.

A continuación se describen como se encuentran clasificados ambos puestos dentro de la organización:

L1, Esta clasificación aplica a Gerencia, que son personas que tienen más de ocho años en la empresa, que tuvieron a su cargo obras nuevas en por lo menos seis ocasiones y por lo menos 15 remodelaciones, reportan directamente a la Dirección, asisten a juntas de planeación de nuevos proyectos, participan de la elaboración de los presupuestos, atienden directamente a los clientes internos, asignan, coordinan y supervisan la elaboración de concursos y el proceso mismo de la obra, el contrato laboral del gerente es de planta, el personal subordinado a este puesto es de al menos seis Jefes de obra.

L2, Esta clasificación aplica a Coordinadores de Construcción, que son personas que tienen más de cinco años en la empresa, que han tenido a su cargo obras nuevas en por lo menos cuatro ocasiones y por lo menos nueve remodelaciones, reportan directamente a la Gerencia, da seguimiento al proceso de la obra supervisando directamente a los jefes de obra, suben al sistema los presupuestos autorizados, generan el programa de obra, el contrato laboral del coordinador es de planta, el personal subordinado a este puesto es de máximo cuatro Jefes de obra.

**Jefe de Obra**, este puesto liderea al equipo ejecutor, el cual esta integrado por la coordinadora, proveedores y contratistas, sus responsabilidades son llevar el control administrativo y operativo principalmente de la fase operativa en el sitio de la obra, además de intervenir en la etapa de cierre; a continuación se describen las fases en las que este puesto interviene:

*Fase de Ejecución:* Esta etapa se desarrolla en sitio, toda vez que el equipo de trabajo se ha definido, se ha cubierto la parte contractual y legal.

Se rige por las fases de planeación y control, no debemos olvidar que la planeación es continua, *Planear-Ejecutar-Controlar-Planear*. Es función fundamental en esta fase mantener el equilibrio entre *Alcance-Tiempo-Costo-Calidad* lo cual podemos lograr con una adecuada interacción de los recursos humanos, técnicos y comunicación continua y asertiva.

Debemos establecer estrategias preventivas al identificar desviaciones en tiempo, costo y calidad durante el proceso de la obra, esto se logra a través de la supervisión continua y precisa, con el conocimiento y dominio de los alcances del proyecto, con el conocimiento de los tiempos dispuestos para cada actividad, con la administración detallada y haciendo uso constante y permanente de cada uno de los sistemas implementados, como SAP, SRM, eProject, Project y todos los reportes, formatos y políticas.

El control existe mientras haya ejecución, se da durante todo el proceso de la obra, implica comparar lo planeado contra lo ejecutado, lo presupuestado contra lo ejercido, verificar que las especificaciones y normativas se cumplan.

Fase de Cierre: Esta etapa inicia con la entrega física del inmueble a nuestro cliente (Director de tienda o Administrador de centro comercial) esta entrega debe documentarse en la bitácora de obra donde se registraran todas las observaciones inherentes a los alcances del proyecto, con sus respectivas firmas de Vo. Bo. Toda vez que estos hayan sido resueltos en tiempo y de acuerdo a las especificaciones del proyecto se procede al cierre financiero y legal de la misma.

A continuación se describe como se encuentra clasificado este puesto dentro de la organización:

L3, Esta clasificación aplica a Jefes de obra, que son personas que tienen dos años en la empresa, algunos de ellos han tenido a su cargo obras nuevas en por lo menos una ocasión y por lo menos tres remodelaciones, reportan directamente al Coordinador de Construcción y/o Gerencia, se establecen en la obra tiempo completo, tienen a su cargo a la coordinadora y a los contratistas, son los responsables directos de la ejecución de la obra, autorización de estimaciones y captura de facturas, así como de la actualización del programa, es personal contratado por honorarios basándose en la duración de la obra.

### **Aspectos relevantes de la entrevista.**

Una vez descrito de forma general como están constituidos los puestos operativos del departamento de construcción, así como su descripción y clasificación de las funciones de cada uno de ellos, enunciaré cuales fueron las preguntas que se aplicaron en la entrevista celebrada con cada uno de los Jefes de obra que bien cabe recalcar son el eje del presente estudio.

Así mismo mencionaré cuales fueron los aspectos más relevantes que se mencionaron, con la principal intención de identificar, documentar y jerarquizar sus inquietudes, necesidades y opiniones emitidas respecto a los canales de comunicación y la manera en la que se les ha transmitido los lineamientos y/o procedimientos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

Lo anterior se llevo a cabo con el objetivo de diseñar una estrategia de motivación que establezca soluciones a estas áreas de oportunidad y que corrija las fallas en los canales de comunicación, estableciendo de forma planificada y sustentada la transmisión de lineamientos e información a los distintos niveles de mando, a fin de que los objetivos establecidos en la organización sean cumplidos eficazmente.

Preguntas de la entrevista:

- ¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades?, ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones? ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo? ¿Piensas que tiene alto grado de reto?
- ¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación, sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?
- ¿Piensas que tienes posibilidades de crecimiento, te hace falta algún tipo de capacitación?
- ¿Que comentarios tienes respecto a la línea de mando? Jefe directo, Gerente, Coordinador. ¿Que opinas de las normas de trabajo? horario, disciplina, vestimenta.
- El salario que recibes (honorarios, viáticos) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?
- Por último, ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu jefe directo, gerente, subdirector?, ¿Cuáles serían sus áreas de oportunidad o en qué tendría que mejorar? ¿Cuáles son las fortalezas de este?

Respuestas con mayor incidencia en la entrevista:

- *No me fueron presentadas claramente las funciones que debía desempeñar.*
- *Las responsabilidades que tengo son claras, tengo autonomía para decidir situaciones que se presentan en el transcurso de la obra.*
- *No se justifica el no haber tenido una especie de “curso de inducción”*
- *En el rubro de capacitación considero que si nos hace falta y la empresa debería de programarnos más cursos.*
- *Sería conveniente que se generaran nuevas plazas con mayor responsabilidad, resultando no sólo la correcta distribución del trabajo sino también un estímulo al crear posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.*
- *Lo que no me gusta es saber que te exigen como el que más, pero pensándolo fríamente realmente no perteneces a la empresa, aunque me sienta parte de ésta.*
- *Del gerente para abajo siento que la jerarquía se respeta. El reconocimiento aunque no es abierto pero a través de las oportunidades que se me han dado, es por el momento suficiente para saber que voy por buen camino.*
- *Posibilidades de ser tomado en cuenta para cosas importantes si, pero crecer dentro del organigrama no.*
- *La satisfacción es muy importante, se va dando cuando llegamos a nuestras aperturas y es ahí cuando podemos ver nuestros frutos, si no tuviera esa satisfacción y retroalimentación veo difícil que salieran los resultados.*
- *Una cosa que pediría sería que luchara más por su personal para liberar plantas y pertenecer a la empresa directamente para que existiera más motivación al momento de levantarse cada día.*

De las respuestas dadas podemos percibir que existe en general un alto compromiso por parte de los Jefes de obra por llevar a buen término los proyectos asignados, es decir dentro del presupuesto autorizado, en los tiempos establecidos y dentro de los estándares de calidad instituidos por el departamento. Cabe resaltar que valores como la honestidad y lealtad son importantes. No obstante la demanda constante es sentirse parte de la empresa, recibir capacitación, que se cambie el formato del contrato laboral de honorarios profesionales a personal de planta, crecimiento en la empresa basado en la eficiencia en el desempeño.

### **Procedimientos de evaluación del desempeño.**

El procedimiento de evaluación con el que se cuenta actualmente esta basado en un sistema llamado TOPS (the one page system) a través del cual el jefe directo evalúa el desempeño de su subordinado (Gerente y/o Coordinador hacia Jefe de obra) y por otra parte nuestros clientes internos emiten una evaluación por proyecto al Jefe de obra asignado.

La calificación de los jefes de obra suma a la calificación del Coordinador y a su vez a la del Gerente, es decir el desempeño debe mantenerse en los niveles óptimos ya que es la evaluación general del equipo en su totalidad, el cual es un factor determinante para medir el desempeño del departamento en general y en lo particular para el Jefe de obra y que esto le permita obtener mayor éxito y acceder cada vez a un proyecto de mayor complejidad, así mismo obtener el nivel más alto en el incremento del sueldo que es del orden del 5% anual , es decir es una tasa máxima y generalizada, no existe dentro de este entorno de evaluación un bono por desempeño.

Es importante mencionar que el TOPS, es un sistema desarrollado en los Estados Unidos, el cual es muy rígido y no permite establecer factores de evaluación con mayor objetividad y que realmente describa y evalúe de forma puntual cada uno de las tareas del puesto, así mismo la encuesta tiene reactivos ambiguos por tanto no permiten al evaluador emitir un juicio real y objetivo del desempeño del jefe de obra.

Sin embargo, hoy en día, pese a que el rendimiento se mantiene en niveles aceptables, existen factores que debemos tomar en cuenta para que la **Motivación** y el **Desempeño** se vean favorecidos, así como el ambiente laboral, y que las inquietudes y necesidades de cada Jefe de obra sean resueltas de forma integral, a través del establecimiento de un esquema que permita establecer con claridad cuales serán los aspectos que definan la estrategia de motivación y los estándares de medición del desempeño.



## 5. Marco Teórico

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo,... etc., son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan o no, a una persona, a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

Ahora bien, siendo el trabajo un proceso de intercambio material, donde el hombre transforma la naturaleza para crear objetos que satisfagan sus necesidades, podemos agregar que la motivación en el trabajo tiene sus raíces en la necesidad/interés del ser humano, que lo impulsa a una actividad concreta, para enfrentar las exigencias de las condiciones sociales.

### **La importancia de la Motivación de los trabajadores y los errores en la empresa.**<sup>(3)</sup>

#### *Falta de compromiso con los objetivos de la empresa.*

Uno de los argumentos de queja o lamentación recurrente en algunos centros de labores, se refiere a la falta de involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa, la que se refleja cuando los grupos de trabajadores y áreas de la negociación no comparten la búsqueda de resultados con la vehemencia deseada por la dirección.

#### *Motivación en el trabajo.*

El anterior problema ha sido motivo de investigaciones para identificar y explicar esta falta de involucramiento y participación; algunos estudios indican como tema central la motivación en el trabajo, aspecto que casi siempre va de la mano con la identificación de los errores como factores de desperdicio o fuga de la energía que desgasta los procesos y genera disturbios en el proceso productivo.

**La motivación en el trabajo se identifica como: la herramienta que produce hacer mejor algo que ya sabemos y hacemos, o para inventar alguna forma nueva de hacer ese algo.**

(3) García, Anselmo, Hernández, Andrés y Wilde, Roberto Publicación Entorno Laboral, 1999., pp. 45-48

### *Importancia del conocimiento de las teorías sobre la motivación.*

Si bien las teorías y análisis de la motivación tienen varias décadas de existencia, y muchas de ellas han evolucionado conceptualmente, es muy importante reconocerlas en su etapa actual y en particular en la presente coyuntura, en la que se intenta construir y definir un nuevo paradigma de la gestión de recursos humanos, así como de las relaciones laborales en las unidades productivas.

### *Errores o deficiencias en el trabajo.*

Es cierto que no todos los errores o deficiencias en el trabajo se pueden explicar desde la perspectiva de la motivación en el trabajo, sin embargo, resulta esencial la causa u origen de dichos errores, a efecto de determinar cuál puede ser la importancia de un programa de motivación vinculado a estos resultados, que obedezca a características y especificidades de nuestro entorno cultural, social y económico, así como al sector productivo y tamaño de empresa en la que laboremos.

### *Responsabilidad limitada de los trabajadores.*

Algunas investigaciones desarrolladas al iniciar la década de los años noventa por los expertos en gestión empresarial más importantes del mundo, así como otros estudios en ramas específicas, han demostrado que algunos errores y defectos ocurridos dentro de las unidades productivas durante el proceso productivo y que pueden ser controlados por los trabajadores, no van más allá del 20% del total de los que se presentan durante las diversas fases de dicho proceso en su conjunto.

Lo anterior es revelador y nos deja claro que, por principio de cuentas, sólo una parte de los errores que se cometen durante el proceso podrían ser superados con la participación directa de los trabajadores.

### *Clasificación de los errores.*

Abundando respecto a la clasificación de los errores en el proceso podemos anotar una primera diferenciación:

Debido a descuidos. La principal característica de estos errores es que el trabajador no es consciente de que los comete. En este supuesto el trabajador llegará a una conclusión equivocada o a un resultado falso; aún teniendo la información precisa para un resultado óptimo o positivo.

Debido a la falta de técnica. Son aquellos que resultan de la falta de conocimientos, de la carencia de destreza, o de deficiencias en la formación técnica específica que demanda el proceso productivo. Es obvio que estos errores no se superan sólo con la buena voluntad del trabajador o de los mandos medios.

Intencionales. Estos errores se presentan cuando el trabajador sabe y conoce la manera de evitarlos, a pesar de lo cual incurre en ellos, o los comete deliberadamente como una forma de construir, en algunos segmentos del proceso, ciertos tiempos muertos que le permitan realizar alguna actividad que el proceso no demanda o para lo cual no ha sido diseñado.

#### *Descripción de los errores y probables soluciones.*

De la anterior clasificación se pueden mencionar algunos de los elementos descriptivos de los mismos, así como identificar algunas posibles soluciones:

Acerca de los errores por descuido, su diagnóstico e identificación es resultado de muestras aleatorias, lo que excluye la falta de destreza o ignorancia oculta. Las dos más importantes herramientas para explicar estos errores son las siguientes:

La Teoría de la Fiabilidad, misma que afirma que "errar es de humanos". Esta afirmación lleva a tolerar ciertos errores que no afectan de manera significativa el proceso, y por otra parte intenta neutralizar aquellos errores de gravedad que implican grandes pérdidas mediante sistemas de reforzamiento de inspección, tales como: autocontrol, diseño de procesos con redundancia, verificación con cuenta de retroceso, entre otros. Fueron precisamente los defensores de esta teoría los que a instancias propias o de sus clientes dieron gran difusión a las teorías de la motivación entre los años sesenta y setenta, y La Teoría de la Falta de Atención, la que sostiene que "los seres humanos al estar bien motivados no cometen errores". Esta afirmación la sustentan al mencionar que la causa principal de los errores humanos es la falta de atención. Se parte de que la afirmación "errar es de humanos" es falsa. Lo anterior, se refuerza apelando al sentimiento de orgullo de los seres humanos por hacer bien un trabajo o alcanzar una meta, presentado esto como un recurso motivacional. Empero, la realidad en las empresas reflejada en diversos estudios ha demostrado que: la motivación influye muy poco y nunca de manera determinante en evitar errores por descuido.

Respecto a los Errores Técnicos, se pueden clasificar entre:  
--Aquellos que se sabe cómo evitarlos a partir de un conocimiento general de las características del diseño de proceso y producto, y  
--Aquellos que pueden ser evitados por alguna habilidad o "truco" desarrollado por los trabajadores, es decir, aquellas pequeñas diferencias metodológicas que

en la práctica ocasionan grandes diferencias entre trabajadores de la misma función laboral, y casi en las mismas condiciones generan resultados distintos.

Con relación a estos dos puntos, algunos mandos medios han afirmado que con sólo saber motivar a los trabajadores, estos desarrollarán por sí mismos su iniciativa y por tanto las destrezas necesarias. Cabe mencionar que en diferentes experiencias se ha podido conocer que las aportaciones y trucos de los trabajadores han resultado fundamentales en algunos incrementos de productividad o mejora de la calidad, cuando las características tecnológicas y de organización lo fomentan o lo propician de manera indirecta. Lo cual podemos definir como la capacidad para adaptarse al cambio.

Respecto a los errores intencionales, aunque a primera vista se trata de una práctica insana y descalificable por sí misma, es importante identificar en su descripción y búsqueda de sus causas, ya que su origen lo podemos y debemos encontrar ya sea en la dirección del proceso o en la ejecución del mismo.

### **La Motivación como Medio para Evitar Errores.**

Si bien los errores en la empresa se presentan como una mezcla de todos los mencionados, algunas soluciones que se encuentran para ellos son proporcionadas por las diferentes propuestas teóricas de la motivación, así como por los programas y las campañas de motivación que de ellas se derivan.

Así pues, las diferentes herramientas de la motivación en el trabajo han surgido como uno de los caminos de la mejora continua de los procesos productivos, con un particular énfasis en el equilibrio de los recursos a partir del control de variables relacionadas con aspectos de satisfacción en el trabajo y de búsqueda de desarrollo de los recursos técnicos y humanos.

#### *Diversas definiciones sobre motivación.*

Aunque los contenidos y las definiciones de la motivación suelen ser diversos, destacando las propuestas de expertos como: Maslow <sup>(4)</sup>, Macgregor <sup>(5)</sup>, Herzberg <sup>(1)</sup>, para fines prácticos podemos decir que proponen las siguientes:

La creación de una fuerza o impulso que induzca a alguien a una actividad deseada. Descubrir y aplicar los estímulos necesarios para inducir a alguien a desempeñar sus tareas de un modo determinado y de ningún otro.

Impulsar a alguien para que ejerza determinada conducta o comportamiento por su propia voluntad con resultados predefinidos.

(4) Maslow, Abraham, Motivation and Personality, 1968., pp. 12-15

(5) Macgregor, Douglas, The human side of enterprise, editorial Mc Grow-Hill 1960, pp. 160

Hasta aquí hemos observado la importancia de la identificación de los errores en la empresa y la mención de la motivación como una herramienta que coadyuve en su solución.

### **Motivación de los Profesionistas.** <sup>(2)</sup>

Generalmente los profesionistas obtienen mucha satisfacción intrínseca, están comprometidos de manera intensa y a largo plazo con su especialidad, su lealtad es más con su profesión que con su patrón. Para mantenerse al día, actualizan periódicamente sus conocimientos.

Prefieren un trabajo estimulante, les gusta enfrentar problemas y solucionarlos. Su principal recompensa es el trabajo mismo, también valoran el apoyo. Quieren que los demás piensen que lo que hacen es importante.

Para motivar a un profesionista hay que tomar en cuenta lo siguiente; *hay que darles proyectos estimulantes continuos, con la autonomía para seguir sus propios intereses y estructurar su trabajo de manera que les parezca redituable. Hay que recompensarlos con oportunidades de educación: capacitación, talleres, conferencias. También hay que premiarlos con reconocimientos, hacerles preguntas y otras acciones que demuestren un interés sincero en lo que hacen.*

### **Remuneraciones en la Industria de la Construcción.** <sup>(6)</sup>

*Un pago a la medida de la crisis.*

A pesar de las cifras que indican que los salarios en el sector se han mantenido, las condiciones han cambiado, los incentivos y prestaciones disminuyen. En tanto, las actividades que realizan los ejecutivos aumentan. En una de las industrias más golpeadas en tiempos recientes, las remuneraciones a nivel medio y directivo en las empresas relacionadas con la construcción se han mantenido en niveles semejantes a los de otros ramos. De manera generalizada, los aumentos de los últimos años, cuando los hay, no bastan para contrarrestar los efectos de la inflación.

(2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, 10a edición 2003, pp. 206

(6) Almada Cevallos, Guadalupe Revista Obras Num. 383, 1o de Noviembre de 2004

Además, muchas prestaciones que eran comunes en el pasado y que servían para completar el ingreso o para mantener un nivel de vida, se han eliminado a medida que las empresas han tenido que recortar costos. En el mejor de los casos se sustituyen por otro tipo de compensaciones o bonos, generalmente dependientes de un buen desempeño o del logro de una meta importante para la compañía.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras, (ENEC) la cual comprende a empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), el personal ocupado en junio del 2004 aumentó 7.5% en relación con el mismo mes del año pasado. En ese documento se afirma también que las remuneraciones medias reales pagadas crecieron 2.2% en el mismo periodo, "como resultado de aumentos en los sueldos medios de los empleados de 4.7% y 1.9% en los salarios de los obreros". Independientemente de las cifras, en estas épocas de crisis, para muchos, el acceso a oportunidades laborales o la conservación de un puesto se vuelve más importante que el monto de su remuneración.

Todo esto ha tenido necesariamente un impacto en las necesidades de recursos humanos de las empresas, que deben ser mucho más selectivas en la contratación de personal. Son precisamente las personas las encargadas de ejecutar "los procesos clave y de soporte con los que la empresa crea valor". Por eso existen muchos aspectos adicionales a considerar antes de elegir a la persona ideal para un puesto y de establecer un sistema adecuado de remuneraciones.

La permanencia en los puestos durante muchos años por parte de los ejecutivos de primer nivel en las grandes constructoras las dotó de una gran experiencia acumulada. Sin embargo, muchos de ellos han llegado a la edad de retiro, con lo cual se abrirán oportunidades a nuevos aspirantes. En general, las empresas optan por hacer crecer el talento interno, una alternativa que les ha rendido buenos frutos a través del tiempo.

#### *Transformaciones en la retribución.*

En cuanto a remuneraciones, el aumento porcentual en los últimos años ha sido muy reducido y pocas veces suficiente para contrarrestar la inflación. Se advierte una tendencia general a reducir las prestaciones y manejarlas al nivel que marca la ley, exclusivamente.

La paga que se otorga a los empleados ha sufrido algunos ajustes respecto a lo que sucedía en el pasado. Cada empresa ha manejado las cosas de distinta manera. Algunas han optado por reducir las prestaciones que se otorgaban a niveles ejecutivos para que la mayor parte del personal pueda conservar sus puestos. Otras se han empequeñecido con recortes, en algunos casos

superiores al 60% de su tamaño original; a veces han tenido que hacer ambas cosas.

Otras más han optado por disminuir el personal de apoyo y así bajar costos. Por ejemplo, asignan una secretaria a varios jefes, los cuales tienen que asumir las tareas que ellas realizaban en el pasado; esto es, contestar teléfonos, redactar y escribir documentos, manejar agendas, etcétera, sin que esto implique aumentos en sus sueldos.

Para adaptarse a los cambios en las fuentes de trabajo, algunas compañías han hecho depender cualquier remuneración adicional de un desempeño excepcional, o del logro de objetivos definidos de trabajo. Así, se ha hecho frecuente otorgar bonos premio a fin de año, al llevar a cabo satisfactoriamente una obra, o incluso, al terminarla en forma anticipada.

#### *Requisitos de empleo.*

Conseguir un trabajo depende de la experiencia individual, de la actitud general hacia el trabajo, de las habilidades, de las relaciones personales, y de la preparación académica de los aspirantes. Mantenerlo, con motivación y compromiso.

Del nivel medio hacia arriba todos los aspirantes deben tener una carrera terminada, pero esto no es suficiente garantía de éxito. Hacen falta otros atributos.

"Los conocimientos son solamente la base, pero, para tener éxito en una organización, el candidato debe tener las actitudes y habilidades necesarias. Entre las primeras están que una persona sea proactiva, que vea para adelante, que no busque problemas sino soluciones; Entre las segundas, la capacidad de comunicación, el liderazgo, saber negociar, trabajar en equipo y relacionarse con las personas".

La motivación de incorporarse a una empresa, es decir, qué tantas ganas tiene un individuo de hacer una carrera y crecer con ella, también es fundamental. Buscamos gente que esté cada vez más comprometida, que esté hambrienta de aportar. En una palabra, gente que trabaje con profesionalismo.

### *Otras formas de pago.*

A menudo, al tomar una decisión profesional, se está ante la disyuntiva de buscar una retribución económica suficiente o satisfactoria, o un crecimiento personal.

Generalmente se piensa que se puede escoger solamente una de estas alternativas.

Una persona alcanzará el éxito cuando en una posición laboral determinada pueda reunir ambas cosas. En un empleo, lo ideal es que se cumplan tres requisitos: *tener pasión por lo que se hace, ser bueno para ello y obtener dinero por hacerlo.*

La falta de alguno es muy importante pues produce desequilibrios. En cambio, cuando coexisten todos se da un verdadero compromiso con el trabajo y, en consecuencia, una mayor productividad, ya que "una persona, un área, una empresa comprometida, produce mucho más que otra que simplemente cumple con lo que tiene que hacer".

Ver las cosas a largo plazo da perspectiva y permite tomar mejores decisiones., Al seleccionar una alternativa de avance profesional, la persona debe pensar en un plan de vida. Debe cuestionarse qué pasaría si permaneciera en esa organización durante mucho tiempo. ¿Sería feliz si llegara al nivel más alto?.

El aprendizaje ininterrumpido a lo largo de la vida es otro de los caminos para una realización personal. Falta poner mayor énfasis en una cultura que lo fomente de manera generalizada.

### *Algunas empresas ya lo han entendido.*

Al respecto, se plantea la diferencia entre las mentalidades latinoamericana (occidental) y oriental en cuanto al origen de la satisfacción personal: "En Oriente primero piensan en ser. Y si son, después tienen. En Occidente todo se hace para tener y luego para ser. Los valores están invertidos. Cuántos casos hay de individuos que primero buscan el dinero y, cuando lo tienen se dan cuenta de que realmente están vacíos por dentro". La búsqueda de tener por tener se opone al avance personal.

El crecimiento se relaciona estrechamente con el aprendizaje, de tal manera que al interrumpirse éste se detiene aquél. "Llega un momento en que el ser humano piensa que sabe, y entonces su curva de rendimiento empieza a bajar. Ha perdido la flexibilidad y la capacidad de crecer. Lo mismo pasa con las empresas".



## **Salarios de la Construcción: Los mejores... ganan más.** <sup>(6a)</sup>

¿Un recurso sub aprovechado?

Los expertos en administración no dejan de subrayar la importancia del elemento humano para la supervivencia de las empresas, cualquiera que sea su giro. Pero, si de aprovechar mejor los recursos se trata, hay que considerar qué hace el constructor para administrar y desarrollar la mano de obra con la que cuenta.

Muchos esfuerzos de capacitación se han centrado sobre todo en los aspectos técnicos. De acuerdo, un trabajador más capacitado es más productivo, en teoría al menos. El sobrepago por destajo también lo alienta a rendir más. La fórmula es sencilla: entre más rápido y mejor, mayor la paga.

La capacitación es una obligación legal para todos los patrones desde que en 1979, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153, estableció como obligación de los patrones proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y la productividad de la empresa. Sin embargo, una capacitación integral va más allá de los aspectos técnicos e incluye educación básica y aspectos de desarrollo humano.

(6a) Almada Cevallos, Guadalupe Revista Obras Num. 415, 1o de Octubre de 2005

## 6. Análisis de Ingresos.

Como ya se mencionó en el capítulo tres, en el párrafo de perfil del profesional, los empleadores a últimas fechas han optado por contratar personal para ciertos puestos dentro de sus organizaciones bajo el formato de honorarios profesionales, bajo la premisa del ahorro por exención de impuestos y prestaciones lo cual les genera sin duda ciertos beneficios económicos, al generar ahorro hacia sus empresas, pero no debemos dejar de lado que el gobierno establece que si el trabajador demuestra que durante tres meses, los honorarios que cobro de la empresa fueron los únicos, entonces se establece una relación patrón-trabajador y el patrón debe asumir su rol como tal.

En el capítulo once, se encuentran entrevistas con empresarios del ramo de la construcción en donde emiten sus opiniones respecto de las consideraciones que deben tomarse en cuenta al contratar a profesionales de la construcción a través de honorarios.

En la página siguiente encontraremos la tabla número dos denominada comparativa entre Salario por Nómina vs. Salario por Honorarios. (salarios vigentes 2006)

En la primera sección identificada como deducciones al empleado por Nómina se hace una corrida para determinar el ingreso mensual nominal y establecer cuanto dinero por concepto de deducciones del I.S.P.T. e I.M.S.S. se le deducen al empleado, partiendo de que el ingreso mensual nominal es de \$14,500 menos \$2,028 por concepto de deducciones, resulta la cantidad líquida de \$12, 472, si multiplicamos la cantidad de \$2,028 por 12 meses resulta un total anual de deducciones del orden \$24,336.

En la segunda sección identificada como deducciones al empleado por Honorarios se hace una corrida para determinar el ingreso mensual total y establecer cuanto dinero por concepto de deducciones de I. V. A. e I. S. R. se le deducen al empleado, partiendo de que el ingreso mensual base es de \$14,500 más el 15 % de I.V.A. resultan \$16,675 menos \$2,900 por concepto de retenciones , resulta la cantidad líquida de \$13,775, es decir a \$14,500 debemos descontar solo la cantidad de \$725, si multiplicamos la cantidad de \$725 por 12 meses resulta un total anual de deducciones del orden \$8,700.

De lo anterior se deduce que quien labora por honorarios percibe mayores ingresos líquidos en el corto plazo, pero carece de seguridad social, y otras prestaciones que por ley recibiría estando contratado por nómina, la diferencia entre deducciones anuales es de \$24,336 por nómina contra \$8,700 por honorarios, dando como diferencia \$15,636 al año.

Por último encontramos la sección de gastos del patrón por concepto de pagos de impuestos y prestaciones por concepto de nomina, de igual manera se genero una corrida mensual a partir de un sueldo nominal del orden de \$14,500 y se calcularon todos los pagos que este esta obligado a efectuar bajo el concepto de salario integrado, al reconocer conceptos tales como IMSS, RCV (Riesgos de trabajo, Cesantía y Vejez) INFONAVIT, 2% sobre nomina, vacaciones y aguinaldo, resultando un total anual de \$51,711

La intención de estos análisis es la de que el profesional vea que aparenta tener más dinero liquido mensual bajo el formato de nomina pero al visualizarlo anualmente esa cantidad no le cubre ni siquiera la parte de seguridad social, en este caso seria recomendable obtener un contrato vía nómina.

La segunda intención es sensibilizar al empleador de que la cantidad anual que reconoce a través de impuestos y prestaciones bien podría emplearse en cursos de capacitación y/o bonos por cumplimiento de objetivos, de persistir con la relación laboral por honorarios o contratar al profesionista de la construcción por nomina y con esto coadyuvar al sentido de identidad y pertenencia, logrando así incentivar la productividad.

**COMPARATIVA ENTRE SALARIO POR NOMINA VS SALARIO POR HONORARIOS**

DEDUCCIONES AL EMPLEADO POR N O M I N A													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingreso mensual	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	174,000
I.S.P.T	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	1,591	19,092
I.M.S.S	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	5,244
Sueldo Neto	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	12,472	149,664
Total deducciones al empleado	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	24,336

DEDUCCIONES AL EMPLEADO POR H O N O R A R I O S													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingreso mensual	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	174,000
15% I.V.A.	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	2,175	26,100
Subtotal	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	16,675	200,100
10 % retención I.V.A.	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	17,400
10 % retención I.S.R.	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	1,450	17,400
Total a pagar	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	13,775	165,300
Total deducciones al empleado	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	8,700

GASTOS DEL PATRON POR N O M I N A													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingreso mensual	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	14,500	174,000
I.M.S.S mensual	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	1,834	22,008
R.C.V.bimestral	-	1,910	-	1,910	-	1,910	-	1,910	-	1,910	-	1,910	11,460
Infonavit bimestral	-	1,522	-	1,522	-	1,522	-	1,522	-	1,522	-	1,522	9,132
2% sobre nomina	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,480
Subtotal	2,124	5,556	2,124	5,556	2,124	5,556	2,124	5,556	2,124	5,556	2,124	5,556	46,080
Menos cuota obr-imss	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	5,244
Total a pagar por el patron	1,687	5,119	1,687	5,119	1,687	5,119	1,687	5,119	1,687	5,119	1,687	5,119	40,836
Vacaciones	3,625												3,625
Aguinaldo												7,250	7,250
Gran Total													51,711

De lo anterior se deduce que:

El empleado que labora por Honorarios percibe mayores ingresos en el corto plazo debido a que sus retenciones son menores comparadas con las que tendría que reconocer bajo el regimen de Nomina.

Retenciones Nomina	24,336	
Retenciones Honorarios	8,700	15,636 Diferencia al año

El patron que da empleo bajo el regimen de Nomina tiene un gasto anual por prestaciones e impuestos del orden de:

51,711

Tabla No. 2 Comparativa entre salario por nomina vs salario por honorarios. (Salarios vigentes 2006)  
De elaboración propia a partir, de técnicas de retención de ISPT, cálculos IMMS, Infonavit, cuotas patronales.

## 7. Teorías de Motivación

En este capítulo resumiré los aspectos más relevantes y definitorios de cada uno de los temas y artículos expuestos en el capítulo cinco.

Estos a su vez son aspectos fundamentales planteados en las teorías de motivación que a continuación se enuncian y que son la base del diseño de la estrategia de motivación de este estudio en particular.

### **Aspectos definitorios para diseñar la estrategia.**

#### **Identidad.**

El común denominador de estos trabajadores temporales es que no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes.

La respuesta para la motivación es obvia, y es la oportunidad de un trabajo permanente.

Los profesionistas obtienen mucha satisfacción intrínseca, están comprometidos de manera intensa y a largo plazo con su especialidad.

La motivación de incorporarse a una empresa es decir, qué tantas ganas tiene un individuo de hacer una carrera y crecer con ella.

#### **Capacitación.**

La falta de involucramiento de los trabajadores con las metas de la empresa (cultura).

Hay que recompensarlos con oportunidades de educación.

Son precisamente las personas las encargadas de ejecutar "los procesos clave y de soporte con los que la empresa crea valor".

Los conocimientos son solamente la base, pero, para tener éxito en una organización, el candidato debe tener las actitudes y habilidades necesarias.

Hacer crecer el talento interno, hay que reeditarlos con capacitación.

## **Reconocimiento.**

El trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo,... etc., son también factores de satisfacción.

Hay que premiarlos con reconocimientos, hacerles preguntas y otras acciones que demuestren un interés sincero en lo que hacen.

Otorgarles proyectos estimulantes y que cuenten con autonomía en su desempeño, que cuenten con libertad de decisión para que puedan fijar sus objetivos.

Requieren de retroalimentación, que sus decisiones sean avaladas y que no se ponga en entredicho su autoridad en la obra.

## **Remuneración.**

Compensaciones o bonos, generalmente dependientes de un buen desempeño o del logro de una meta importante.

En general, las empresas optan por hacer crecer el talento interno frecuentemente otorgan bonos premio a fin de año.

Prestaciones flexibles, tales como seguro de gastos médicos, vacaciones, inscripción voluntaria al IMSS

## Teorías de Motivación.

### Motivación de los trabajadores eventuales.<sup>(2)</sup>

El común denominador de estos trabajadores temporales es que no tienen la seguridad ni la estabilidad de los empleados permanentes. En tal carácter, no se identifican con la organización ni sienten el compromiso de otros empleados. Tampoco cuentan con servicios médicos, pensiones ni otras prestaciones.

No hay solución simple para motivar a estos empleados aún cuando se sabe que al menos el 40 % de estos empleados escogieron voluntariamente esta condición laboral. El problema surge al manejar a los que no escogieron hallarse en esta situación.

Generalmente la respuesta para la motivación es obvia, y es la oportunidad de un trabajo permanente. En los casos en que se elige empleados permanentes del conjunto de eventuales, éstos se esfuerzan más con la esperanza de conseguir una plaza fija.

### Modelo de Motivación intrínseca.<sup>(7)</sup>

Thomas afirma que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo.

El modelo de Thomas postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido, progreso y satisfacción al realizarlo.

La *libertad de decisión* es la capacidad de elegir actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de manera que se considere apropiada.

La *competencia* es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.

El *sentido* es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importe en el contexto general de las cosas.

El *progreso* es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

(2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, 10a edición 2003, pp. 66-68

(7) Thomas, K. W. Quality management journal, volumen 4, No. 2, 1997

## **Teoría de los Dos Factores.**

También llamada de Motivación e Higiene, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están vinculados con la satisfacción.

Herzberg <sup>(1)</sup> denominó factores de Higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas. Es importante acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

(1) Herzberg, Frederick, Dual- Factor Theory of job satisfaction and motivation, 1967 pp.369-372



## 8. Estrategias de Motivación

En este capítulo se presentan las estrategias de motivación que han sido diseñadas, para establecer un plan integral que permita dar respuesta a los aspectos más relevantes que han sido detectados como áreas de oportunidad en el presente estudio, estos aspectos son:

5. Identidad.
6. Capacitación.
7. Reconocimiento
8. Remuneración.

Cabe mencionar que los cuatro temas arriba mencionados, fueron a los que mayor importancia dieron los Jefes de obra en la entrevista que se les aplicó, estos mismos han sido correlacionados y fundamentados con las teorías de motivación expuestas en los capítulos cinco y siete.

No debemos olvidar que los profesionistas de la construcción, para quienes se está diseñando esta estrategia de motivación, los hemos ubicado entre la generación X y los *Siguietes*, de acuerdo a la tabla No. 1 Grupos generacionales de fuerza laboral.<sup>(2)</sup>

A continuación presento la tabla número tres denominada, esquema de correlación, aquí podremos apreciar de forma sintetizada como se interrelacionan entre sí los cuatro temas eje de la presente estrategia de motivación, así mismo se enuncian los sub-temas que las conforman a cada una de ellas, derivado de esta interacción podemos destacar que nos llevan a dos temas importantes, **Motivación y Desempeño**, que son finalmente las *Herramientas para la mejora continua de los procesos productivos*.

(2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, 10a edición 2003, pp. 66-68

## ESQUEMA DE CORRELACIÓN



Tabla No. 3 Esquema de correlación.

De elaboración propia a partir, de la recopilación y análisis de teorías de motivación.

A partir de este punto procederé a describir a cada una de las estrategias de motivación propuestas, a fin de que sea claro su contenido pero sobretodo su objetivo, en páginas posteriores se podrán visualizar los esquemas representativos de cada una de ellas.

## 1. Identidad.

Apoyaremos a este concepto a través de temas como: Inducción, Perfil laboral y Presentación, como parte del proceso propuesto para integrar esta primer estrategia y lograr con esto que el Jefe de obra, en principio identifique a la empresa y el entorno en donde habrá de laborar pretendiendo con esto que el sentido de pertenencia con el tiempo vaya afianzándose.

En el esquema No. 1 que podrá ser visto en páginas posteriores, además de los temas que integran a la propuesta base, podremos apreciar dos columnas costo (\$) y tiempo (hrs.)

La intención de mencionar costo y tiempo es evidenciar que para esta estrategia en particular el costo para su implementación es cero y la suma total en tiempo de todo el proceso es de no más de seis horas, cifras ambas que bien vale la pena invertir en aras de cubrir nuestro objetivo de Identidad.

### Inducción.

- ¿Qué es la empresa? A través de una pequeña presentación debemos mostrarle al nuevo integrante (Jefe de obra) cuáles son los principales mercados, quiénes son sus clientes, cuál es la estructura organizacional, cuál es el objetivo, que rentabilidad espera, cuál es la misión y la visión.
- Función del departamento de construcción. Debemos mostrarle al Jefe de obra, como se integra el departamento de construcción, quién es su jefe directo, su director la trayectoria de estos, en dónde se encuentra posicionado el departamento y cuál es su principal función dentro del grupo, qué servicios ofrece y que se espera de este en el grupo, a qué división pertenece.
- Clientes internos. Debemos ser precisos en definir que es un cliente interno, quien o quiénes son, cuáles

son los compromisos de servicio que se le han de proporcionar, así mismo definir cuáles son la áreas que brindan soporte al desarrollo de cada una de las obras.

## Perfil Laboral

- Definición precisa de los alcances de las funciones del puesto. Es importante que contemos con un documento en donde se establezcan cuáles son los roles y funciones del puesto, cuáles son los tiempos de ejecución, los alcances y cómo es que estos, serán evaluados, qué conocimientos en administración de obra y procesos constructivos debe tener el Jefe de obra.
- Resaltar la importancia del puesto que desempeña. Debemos ser enfáticos en que el puesto de Jefe de obra, es el eje de muchas actividades, es el líder del equipo operativo, es pieza fundamental de la fase de ejecución del proyecto y entrega del inmueble a quien habrá de operar el mismo.

### 1.3 Presentación ante el área.

- Bienvenida por parte del Director corporativo. Se recomienda que el jefe directo lleve al nuevo integrante a presentar con el titular del área, esto con la intención de que vea que es ubicado y que forma parte de un equipo de trabajo.
- Presentación ante el departamento. Así como cuando avisamos a través del correo electrónico interno de la empresa que alguna persona ha dejado de prestar sus servicios, así mismo deberíamos emitir un comunicado, en donde se indique que un nuevo Jefe de obra se ha integrado al departamento y que ha sido asignado a un proyecto determinado, darle la bienvenida, manifestar que cuenta con el apoyo del área y que se le desea éxito en el desempeño de sus funciones.

Como aportación adicional a esta estrategia se ha promovido dentro del área de construcción, la generación de una iniciativa denominada Manual de Inducción para Personal de Nuevo Ingreso, para contar con un documento que permita brindar apoyo y dirección al recién contratado, el contenido y objetivo se describe a continuación:

Elaborar un manual de inducción que contenga de manera estructurada, desde las funciones específicas del puesto, las herramientas que la empresa, pone a su disposición para desempeñar sus actividades y como utilizarlas, información básica de la estructura de la empresa y con qué áreas y personas responsables tendrá relación.

Los antecedentes que motivan la creación de esta indicativa son: La inexistencia de un manual, ni la capacitación formal de todas las herramientas. El nuevo residente recibe capacitación de su coordinador o gerente no siempre con una metodología clara.

## 2. Capacitación

Los temas propuestos se desarrollaran en aspectos de: Administración, Ingenierías, Instalaciones y Residencia, con los que se pretende proporcionar conocimientos básicos que permitan al Jefe de obra desempeñar adecuadamente sus funciones.

En el esquema No. 2 mismo que se presenta más adelante, sean integrado dos columnas una para costo (\$) y otra para tiempo (hrs.) con la intención de que el empleador tenga conocimiento de cuanto habrá de invertir en tiempo y costo en la capacitación de sus Jefes de obra.

### Administración.

Evidentemente en los cursos de carácter administrativo dado que estos dependen básicamente del manejo de programas de cómputo se requiere que estos sean impartidos en principio por terceros, los cuales generan un gasto del orden de \$ 26,000 y 56 horas promedio, por el total de los cursos.

- Los temas propuestos son:
  - Eproject, dentro de esta herramienta que tiene su desarrollo dentro de la red interna de la empresa, se da de alta la iniciativa

de proyecto, se definen los alcances (WBS) se detonan las actividades, se integran los planos del proyecto ejecutivo, se clasifican y definen las funciones de los miembros de cada uno de los departamentos que participaran, desde este programa el Jefe de obra administra, captura y actualiza, issues, riesgos, cambios y solicita requerimientos de información. En este programa queda registrado todo el proceso e intercambio de información entre las áreas involucradas.

- Ms Project, esta herramienta sirve para administrar los tiempos planeados vs tiempos reales de cada una de las actividades establecidas en las plantillas (Gant) según el tipo de proyecto obra nueva, ampliación y remodelación.
- SAP, Esta herramienta tiene como objetivo principal administrar en términos económicos el proyecto. El propósito de generar o subir el proyecto a SAP es el de registrarlo en el sistema base de la empresa e integrar la información de costos, lo cual permitirá realizar los pagos de los trabajos necesarios para la ejecución del proyecto, así como llevar el control de lo ejercido contra lo autorizado.
- SRM, El uso de esta herramienta SRM (suplire relationship managment) tiene como actividades principales la emisión en línea de catálogos de conceptos de obra, para celebrar licitaciones, así mismo el sistema tiene la facultad de seleccionar las propuestas más convenientes para la empresa en términos económicos, a través de este sistema llevaremos a cabo la elaboración de contratos, el proveedor o contratista estará facultado para emitir sus estimaciones y de esta manera el Jefe de Obra podrá evaluarlas y solicitar la autorización para el pago de las mismas por medio de las facturas electrónicas.

#### Ingenierías.

- Para el tema de ingenierías básicamente de mecánica de suelos y de estructuras (metálicas y de concreto) se propone que los Doctores, Maestros e Ingenieros tanto de mecánica de suelos, como de estructuras que forman parte del padrón de proveedores y en general de prestadores de servicios profesionales que habitualmente son contratados por el área de construcción, bien podrían dar un curso básico sin costo, de los métodos para obtener información estratigráfica, que permita al Jefe de obra tener conocimiento de los tipos de suelos, de su comportamiento, de cómo se generan los cálculos de una cimentación profunda, cómo es que se calcula una

bajada de carga, de como es que habrán de comportarse las estructuras ante la presencia de un sismo, como visualmente puede determinarse la falla en elemento estructural.

El tiempo promedio de estos cursos básicos es de 14 horas y como ya se menciono puede solicitarse como un servicio a la empresa.

#### Instalaciones.

- Eléctricas, en este tema se pretende dar un panorama general de cómo se diseñan los proyectos para la empresa, cuales son los parámetros que se toman en cuenta, que subsistemas interactúan entre si, que es la alta, media y baja tensión, que es una caída de tensión, que equipos se requieren, como se integra un cuadro cargas, en términos generales y esquemáticos dar a conocer al jefe de obra como es que la energía eléctrica es recibida y conducida a través de cada uno de los sistemas que integran esta disciplina.
- Aire Acondicionado, de igual manera la intención es que el jefe de obra reciba información de que consideraciones se toman en cuenta para desarrollar los cálculos para acondicionar el aire dentro de un inmueble, que tipos de equipos existen, como interactúan dentro de un sistema, qué es y como se genera una carga térmica.
- Hidro-Sanitarias, es importante dar a conocer al Jefe de obra qué subsistemas integran a esta disciplina, como se obtiene, almacena y se distribuye al interior de un inmueble el agua potable, como es que esta después de ser utilizada se descarga al drenaje o a un sistema de tratamiento de aguas, como se capta y conduce el agua de lluvia, como se calcula la capacidad de una cisterna en base al gasto promedio, que porcentaje de esta debe ser considerada para el sistema de contra-incendio.
- Especiales, dentro de este rubro caen varias especialidades tales como voz y datos, sonido ambiental, voceo, telefonía, circuitos cerrados de televisión, control de accesos, automatización.

De igual forma el costo de estos cursos básicos pueden ser negociados con los contratistas habituales, sin que estos generen un gasto para la empresa, lo único ha considerar es el tiempo requerido que se estima del orden de 26 horas.

## Residencia.

- Este último tema dentro de la capacitación propuesta consiste en enviar a un Jefe de obra de reciente ingreso, al sitio donde se este desarrollando un proyecto, esto con la intención de que viva el proceso de la fase de ejecución, que se involucre y participe del proceso operativo, que conozca el sistema constructivo, qué y cómo se supervisa, cuáles son las líneas de mando, cómo se debe garantizar la seguridad dentro de una obra, como se controlan y planifican los rendimientos y avances de las tareas, la intención de esta propuesta es que llegado el momento de ser el Jefe de obra al mando el o ella, ya haya experimentado estos procesos.  
El costo que representa esta estancia en la obra es de \$16,500 y se propone un mes de permanencia, es decir 160 horas en promedio.

En resumen, para la implementación de esta estrategia se requiere de \$42,500 y un total de 256 horas, siendo esta la que mayor gasto y tiempo demanda de las cuatro estrategias propuestas en este estudio. Pero dado que el tema capacitación es de vital importancia considero que la inversión coadyuva a la mejora continua de los procesos productivos.

Como aportación adicional a esta estrategia se ha promovido actualmente dentro del área de construcción, la generación de una Iniciativa denominada plan de capacitación corporativa, cuyo objetivo es establecer un plan de capacitación que favorezca y optimice la productividad mediante el adecuado uso de las herramientas, este planteamiento tendrá que ser evaluado y actualizado trimestralmente.

## 3. Reconocimiento.

Para integrar esta estrategia se han definido temas como: Termino de obra, Plan de carrera y Nómina. Con los cuales se pretende cubrir necesidades en el plano personal que le brinden la sensación de una buena calidad de vida laboral, estimularlos con autonomía en sus funciones y que estén al frente de proyectos que representen un resto para ellos.

Como podrá observarse en el esquema No. 3 esta estrategia, requiere para su implementación tan solo \$ 4,000 y diez horas. Tiempo y costo realmente mínimo comparado contra el gran valor que este tema genera en la satisfacción profesional.



## Termino de Obra.

- Se propone que al término de una obra, el Director Corporativo, le envíe un mensaje de agradecimiento por el esfuerzo realizado al llevar a buen término el proyecto que tuvo a su cargo, este reconocimiento puede ser a través de un correo, una llamada telefónica o una carta.
- Comida o desayuno con los departamentos participantes, esta acción tiene como intención la de promover la convivencia entre los participantes clave de los distintos departamentos que estuvieron involucrados durante el proceso de la obra.
- Dado que el proceso de cierre y entrega del inmueble es exhaustivo, se recomienda otorgar al Jefe de obra un día de descanso preferentemente inmediato a la puesta en marcha del proyecto, con la intención de que descanse y conviva con su familia.

## Plan de Carrera.

Para este proceso la recomendación es que se deben asignar al Jefe de obra, los proyectos de menor a mayor complejidad a fin de que éste, conozca y domine los distintos alcances y proceso que cada uno de los proyectos de la empresa demanda, dado la cantidad de proyectos y los tiempos de reacción que estos requieren para su administración y ejecución, en la mayoría de las ocasiones se asignan proyectos que por mucho rebasan los conocimientos y experiencia de los Jefes de obra dada su complejidad, para contrarrestar esta situación se propone el esquema a bajo descrito:

- Remodelación menor.
- Ampliación del orden de 6,000 m<sup>2</sup> de construcción.
- Tienda nueva de 10,000 m<sup>2</sup> de construcción.
- Tienda nueva de a partir de 14,000 m<sup>2</sup> y hasta 24,000 m<sup>2</sup> de construcción.

## Nómina.

El tema nómina es sin duda el tema relevante de este estudio, es la inquietud de mayor peso que los Jefes de obra han manifestado en distintas ocasiones, a través de la entrevista, en las reuniones de equipo que se celebran quincenalmente en TOPS.

La propuesta aquí es, sensibilizar al patrón para que al cabo de un plazo, entre el segundo y tercer año de relación laboral y después de haber evaluado el desempeño en cada uno de los proyectos asignados al Jefe de obra, pueda otorgarse la planta y con esto cubrir las expectativas de pertenecer de manera formal a la empresa y obtener con esto los beneficios económicos y prestaciones que el puesto otorga.

## 4. Remuneración.

La propuesta en esta última estrategia es, que en caso de persistir la relación laboral por honorarios se hiciera un esfuerzo y se otorgara para aquellos Jefes de obra que obtengan una evaluación que supere el rango de aceptable. Un equiparable a prestaciones de ley, prestaciones flexibles y bonos de productividad, con la intención de que obtengan un beneficio económico adicional a la percepción mensual que ya reciben.

Esta propuesta tendrá un gasto total del orden de \$ 27,000 y 80 horas equivalentes a 10 días de vacaciones y podrá observarse para su análisis en el esquema No. 4, paginas adelante.

## Prestaciones de Ley.

Como ya se mencionó, la idea es proporcionar en términos económicos un equivalente al concepto de vacaciones y aguinaldo, cabe mencionar que respecto al tema vacaciones, hoy se le reconoce únicamente una semana en tiempo.

### Prestaciones Flexibles.

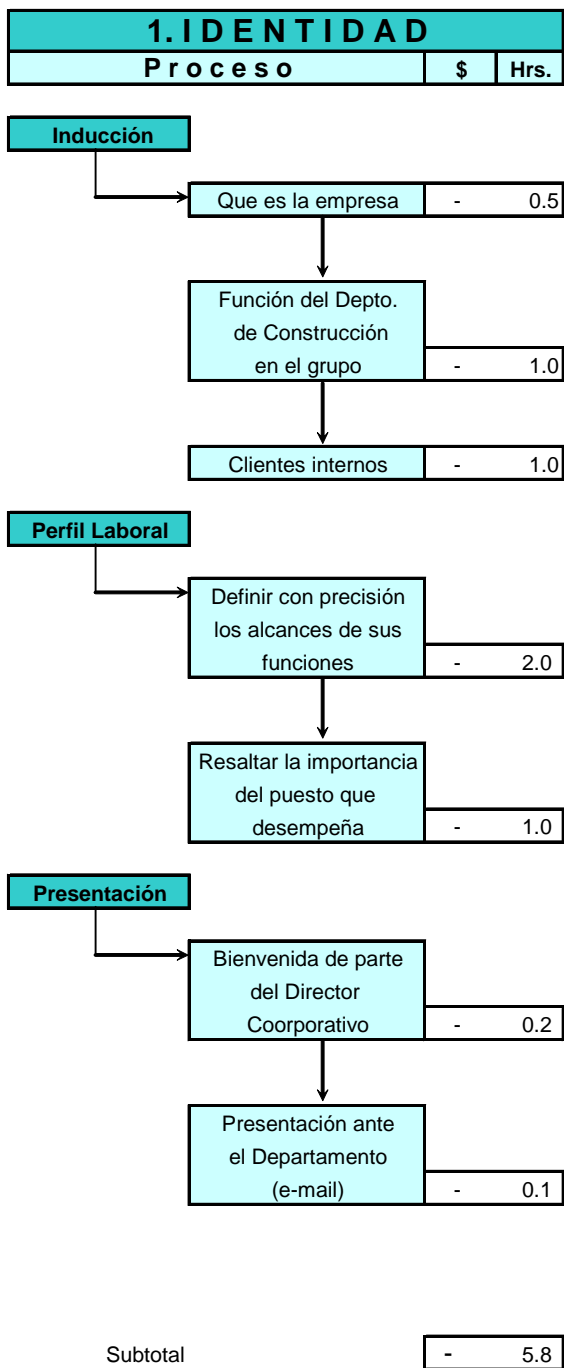
Dado que el profesional por Honorarios no cuenta con seguridad social, la propuesta es aprovechar las alianzas que tiene la empresa con compañías de seguros y negociar un precio conveniente para que le sea otorgado un seguro de gastos médicos, dado el nivel de riesgo que su actividad representa en obra específicamente.

### Productividad.

En este último tema se propone se otorgue al Jefe de obra un bono anual por concepto de productividad de acuerdo a las tablas vigentes de evaluación de efectividad, mismas que podrán ser observadas en el capítulo siguiente, denominado evaluación del desempeño.

Como comentario final de este apartado mencionaré que para la implementación de las cuatro estrategias, se estima que para su implementación se requieren en total 312 horas y \$ 78,000 al año por cada Jefe de obra.

# ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN



Notas aclaratorias:

Costo \$ representado en miles

Tiempo considerado en 8 hrs por jornada de trabajo

## Esquema No. 1 Estrategia de Motivación Identidad

De elaboración propia a partir, de la recopilación y análisis de teorías de motivación.

## ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

2. CAPACITACIÓN		
Proceso	\$	Hrs.
<b>Administración</b>		
SAP	4.0	16.0
Project	8.0	12.0
APP	8.0	16.0
Excell	6.0	12.0
<b>Ingenierías</b>		
Mecanica de Suelos	-	6.0
Estructuras Met-Concr	-	8.0
<b>Instalaciones</b>		
Eléctrica	-	8.0
Aire Acondicionado	-	8.0
Hidro-Sanitaria	-	6.0
Especiales	-	4.0
<b>Residencia</b>		
Permanecer en una Obra en proceso para conocer el manejo operativo y administrativo	12.5	120.0
Subtotal	38.5	216.0

Notas aclaratorias:

Costo \$ representado en miles

Tiempo considerado en 8 hrs por jornada de trabajo

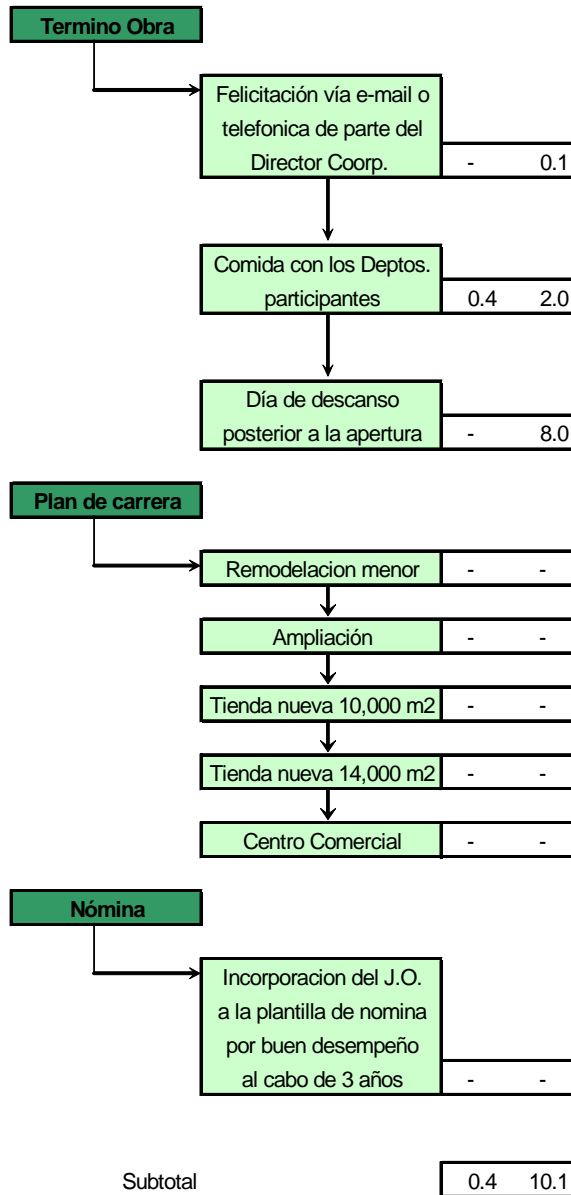
### Esquema No. 2 Estrategia de Motivación Capacitación

De elaboración propia a partir, de la recopilación y análisis de teorías de motivación

# ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

## 3. RECONOCIMIENTO

Proceso	\$	Hrs.
---------	----	------



Notas aclaratorias:

Costo \$ representado en miles

Tiempo considerado en 8 hrs por jornada de trabajo

Esquema No. 3 Estrategia de Motivación Reconocimiento  
De elaboración propia a partir, de la recopilación y análisis de teorías de motivación.

## ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

4. REMUNERACIÓN		
Proceso	\$	Hrs.
<b>Prestac/Ley</b>		
→	Vacaciones	3.6    80.0
	↓	
	Aguinaldo	7.2    -
<b>Prestac/Flex</b>		
→	Gastos Médicos	1.2    -
<b>Productividad</b>		
→	Bono anual por término en tiempo y costo de los proyectos asignados	15.0    -

## ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

Subtotal	27.0	80.0
----------	------	------

Notas aclaratorias:

Costo \$ representado en miles

Tiempo considerado en 8 hrs por jornada de trabajo

Esquema No. 4 Estrategia de Motivación Remuneración  
De elaboración propia a partir, de la recopilación y análisis de teorías de motivación

## 9. Evaluación del desempeño

En este capítulo se hace un análisis de cuales han sido los cambios que se han presentado a lo largo de estos últimos tres años, en términos de percepción por parte de los Jefes de obra hacia el departamento de construcción, se podrá apreciar como la forma y los parámetros de medición han sufrido cambios, de ser cuestionamientos ambiguos y poco precisos en el sistema TOPS ( The one page system) a puntos más específicos y que realmente han permitido llevar un control preciso del desempeño de las funciones operativas y administrativas de los Jefes de obra en cada uno de los proyectos que se les han asignado.

### **Percepción y Efectividad 2006.**

En la Tabla No. 4 Percepción y efectividad 2006 se puede apreciar en la parte superior, una sección que habla de percepción, el objetivo es mostrar que calificación tenía en ese momento cada uno de los temas de Identidad, Capacitación, Reconocimiento y Remuneración, que son finalmente la base del diseño de la estrategia de motivación.

El promedio general que el área de construcción tenía en este rubro era de 79.5 calificación que emitían los Jefes de obra.

En la sección inferior de esta tabla se aprecia cuáles eran los dos grandes rubros con los que se evaluaba el tema de efectividad, el primero obra en ejecución y por ultimo servicio Interno, como podrá apreciarse los parámetros de medición de la efectividad, eran demasiado ambiguos y quien evaluaba difícilmente tenía forma de ser objetivo en la emisión de su calificación, y por ende la calificación no era un reflejo fiel del desempeño y servicio ofrecido por el jefe de obra.

El promedio general que el área de construcción tenía en el rubro arriba descrito era de 83.05 calificación que emitían los clientes internos.

### **Percepción y Efectividad 2007.**

Para el año 2007 la percepción de los Jefes de obra hacia el área presenta una calificación promedio de 83.25 sobre una base de 100, reflejando una mejoría del orden de 4.72 % respecto del año anterior.

En ese año se diseñan y establecen tablas de control de efectividad cuyos parámetros de medición son más precisos y realmente se enfocan a cada una de las actividades realizadas durante el proceso de la obra desde la parte



administrativa hasta la operativa, además de que los valores y pesos están debidamente concensuados y acorde a los objetivos del área, las tareas madre se clasifican en el siguiente orden:

- Financiero.

Valor total de esta tarea es 50 %

Los parámetros de medición son: Presupuesto Plan vs. Presupuesto Real

- Cliente.

Valor total de esta tarea es 20 %

Los parámetros de medición son: Encuestas dirigidas al cliente para medir el servicio interno.

- Procesos internos.

Valor total de esta tarea es 20 %

Los parámetros de medición son: Porcentaje de avance de la obra, Aseguramiento de la calidad, Garantizar se cumpla el presupuesto de otras áreas.

- Aprendizaje y desarrollo.

Valor total de esta tarea es 10 %

Los parámetros de medición son: Asistencia y Evaluación de cursos, según la iniciativa propuesta denominada Plan de Capacitación Corporativa.

La calificación promedio del departamento respecto a efectividad obtenida en este año 2007 es de 103.32 (base 115) haciendo la conversión a base cien para efectos comparativos respecto al 2006 la calificación que obtiene es de 89.94 lo cual representa un incremento del 8.79 %

Bono de Productividad, por primera vez el área de construcción accede al bono de productividad que es otorgado a personal ejecutivo, a partir de Jefe de obra de planta, este bono se entrega una vez al año. ¿Cómo se obtiene este? Se cuenta con una tabla en donde interactúa la calificación obtenida por el concepto de efectividad de cada persona, y el resultado de la empresa en función de la utilidad neta presupuestada, en este caso la efectividad promedio del departamento fue de 103.32 pero al no rebasar el rango de 105 se queda en el rango inferior de 100 (base 115) y la empresa logro obtener el nivel 4 óptimo, con lo cual se obtiene el factor 1.55 mismo que se multiplica por un mes de salario.

Los datos antes descritos se pueden apreciar la Tabla No. 5 Percepción y efectividad 2007.

### **Efectividad 2008.**

La calificación promedio del departamento respecto a efectividad obtenida en este año 2008 es de 105.95 (base 115) obteniendo un incremento del 2.54% contra el año 2007, haciendo la conversión a base cien para efectos comparativos respecto al 2006 la calificación que obtiene es de 92.13 lo cual representa un incremento del 10.93 %

En este caso la efectividad promedio del departamento fue de 105.95 (base 115) y la empresa logro obtener el nivel 4 óptimo, con lo cual se obtiene el factor 1.84 mismo que se multiplica por un mes de salario.

Con lo arriba descrito vemos que el bono de productividad se incrementa en el orden del 18.71 % con respecto al 2007.

Los datos antes descritos se pueden apreciar la Tabla No. 6 Percepción y efectividad 2008.

### **Evolución del puesto.**

Así mismo podremos observar en la Tabla No. 7 Evolución del puesto 2006-2007, cual ha sido la evolución del puesto y como se ha logrado que a través de este proceso de mejoras continuas los Jefes de obra contratados originalmente bajo el formato de honorarios ahora estén accediendo a la contratación por nomina e incluso algunos de ellos se les ha promocionado al puesto inmediato superior como coordinadores, lo cual les ha permitido acceder a prestaciones más atractivas principalmente el bono de productividad, todo esto a propiciado mejoras en el sentido de pertenencia a la empresa, seguridad laboral al visualizar que hoy existe un plan de carrera formal y que los planes de capacitación realmente están estructurados y enfocados a temas técnicos propios del área de construcción.

En el año 2006 se presenta el 60% de bajas en Jefes de obra, ocasionado principalmente por, bajo rendimiento, no se adaptaron al sistema, no tenían claro su futuro en la empresa y decidieron buscar otra opción de trabajo.

En el 2007 se logra que se otorguen las primeras plantas al 40% de los Jefes de obra cuyo desempeño ha sido sobresaliente y no se presentan bajas.

En el 2008 se logra que se otorguen nuevamente plantas para el 52% de los Jefes de obra y se otorgan las primeras promociones a coordinadores de obra y las bajas reporta tan solo el 5%.

Cabe mencionar que para visualizar como desarrollado a lo largo del tiempo los temas de percepción, efectividad y evolución del puesto se podrán apreciar en páginas subsecuentes las gráficas que se enuncian a continuación:

- No. 1 Percepción 2006-2007.
- No. 2 Efectividad 2006-2008.
- No. 3 Evolución del puesto 2006-2008.

**TABLAS DE PERCEPCIÓN Y EFECTIVIDAD 2006**

2006		PERCEPCIÓN				EFECTIVIDAD		
<b>Base del Diseño</b> (Área de oportunidad)		<b>IDENTIDAD</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>REMUNERACIÓN</b>	<b>Promedio General</b>		
El trabajador temporal manifiesta no tener seguridad ni estabilidad comparado con la sensación que le brinda un empleo permanente. Quiere un trabajo permanente. Satisfacción intrínseca (interés genuino por hacer bien su trabajo). Manifiesta su interés por crecer con la empresa y hacer carrera.		Son los encargados de ejecutar "los procesos clave y de soporte que crean valor". Requieren de oportunidades de educación. Es necesario exponer sus habilidades y orientar sus actividades. Hacer crecer el talento interno.	Chagar proyectos estimulantes, contar con autonomía en su desempeño, que sus decisiones sean avaladas (Autoridad en la obra). Trato correcto y Reconocimiento por parte de los directivos. Calidad de vida en el trabajo, premios con reconocimientos. Requieren de retroalimentación.	Compensaciones o bonos al término de cada obra. Contar con prestaciones de Ley. Las empresas optan por hacer crecer la eficiencia y al talento otorgando bonos.	80	76	79	83
		80	76	79	83	79.5		
<b>Parametro de Medición de Desempeño (Tops)</b>		<b>PESO</b>	<b>OBRA EN EJECUCIÓN DESCRIPCIÓN</b>	<b>Promedio General</b>				
25	¿La obra cumple con las especificaciones de calidad de acuerdo con estándares Liverpool?	80						
25	¿La obra cumple con presupuesto y los extras están sustentados y autorizados?	79						
25	¿La obra cumple con las especificaciones de orden y limpieza de acuerdo con estándares Liverpool?	75						
25	¿La obra cumple con los tiempos establecidos en el programa?	91						
100	<b>PROMEDIO DEL ÁREA</b>	<b>81.25</b>						
<b>PESO</b>	<b>SERVICIO INTERNO DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROMEDIO DEL ÁREA (base 100)</b>						
15	Se entregó programa de obra a tiempo y completo?	76						
14	Se mantiene una comunicación efectiva con las otras áreas?	86						
14	Se tiene la información de Costos y Presupuestos?	91						
14	Disponibilidad del supervisor para realizar cambios solicitados?	78						
14	Grado de involucramiento del supervisor en la etapa del proyecto?	87						
14	Se respetó la calidad y precio de los materiales especificados?	88						
15	Grado de supervisión de obra vs proyecto?	88						
100	<b>PROMEDIO DEL ÁREA (base 100)</b>	<b>84.86</b>						
		<b>83.054</b>						

Tabla No. 4 Percepción y Efectividad 2006.

De elaboración propia a partir, de los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas con los Jefes de obra, con la finalidad de conocer que percepción tenían respecto del departamento de construcción obteniendo una calificación promedio de 79.05, así mismo se muestran los parámetros de medición de desempeño con los que se evaluaban las funciones del área, los cuales arrojan un promedio general de 83.05.

TABLAS DE PERCEPCIÓN Y EFECTIVIDAD 2007

2007		Estrategia para favorecer el Desempeño				Promedio General				
PERCEPCIÓN	IDENTIDAD	CAPACITACIÓN	RECONOCIMIENTO	REMUNERACIÓN						
		INDUCCIÓN QUE ES LA EMPRESA DEFINIR EL PERFIL LABORAL PRESENTACIÓN ANTE EL ÁREA	PROCESOS ADMINISTRATIVOS INGENIERÍAS INSTALACIONES RESIDENCIA EN UNA OBRA EN PROCESO	AL TÉRMINO DE OBRA ESTABLECER UN PLAN DE CARRERA INGRESO A NOMINA	PRESTACIONES DE LEY PRESTACIONES FLEXIBLES BONOS DE PRODUCTIVIDAD	80	79	84	90	83.25

EFECTIVIDAD	Tablas de Control de Efectividad							
	TAREAS	METAS	PARAMETROS	PESO	EFECTIVIDAD (115 max 90 min)	VALOR		
	FINANCIERO	Costo de Centros Comerciales (obra cerrada)	PLAN/REAL SISTEMA SAP	35	90	36.39	51.56	44.84
		Costo de Tiendas (obra cerrada)		35	90	36.39		
		Costo de Remodelaciones (obra cerrada)		20	100	22.22		
		Obras en proceso		10	90	10.11		
	VALOR TOTAL DE LA TAREA				50	100	103.12	51.56
	CLIENTE	Cliente Servicio Interno	REAL/PLAN TABLA CO001	50	90	50.56	21.22	18.46
		Garantizar entrega de obra en tiempo		50	100	55.56		
	VALOR TOTAL DE LA TAREA				20	100	106.12	21.22
	PROCESOS INTERNOS	Asesoramiento de Calidad y Avance de obra	% DE AVANCE ZPS_EJECUTIVO TABLA CO002 TABLA CO003 TABLA CO004	40	90	40.45	20.42	17.76
		Entrega de reportes semanales		40	90	40.45		
		Administración de proyectos		10	100	11.11		
		Garantizar el presupuesto asignado a otras áreas		10	90	10.11		
	VALOR TOTAL DE LA TAREA				20	100	102.12	20.42
	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Asistencia y evaluación de cursos	REAL/PLAN	100	90	101.12	10.11	8.79
	VALOR TOTAL DE LA TAREA				10	100	101.12	10.11
						Total de Efectividad del área 2007 (base 115)	103.32	
						Promedio General (base 100)	89.84	8.18%

RESULTADOS DE LA EMPRESA 2007				
1 INSUFICIENTE (DE BAJO DEL 0% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	1.84	1.12	0.95	0.38
2 MÍNIMA (MENOR AL 4% Y HASTA 2% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	2.24	1.36	1.15	0.46
3 PRESUPUESTO (4% HASTA 4% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	2.64	1.6	1.35	0.54
4 OPTIMO (MAYOR AL 4% HASTA 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	3.03	1.84	1.55	0.62
5 SUPERIOR (MAYOR AL 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	3.43	2.08	1.76	0.7
<b>EFECTIVIDAD DEL ÁREA</b>	115	105	100	90

Tabla No. 5 Percepción y Efectividad 2007.

En esta tabla se aprecia en primer término como el tema de la percepción de los Jefes de obra hacia el departamento de construcción, ha logrado un cambio favorable al obtener una calificación del orden del 83.25. Podemos observar que en el tema efectividad, las tareas a desempeñar por el jefe de obra y los parámetros de evaluación han sido definidos con precisión y objetividad, logrando un mejor calificación promedio del área al conseguir un 89.84, por ultimo se aprecia el promedio alcanzado en el bono de productividad del orden del 1.56 veces del salario mensual.

TABLAS DE PERCEPCIÓN Y EFECTIVIDAD 2008

2008		TAREAS	METAS	PARAMETROS	PESO	EFECTIVIDAD (115 max 90 min)	VALOR		
EFECTIVIDAD	Tablas de Control de Efectividad	FINANCIERO	Costo de Centros Comerciales (obra cerrada)	PLAN/REAL SISTMA SAP	35	90	35.39	45.49	
			Costo de Tiendas (obra cerrada)		35	100	30.89		
			Costo de Remodelaciones (obra cerrada)		20	90	20.22		
			Obras en proceso		10	90	10.11		
		VALOR TOTAL DE LA TAREA			50	100	104.62	52.31	
		CLIENTE	Cliente Servicio Interno	REAL/PLAN	50	100	55.58	19.27	
			Garantizar entrega de obra en tiempo	TABLA 00N01	50	105	55.26		
		VALOR TOTAL DE LA TAREA			20	100	110.82	22.16	
		PROCESOS INTERNOS	Aseguramiento de Calidad y Avance de obra	% DE AVANCE DPS_BASURINO	40	100	44.44	18.28	
			Entrega de reportes semanales	TABLA 00N02	40	90	40.45		
Administración de eproyect	TABLA 00N03		10	90	10.11				
Garantizar el presupuesto asignado a otras áreas	TABLA 00N04		10	90	10.11				
VALOR TOTAL DE LA TAREA			20	100	105.12	21.02			
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Asistencia y evaluación de cursos	REAL/PLAN	100	95	104.49	9.09			
VALOR TOTAL DE LA TAREA			10	100	104.49	10.45			
Total de Efectividad del área 2008 (base 115)						105.95			
Promedio General (base 100)						92.13	2.54% 10.93%		

RESULTADOS DE LA EMPRESA 2008				
1 INSUFICIENTE (DE BAJO DEL 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	1.84	1.12	0.95	0.38
2 MÍNIMA (MENOR AL 4% Y HASTA 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	2.24	1.36	1.15	0.46
3 PRESUPUESTO (4% HASTA 4% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	2.64	1.6	1.35	0.54
4 ÓPTIMO (MAYOR AL 4% HASTA 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	3.03	1.84	1.55	0.62
5 SUPERIOR (MAYOR AL 8% UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA)	3.43	2.08	1.76	0.7
<b>EFECTIVIDAD DEL ÁREA</b>	115	105	100	90
				18.71%

Tabla No. 6 Efectividad 2008.

En esta ultima tabla comparativa se puede observar que los parámetros para la medición de la efectividad siguen vigentes, y que el promedio obtenido ha alcanzado una mayor escala respecto de los años anteriores al obtener una calificación de 92.13, lo que representa el 2.54% de incremento respecto al 2007 y 10.93 % contra el 2006, así mismo el promedio para el bono de productividad logro un promedio de 1.84 veces el salario mensual, obteniendo un incremento del 18.71% respecto del año 2007.

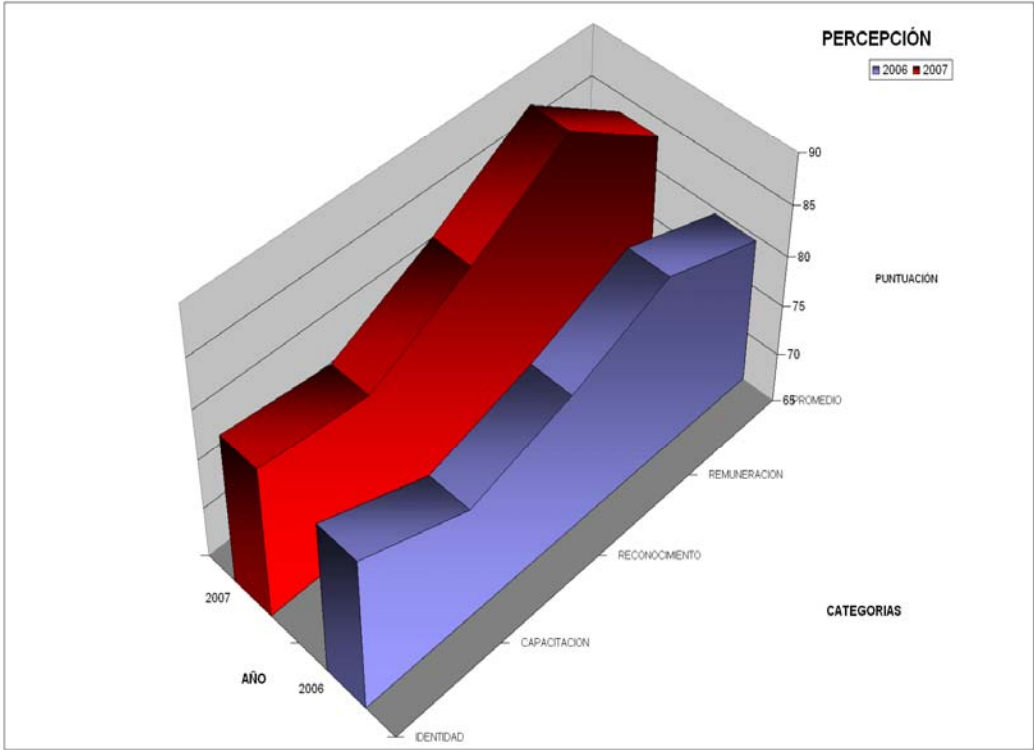
TABLA DE EVOLUCIÓN DEL PUESTO 2006-2008

ESTATUS 2006				ESTATUS 2007				ESTATUS 2008				
NOMBRE	PUESTO	TIPO DE CONTRATO	BAJA	NUEVO INGRESO	TIPO DE CONTRATO	PROMOCIÓN	BAJA	NUEVO INGRESO	TIPO DE CONTRATO	PROMOCIÓN	BAJA	NUEVO INGRESO
MPS	Jefe de Obra	Honorarios			Planta	Coordinador						
MBA	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
ADE	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
CGS	Jefe de Obra	Honorarios			Planta	Coordinador						
CDP	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
JLGP	Jefe de Obra	Honorarios			Planta	Coordinador						
IMHR	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
PVR	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
CGS	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
RSU	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
USE	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
RFF	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
JNC	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
ISR	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
JSR	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
EDG	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
VIG	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
ASR	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
YEL	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
ANP	Jefe de Obra	Honorarios	X		Planta	Coordinador						
			12	60%	8	40%	4	50%				
JMM	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
JCL	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
HCS	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
DBH	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
DBI	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
FGG	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
EME	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
JPF	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
YRG	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
PCT	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
JLM	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
RHU	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
MS	Jefe de Obra	Honorarios		X	Planta							
TGC	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
MGC	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
RUS	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
VLI	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
RGJ	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
DSP	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
EGM	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
RRR	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
ANS	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
EL	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
JES	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
JMZ	Jefe de Obra	Honorarios		X	Via Planta							
			25	100%	13	52%	0	0%			5	20%

Tabla No. 7 Evolución del puesto 2006-2008.

De elaboración propia a partir, de la recopilación de datos con el área de Recursos Humanos de la empresa, la intención de esta tabla es la de mostrar cual ha sido la evolución del puesto de Jefe de obra en la empresa, y evidenciar que el porcentaje de rotación a decrecido en el transcurso de los últimos tres años, así mismo se puede observar que el plan de carrera propuesto, ha propiciado que algunos jefes de obra no solo hayan obtenido la planta si no también hayan sido promovidos al puesto inmediato superior denominado Coordinador de obra.

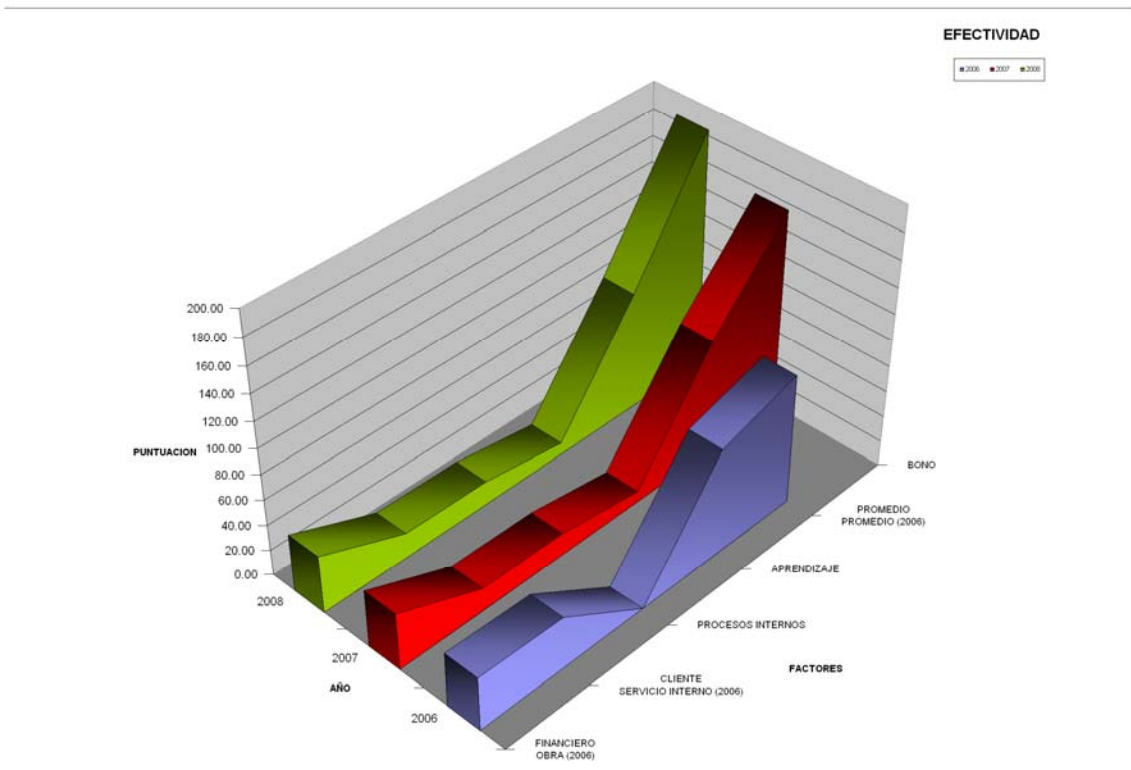
GRAFICA DE PERCEPCIÓN 2006 - 2007



Gráfica No. 1 Percepción 2006-2007.

En esta gráfica se aprecia el resultado de la evaluación que los jefes de obra han emitido a cada una de las categorías (identidad, capacitación, reconocimiento y remuneración) que conforman el concepto de percepción que tienen hacia el departamento de construcción, podemos apreciar que el año 2007 fue mejor evaluado en términos generales respecto del 2006.

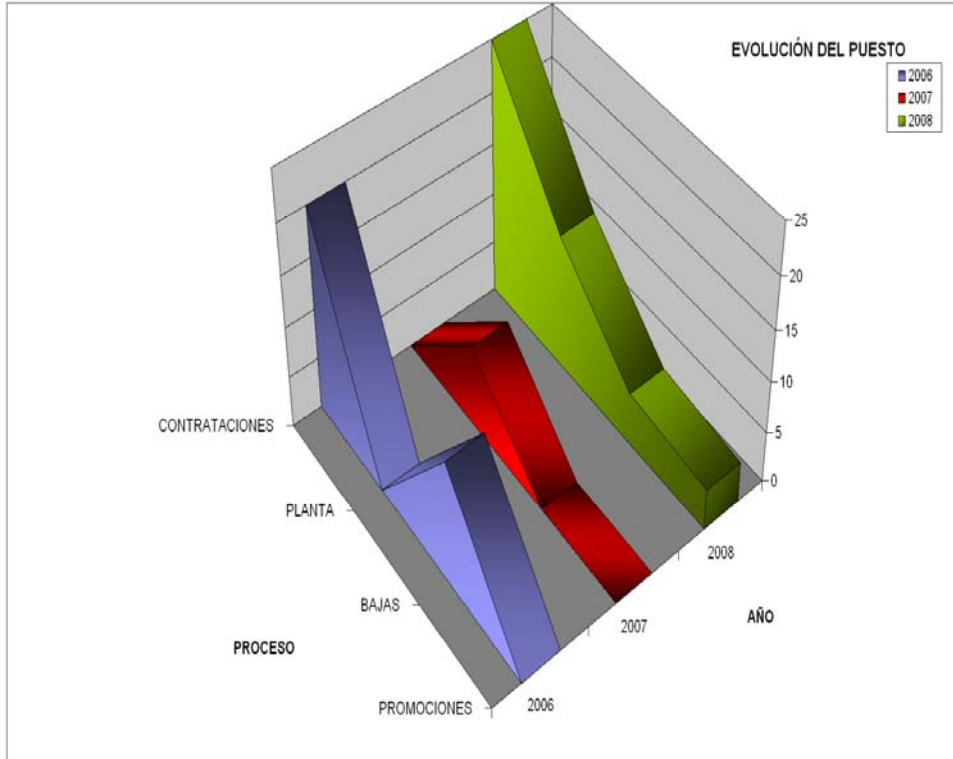




Gráfica No. 2 Efectividad 2006-2008.

En esta gráfica se muestra cual ha sido la evolución del departamento de construcción, respecto al tema de efectividad a lo largo de los tres últimos años, no debemos olvidar que durante el 2006 los parámetros de medición carecían de objetividad y de una definición precisa, tanto para quien desempeñaba las tareas como para quien debía evaluarlas, para los años 2007 y 2008 las tareas y los puntos de medición, son definidos con mayor claridad, lo que ha permitido en principio llevar un control preciso en el desempeño de cada una de las actividades.

GRAFICA DE EVOLUCIÓN DEL PUESTO 2006 - 2008



Gráfica No. 3 Evolución del puesto 2006-2008.

En la presente grafica, se aprecia como el tema de bajas (rotación) ha sufrido un decremento respecto del año 2006 vs. 2008, así también observamos que el tema de otorgamiento de plantas se ha visto incrementado, otro punto a destacar es que para el 2008 se reportan las primera promociones, lo cual habla de los resultados en la aplicación del plan de carrera propuesto, por ultimo el tema de las contrataciones tiene que ver directamente con el volumen de obra a realizar en cada uno de los años estudiados.

## 10. Conclusiones

Como ya se mencionó en el capítulo siete; la Identidad, la Capacitación, el Reconocimiento y la Remuneración son los aspectos más relevantes que fueron mencionados en las entrevistas con los Jefes de obra, dicha entrevista se formulo basada en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. <sup>(1)</sup>

*“También llamada de Motivación e Higiene, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están vinculados con la satisfacción”.*

En torno a estos cuatro aspectos se desarrollo la Estrategia de Motivación, con la finalidad de cubrir las necesidades e incertidumbres mencionadas por los Jefes de obra, la intención de este modelo es que se cuente con una propuesta estructurada, que permita de forma ágil dar seguimiento al cumplimiento de cada uno de los puntos descritos.

Así mismo se demostró en el análisis económico, cual es la diferencia en pesos entre ser un empleado de nomina y un empleado por Honorarios, detectando que el empleado por honorarios reconoce menos impuestos bajo este formato y cuenta con una mayor liquidez.

Respecto al empleador se observó que existe un aparente beneficio económico al contratar por honorarios ya que evita impuestos y prestaciones, lo que se propone en principio es que estos recursos sean invertidos en capacitación y remuneraciones directas al Jefe de obra para que este último obtenga beneficios tangibles en el corto plazo y por ende el factor de motivación lo conlleve a dar siempre su mejor esfuerzo en el desempeño de sus funciones. Sin embargo insistiré en que resulta más conveniente formalizar la relación laboral con un contrato por nomina.

Resulta importante continuar con el plan de carrera, en donde la eventualidad este acotada en el tiempo y se evalué el desempeño para decidir llevar la relación de trabajo a un nivel más formal, es decir pasar del formato de honorarios a ser empleado de nomina.

A lo largo de estos tres últimos años el departamento de construcción ha tenido una serie de cambios en su estructura administrativa principalmente enfocada al desarrollo de sus recursos humanos, toda vez que se ha logrado romper con ese esquema de contratación por honorarios y se ha reconocido la importancia de su personal operativo conformado por sus Jefes de obra que son la base de la estructura y quienes llevan a cabo la implementación de la planeación, la programación y las estrategias financieras, diseñadas en principio por el equipo directivo.

(1) Herzberg, Frederick, Dual- Factor Theory of job satisfaction and motivation, 1967 pp.369-372

Así mismo cabe mencionar que en el tema de la capacitación, en este año se desarrollaron las iniciativas, manual para la administración de obra, así como el plan de capacitación corporativa y cuyo contenido técnico y administrativo servirá como herramienta para el adecuado desempeño de las funciones.

En el tema de reconocimiento al termino de cada obra, ahora se celebra una pequeña ceremonia, en donde se entrega una carta de agradecimiento por el esfuerzo realizado durante el proceso de la obra, además de que se otorga una calcomanía con el logotipo de la empresa y que indica la participación del Jefe de obra en ese proyecto en particular, y al cabo del tiempo se podrá apreciar el numero y tipo de obras en las que se ha participado y es de alguna manera el reflejo de la experiencia adquirida.

Hablando de remuneración en las tablas 2007 y 2008 del capitulo 9, se pudo observar cual ha sido el progreso en términos de efectividad general del área y que al hacer el cruce con los resultados generales de la empresa en términos de utilidad neta presupuestada se ha logrado obtener un incremento del 18.71 % en la obtención del bono de productividad.

La implementación de cada una de las estrategias antes descritas a coadyuvado al incremento de la efectividad en el desempeño de cada una de las funciones operativas y administrativas que cada proyecto le demanda al Jefe de obra, esto se puede observar en los progresos que se han registrado en cada una de las tareas que se han establecido en las tabla de control de efectividad, como se aprecia en la Tabla No. 8

Tareas	Valor Total de la tarea 2007	Valor Total de la tarea 2008	Incremento 2007 vs 2008
Financiero	103.12	104.62	1.45 %
Cliente	106.12	110.82	4.43 %
Procesos Internos	102.12	105.12	2.94%
Aprendizaje y Desarrollo	101.12	104.49	3.33 %
Bono de Productividad	1.55	1.84	18.84%

Tabla No. 8 Resumen de efectividad 2007-2008

De elaboración propia a partir, de las tablas de control de efectividad.

## 11. Anexos

### Entrevistas con Jefes de Obra

#### **Entrevista con P.V.R.**

Puesto: Jefe de obra  
Profesión: Arquitecta  
Antigüedad: 1 año 6 meses

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Piensas que tiene alto grado de reto?

*Respecto a mis responsabilidades:*

*Considero que una vez que ingresé a la empresa, debido a la carga de trabajo, no me fueron presentadas claramente las funciones que debía desempeñar, sin embargo a la vuelta del tiempo, preguntando y apoyándome en la gente que me rodea, este punto se ha aclarado bastante.*

*Me permito hacer la aclaración de que, se comprende la carga de trabajo, no se justifica el no haber tenido una especie de “curso de inducción”, pero se agradece la disponibilidad de respuesta y apoyo por parte del personal –en general- que labora en la empresa.*

*Actualmente siento una gran satisfacción por la autonomía que se me permite para el desempeño de mi trabajo, el cual me encanta precisamente por el reto que me representa día a día en todos sus aspectos: técnicos, trato con la gente, etc.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*Siempre agradeceré que se reconozca mi desempeño, sobre todo porque cada día trato de dar mi máximo esfuerzo para que las cosas queden bien, y de esta manera ofrecer el mejor servicio posible. Esto no siempre se da –sería muy bueno para el factor “incentivo”- sin embargo cuando se ha dado, ha sido muy gratificante.*

*En el tema de la retroalimentación, considero que podríamos poner sobre una mesa de discusión –una vez al mes- nuestras experiencias y/o problemas a los que nos enfrentamos, de tal suerte que nuestros compañeros nos puedan apoyar al respecto. Por mi parte siempre trato de preguntar y hasta ahora he tenido una buena respuesta.*

*En cuanto a la jerarquía, es uno de los puntos que siempre me ha gustado de mi trabajo: se respeta, se nos da nuestro lugar y se nos toma en cuenta para la toma de decisiones que puedan afectar y llevar a buen término nuestro trabajo, que finalmente se traduce en el trabajo de todos.*

¿Piensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*Considero que sí nos hace falta capacitación, sobre todo en el aspecto de administración de obra, recursos humanos, manejo de personal, liderazgo, etc.*

*Personalmente he buscado por mi parte tomar cursos relacionados con mis funciones, sin embargo otro factor que no me lo ha permitido del todo ha sido el tiempo, ya que lamentablemente estos cursos en su mayoría requieren parte de nuestra mañana o tarde para tomarlos y no ha sido posible.*

*Hace poco tuve la oportunidad de asistir a uno y debido a lo anterior no fue posible. En este rubro considero que la empresa debería de programarnos para la capacitación y que, en caso de no hacerlo, deberíamos de tener todo el apoyo para tomar cursos por nuestra cuenta, al menos en cuanto a tiempo, partiendo del punto de que cumplimos con nuestras responsabilidades y de que podríamos dejar ordenado nuestro trabajo de tal suerte que podamos no estar presentes por unas horas.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*Debido a que mi trabajo no requiere al 100% que esté sentada en una oficina, puedo decir que el soporte de laptop, cámara digital, impresoras, red, es adecuado. Por pertenecer al departamento de construcción, es evidente que estaremos fuera de oficinas y en la mayoría de los casos, de la ciudad, por lo cual siento que se nos debería de considerar la prestación de teléfono celular. En algunos casos he visto que proveen a mis compañeros de radio nextel y considero que ha sido un poco de desventaja para mí el contar con este servicio de manera personal, ya que la empresa lo ha dado por sentado y no ha considerado necesario proveerme de ello. Sería muy bueno que lo pudieran considerar, ya que actualmente lo ocupo en un 90% para servicio de la empresa, así como también mi número celular.*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*Comentarios de línea de mando:*

*Adecuado.*

*Comentarios de normas de trabajo*

*Horario: Me parece adecuado para los trabajos de oficina. Mi sugerencia al respecto, cuando trabajamos en oficina, es que los viernes pudiéramos entrar más tarde o salir más temprano. Mi observación es la siguiente: con el horario que tenemos de 8:30 a 6:30, si necesitamos ir al banco, efectuar pagos, etc. nos fuerzan a solicitar permisos o sacrificar nuestra hora de comida para poder cumplir con estas necesidades diarias. Si acaso los viernes saliéramos a las 3:00 PM nos dan un poco de oportunidad de asistir a estos compromisos y sin duda no nos obligarían a sacrificar tanto tiempo laboral para ello.*

*En el caso de nuestro trabajo en campo el horario se extiende por necesidad, y en él podría existir la oportunidad explícita de, si trabajamos hasta las 12 o 1am, poder entrar más tarde al siguiente día.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*Considero que no es equiparable al trabajo y las responsabilidades que tenemos asignadas. Considero que actualmente contamos con un sueldo bastante decoroso para la generalidad de nuestro país, sobre todo siendo una persona recién egresada y en una profesión bastante castigada, sin embargo creo que para que la empresa siga siendo una competitiva debe de reenfocar este punto, sobre todo sabiendo las jornadas laborales a las que su personal nos enfrentamos día a día con la premura de los proyectos, además de las presiones y responsabilidades que se nos asignan.*

Por ultimo ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*Fortalezas:*

*Está presente siempre que requerimos su apoyo, respeta nuestras decisiones, considera nuestras opiniones, trata de resolver nuestras dudas o necesidades, sabe delegar.*

*Desempeño:*

*Todos en general tienen un buen desempeño en su cargo.*

### **Entrevista con P.B.L..**

Puesto: Jefe de obra

Profesión: Arquitecta

Antigüedad: 1 año 11 meses

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Pensas que tiene alto grado de reto?

*Me parece que fueron claros al enlistar mis funciones y responsabilidades y al mismo tiempo son respetuosos de mis decisiones, lo que me confiere autonomía. Esto, sumado al aprendizaje que implica por sí mismo el trabajo, hace de él un reto.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*Pienso que es significativo el uso de programas como Tops pues nos permiten conocer la opinión que genera nuestro trabajo y las áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas, de tal suerte que pueden volverse un incentivo.*

¿Pensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*A este respecto creo que habría que hacer mención que el trabajo implica casi la totalidad del tiempo y que por tanto tomar cursos que nos ayuden a desempeñarnos mejor resulta francamente difícil. A pesar de lo anterior, pienso que deberíamos darnos el espacio para complementar nuestros conocimientos con algunos programas de computación y capacitación sobre el manejo de grupos pues es de suma importancia.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*La infraestructura que nos proveen es suficiente para desempeñar nuestro trabajo, procurando que contemos con todos los implementos necesarios (laptop, oficina, teléfono).*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*Me parece correcta la línea de mando. Sin embargo, pienso que si la carga de trabajo llegara a superar la capacidad o el número de empleados, sería conveniente que se generaran nuevas plazas con mayor responsabilidad, resultando no sólo la correcta distribución del mismo sino también un estímulo al crear posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*En lo personal, creo que el salario de un empleado corresponde tanto a sus habilidades como a su grado de responsabilidad y por tanto, es adecuado.*

Por último ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*Es correcto su desempeño y dedica el tiempo suficiente para darnos apoyo a cada uno de nosotros.*

#### **Entrevista con R.G.J.**

Puesto: Jefe de obra

Profesión: Arquitecto

Antigüedad: 1 año 6 meses

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Piensas que tiene alto grado de reto?

*Las responsabilidades que tengo son claras, tengo autonomía para decidir situaciones que se presentan en el transcurso de la obra.*

*Lo bueno de este trabajo que hay respaldo económico para exigir que las cosas se realicen de acuerdo a como tienen que ser las cosas en Liverpool, la plantilla de colaboradores o compañeros en general me agradan, me ha dado oportunidad de conocer diferentes formas de vivir, pensar y trabajar.*

*Lo que no me gusta es saber que te exigen como el que más, pero pensándolo fríamente realmente no pertenecer a la empresa, aunque me sienta parte de ésta.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*Del gerente para abajo siento que la jerarquía se respeta. El reconocimiento aunque no es abierto pero a través de las oportunidades que se me han dado, es por el momento suficiente para saber que voy por buen camino.*



¿Pensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*Posibilidades de ser tomado en cuenta para cosas importantes sí, pero crecer dentro del organigrama no. Me gustaría me capacitaran en control del presupuesto de SAP, entender los movimientos y en negociación ya que es el pan de cada día.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*Todo muy bien, se tienen las herramientas necesarias.*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*Jefe directo.- Faltó en algunas ocasiones indicarme ciertas cosas que ignoraba y al final salieron como urgentes. Se le pedían "chambitas", que a mi juicio, no dejaban que se ocupara de lo importante en su momento y no es tomado en cuenta por el subdirector como el coordinador que es.*

*Gerente.- Es puntual, exigente cuando lo tiene que ser, y creo que en la mayoría de sus pensamientos es coherente con lo que piensa y apunta hacia uno.*

*Subdirector.- Mientras su trabajo se vea bien, no hay más. No tiene conocimiento de nosotros, no creo que nos tome profesionalmente como los que realmente somos "Jefes de obra", no nos considera como parte del departamento, somos un complemento externo necesario. El horario en jornadas normales me parece bien, en la oficina se siente el ambiente un poco tenso y pesado, pero como nosotros somos de obra es otro mundo. La vestimenta es un punto que no afecta mi desempeño y hay que cumplir con lo que nos soliciten.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*Sumando salario y viáticos se me hace justo, si no tuviera los viáticos se me haría insuficiente, y por mucho, aparte del trabajo que uno realiza, son las cosas que dejó y sigue dejando uno de lado por hacer su trabajo.*

Por último ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*Esta respuesta va complementar a la anterior, que es muy similar*

*Coordinador, sería un excelente respaldo o apoyo en cuestiones de manejo de presupuestos, en el procedimiento administrativo y de recopilación de informes de todas las obras, cosas que necesitan de horas de silla.*

*Gerente. Está creando una base de datos o columna vertebral para futuras licitaciones y control de los contratistas, y de alguna manera tener un formato a seguir de inicio a término, lo malo es hay mucha información que anda suelta y no se ha recopilado para empezar a tener una Biblia del "proceso de obra"*

*Subdirector. Diplomacia es buena pero en algunos casos sale sobrando. Si algún contratista sale inconforme va directo a él y al parecer se le resuelven y muchas veces a favor del contratista. Lo bueno que es una persona tratable.*

### **Entrevista con M.P.S.**

Puesto: Jefe de obra

Profesión: Ingeniera Civil

Antigüedad: 2 años 6 meses

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Piensas que tiene alto grado de reto?

*Cada una de las obras que he tenido a mi cargo hasta el día de hoy han llegado con mayores responsabilidades y retos, en su momento fueron transferidas con claridad, pero día a día han ido creciendo, me gusta mucho mi trabajo, por que he aprendido a desarrollarme en áreas administrativas y así poder llevar un mejor control.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*En la mayoría de las ocasiones he tenido que sobrellevar a los directores de tienda, contratistas y proveedores tratando de mediar entre lo meramente operativo y lo administrativo, pues sé que algunos son mis clientes y otros son los que me ayudan para cumplir con mi trabajo, aun a pesar de sus grandes egos y de los intereses personales que cada uno maneja para su conveniencia.*

*En estos años he podido detectar dos tipos de problemas, los inherentes a una obra de las dimensiones y características que realiza el departamento de construcción y otros de tipo personales, me refiero con esto último que desafortunadamente algunas personas me han descalificado sólo por ser mujer y creen que por mi condición está en duda mi capacidad, yo he demostrado con hechos que no solo tengo la actitud sino también la aptitud para estar en obra, yo creo que sin duda alguna, tener la habilidad para manejar los recursos humanos, en una obra es lo más complicado y claro está que, en este tiempo he tenido que poner en su lugar y ubicar a las personas que de repente pierden su lugar en este inmenso organigrama, algunas veces a la buena y otras a la mala según lo requiera el caso, en cualquiera de las dos acciones siempre he tenido el respaldo y el apoyo de mi gerente y director de construcción.*

¿Piensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*Las posibilidades de crecimiento en esta empresa y como en todas, están directamente relacionadas con mi desempeño y productividad, basada en estos aspectos, considero haber entregado resultados satisfactorios de los proyectos que hasta el momento me han encomendado, soy una persona que se compromete con su trabajo y siempre trato de superar las expectativas que se me imponen sin embargo para poder hacerle frente a los nuevos retos que exige el ser parte de una empresa con tan alto estándar de calidad sería muy satisfactorio para mí, poder contar con el apoyo por parte de la empresa para aplicar a una maestría, pues considero a este tipo de inversiones como un factor determinante y fundamental para mi desarrollo y productividad dentro de la empresa.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*Las herramientas que me dio construcción (Laptop y cámara) no son suficientes ya que en mi caso muy particular el estar en una obra foránea y no tener un lugar fijo de trabajo ni las herramientas necesarias a mi alcance, retrazaban en ocasiones mis respuestas en el tiempo establecido por mi gerente.*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*La línea que se sigue es buena ya que considero que se deben de tener ciertos filtros ó líneas de mando ya que esto hace que se trabaje en equipo. En las normas de trabajo estoy de acuerdo en la gran mayoría, pero veo que el horario es muy marcado, ya que el llegar un minuto tarde o el pretender salir puntual a tu hora es muy visto por todos y en gran parte mal.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*Con respecto al sueldo no estoy de acuerdo ya que en dos años y medio mi salario no se ha visto beneficiado, los viáticos dependen del lugar en donde se esté y es así que se determina la cantidad y eso me parece bien.*

*La prestación del aguinaldo es buena ya que es un plus que nos da la empresa.*

Por ultimo ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*El desempeño de mis jefes es bueno, sólo que no estoy de acuerdo en la forma en que se maneja la información, sé que las decisiones no dependen totalmente de la gerencia y que surgen cambios, pero sería bueno mantener un canal siempre de comunicación ya que es muy desmotivante que primero te ofrezcan alguna obra y que ya casi al arranque de ésta te informe tu jefe que no es para ti, cuando se tuvo el tiempo necesario para informar a la gente.*

### Entrevista con J.L.G.P.

Puesto: Jefe de obra

Profesión: Arquitecto

Antigüedad: 2 años

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Piensas que tiene alto grado de reto?

*Las responsabilidades que tengo como jefe de obra son muy importantes ya que representan un gran reto profesional por la diversidad de asuntos por resolver manteniendo una comunicación permanente con diferentes empresas o departamentos, pero creo que sería importante un manual que contenga actividades o procedimientos que tengamos que hacer antes y después del proyecto. Las funciones transmitidas son muy objetivas aunque a veces se necesita un poco de dirección para concretar pendientes. Sí cuento con autonomía en mi desempeño ya que como jefe de la obra no dependo de terceros para toma de decisiones en campo, aunque siempre tengamos que respaldarnos o apoyarnos en los coordinadores y/o gerentes. Lo que sí vale la pena comentar, es que las remodelaciones son muy difíciles y creo se necesita más apoyo para la coordinación de trabajos ya que los almacenes se encuentran operando y es cuando la imagen se debe cuidar más.*

*La satisfacción es muy importante, se va dando cuando llegamos a nuestras aperturas y es ahí cuando podemos ver nuestros frutos, si no tuviera esa satisfacción y retroalimentación veo difícil que salieran los resultados. Me gusta el trabajo que realizo por las responsabilidades a mi cargo por que siempre serán un reto sobre todo en tiempo, lo que no me llega a gustar en cierta forma es que estemos desprotegidos en el aspecto de los seguros, ya que estamos expuestos en obra a cualquier percance y no estamos cubiertos en ese punto.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*Si hay retroalimentación en cuanto al reconocimiento de mi desempeño, al menos eso he llegado a pensar, aunque no lo parezca unas buenas palabras hacia el trabajo que realizo nos aumenta el autoestima e impulsa a hacer mejor las cosas.*

*Si se respeta la jerarquía que tenemos.*

¿Piensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*Claro que sí, el interés en crecer es constante, por eso es necesario llevar un buen control de obra y administrativo para que cubramos todos los puntos.*

*Creo que haría falta una capacitación general en cuanto a instalaciones: eléctricas, aire acondicionado, SAP.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*El soporte es muy bueno, pero sí hacen falta actualizaciones de memorias en RAM y procesadores, y algunos aditamentos como flash memory.*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*En general tienen una gran experiencia en las obras y acabados. En cuanto a disciplina y vestimenta es la correcta, formal. Los horarios van de acuerdo a nuestro control de obra.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*En este punto creo que realizamos muchas actividades con grandes responsabilidades que podrían ser mejor remuneradas.*

Por último ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*Algo que he reforzado en cuanto al aprendizaje es que se debe ser objetivo, pero creo que se debe estructurar un programa de actividades a través de tiempo y forma en la recepción de proyecto y entrega de obra, es decir, calendarizar actividades prioritarias.*

### **Entrevista con C.G.S.**

Puesto: Jefe de obra  
Profesión: Ingeniero Civil  
Antigüedad: 1 año 11 meses

¿Cuál es tu opinión respecto a tus responsabilidades? ¿Te fueron transferidas con claridad tus funciones?, ¿Consideras que tienes autonomía en tu desempeño? ¿Sientes satisfacción? ¿Qué te gusta o no de tu trabajo?, ¿Pensas que tiene alto grado de reto?

*Para mí, mi límite de responsabilidades están bien siempre y cuando sea obra nueva pero en obra de remodelación si es un poco excesiva ya que operaciones toma mucho tiempo de supervisión.*

*Lo que respecta a la autonomía si la tengo en obra, y me satisface mucho todo mi trabajo pero lo que me disgusta mucho es que muchas personas no se sientan tan comprometidas con el trabajo y con los tiempos de ejecución como debería de ser; y una de las cosas mejores de mi trabajo es que en cada día existe un reto diferente.*

¿Qué hay del reconocimiento hacia tu desempeño?, ¿Recibes retroalimentación?, ¿sientes que se respeta tu jerarquía ante los clientes internos, contratistas y proveedores?

*Una de las cosas grandes que existe en mi labor es el pobre reconocimiento de los esfuerzos que muchas ocasiones haces y que en vez de recibir una palmada en la espalda más te reclaman por no haber cumplido con cosas mínimas; la retroalimentación cuando existe una duda es inmediata pero cuando no la hay la retroalimentación no existe.*

*Lo que respecta a la jerarquía muchas veces no es nada respetable ya que varias veces a pasado que los jefes negocian directamente con el contratista y no se comenta nada al jefe de obra y se mal interpreta como mal flujo de información, ya que en obra se da una solución que posiblemente a las contratistas no les conviene o no lo quieren hacer y lo comentan con los jefes y éstos sin saber como están las cosas en obra dan una respuesta de autorización.*

¿Pensas que tienes posibilidades de crecimiento?, ¿Te hace falta algún tipo de capacitación?

*El crecimiento cada día es más lejano, un futuro no se ve muy claro para mi puesto y la verdad no sé porque si no se ha quedado nunca mal en los proyectos asignados (eso creo) pero quiero pensar que en esta empresa sólo estoy de paso, y que en cualquier momento me puedan decir adiós así que crecimiento laboral para mí no existe, pero de conocimientos es muy buena escuela y éste sería el único crecimiento que veo que puedo tener a corto plazo. Sí faltan más cursos para entregar la calidad de trabajos que requiere la empresa, como el SAP (al 100%), cursos de construcción, administrativos, recursos humanos, idiomas etc, esto con la finalidad de no estancarte en conocimientos obsoletos y estar capacitado con lo última tecnología.*

Respecto al soporte que tienes para desempeñar tu trabajo ¿Qué opinión tienes (laptop, software, caseta u oficina, telefonía, etc.)?

*Si me gustaría contar una computadora más rápida y una comunicación inalámbrica (radio) para estar en mayor comunicación con los jefes ya que después para encontrarlos es muy difícil.*

¿Qué comentarios tienes respecto a la línea de mando (jefe directo, gerente, subdirector) que opinas de las normas de trabajo (horario, disciplina, vestimenta)?

*Mi jefe directo viaja mucho y en ocasiones vemos todo muy rápido cuando está de visita en las obras foráneas pero en esas ocasiones en que se queda más de un día su apoyo me quita todas las dudas que existen en ese momento por lo tanto su apoyo ha sido fundamental para mi crecimiento personal y de conocimientos, además es cumplidor, en ocasiones desconfiado, da respuestas rápidas y concretas, en pocas palabras es apoyo suficiente para sacar una obra adelante.*

*Lo que respecta a mi jefe gerente yo le pediría que estuviera más tiempo en todas las obras y no se pasara más tiempo en una sola ya que todas las obras son igualmente importantes y como él tiene más conocimiento sobre estos temas de la construcción sería bueno que realizara visitas semanales para que las observaciones que proporcionara fueran de carácter preventivo y no correctivo.*

*El subdirector siento que debe de estar y escuchar más a su personal que tiene a cargo y no tratar de quedar siempre bien y creerles a los terceros (contratistas, operaciones, etc.) esto ayudaría a darnos confianza en la ejecución de nuestras labores. Y una cosa que pediría sería que luchara más por su personal para liberar plantas y pertenecer a la empresa directamente para que existiera más motivación al momento de levantarse cada día.*

El salario que recibes (honorarios, viáticos, aguinaldo) ¿Es equiparable al trabajo que realizas?

*Lógicamente el pago que recibes no es equiparable, el tiempo que inviertes en tu trabajo es más que el que le puedes ofrecer a tu familia. Los viáticos si considero que están un poco bajos ya que uno como residente trata de encontrar casas cerca de la obra porque uno está mucho tiempo ahí pero cabe mencionar que siempre las rentas son muy altas y en varias ocasiones no dan recibos fiscales.*

Por ultimo ¿Qué opinión tienes respecto al desempeño de tu (jefe directo, gerente, subdirector) áreas de oportunidad o en que tiene que mejorar; fortalezas? ¿En que es bueno?

*Contestado en punto anterior.*

## Entrevistas con Empresarios

### **LC Construcciones.**

Giro: Obra civil  
Presta sus servicios desde el año: 2000

Por que se les paga a algunos trabajadores por honorarios.

- 1.- Por cuestiones contables, para comprobar la salida de dinero.
- 2.- Por cuestiones laborales para evitar demandas

### **M.R.G. Consultores.**

Giro: Instalación Eléctrica  
Presta sus servicios desde el año: 1997

Exposición de motivos:

A los ingenieros residentes y encargados de las diferentes obras se les pide comprueben el pago de su salario, bajo alguno de los regímenes existentes (Honorarios, régimen intermedio, persona física), se observan los siguientes puntos.

- 1.- La empresa obtiene un deducible con todos los requisitos fiscales marcados por la ley, y dependiendo el régimen al que se inscriba el trabajador se aplican las retenciones correspondientes indicadas en la ley de ISR.
- 2.- El trabajador tiene la ventaja de autodeterminar sus impuestos y así con una buena planeación fiscal, los impuestos podrían ser manejados a su conveniencia, y tener un beneficio en su economía.
- 3.- Al ser personal con un alto grado de responsabilidad, además de tener un ingreso alto son considerados trabajadores de confianza. Por lo que el uso de seguridad social es casi inexistente (IMSS), de común acuerdo se observó que pagar lo que devengue su salario en cuotas IMSS representa un gasto no necesario y muy caro para el uso esporádico que se le da. El ahorro que se tiene en ese apartado tanto para ellos (recordar que se les descuenta al trabajador una parte de las cuotas IMSS que va en proporción a su salario) como para la compañía, es considerable, tomando en cuenta al pertenecer a nómina también se aporta SAR, INFONAVIT Y 2.5% ESTATAL.

Para subsanar la necesidad de tener atención medica se les proporción una ayuda para que ellos la destinen a la mejor opción bajo su criterio. (Seguro de gastos médicos, seguro de accidentes, o inscripción voluntaria en el IMSS.)



### **Grupo Constructor P. R.**

Giro: Obra civil  
Presta sus servicios desde el año: 2001

De acuerdo con la platica que tuvimos sobre el tema de contratación de personal le hago los siguientes comentarios:

En la empresa Gpo. Constructor P. R. desde su inicio 15 aniversario siempre se ha contratado el personal por nomina de manera permanente Razones:

- 1.-Compromiso mutuo empleado empresa
- 2.-Prestaciones de ley IMMS, SARr, INFONAVIT etc. para nuestros Colaboradores.
- 3.-Compromiso de la empresa de crecimiento.
- 4.-Sentido de permanencia
- 4.-Cumplimiento con todas las obligaciones fiscales, de tal manera que nuestros empleados vean el ejemplo del cumplimiento y seriedad
- 5.-Seriedad ante nuestros clientes y proveedores.

### **Ins. Tec S.A.**

Giro: Instalación Hidro-sanitaria  
Presta sus servicios desde el año: 1994

Contrato por honorarios profesionales.

Para el patrón es una manera cómoda de contratar a alguien, pues sus honorarios se van a gastos y no son un costo de la empresa, es decir no generan IMSS, SAR, INFONAVIT, 2% sobre nominas, aunque generan IVA, el pago de los honorarios es deducible, parece una forma muy practica aunque el gobierno establece que si el trabajador demuestra que durante tres meses, los honorarios que cobro de la empresa fueron los únicos, entonces se establece una relación patrón-trabajador y el patrón debe asumir su rol como tal. Por lo que este contrato es conveniente sí y sólo sí, la relación de trabajo dura menos de tres meses.

Un empleado que tiene un contrato por obra determinada, cometerá más errores o procurara buscar su beneficio personal.

El outsourcing, es la respuesta a los sindicatos y a los abusos de los impuestos.

La filosofía de esta empresa es la siguiente:

Todos los residentes de obra se consideran personal vital para el desempeño de nuestro trabajo, personal al que se le va a capacitar y se le va a dotar de autoridad por lo que la relación de trabajo debe ser muy formal.

Hablar de empresas sin hablar de personas es absurdo.

Es imposible apartar los sentimientos, creencias y anhelos de una persona.

Sí hacemos una similitud con el matrimonio nos damos cuenta que la formalidad y los sentimientos bien encauzados permiten que el matrimonio dure para siempre.

Así una relación entre amantes es una relación de intereses personales sin responsabilidad compartida, por lo que, al terminar el interés termina la relación.

**TIHSEC.**

Giro: Obra civil  
Presta sus servicios desde el año: 2001

Bajo que régimen conviene contratar al personal de una empresa.

Un análisis de este tipo puede crear controversia y ser tema de discusión, pero en definitiva hay criterios que nos pueden ayudar a tomar decisiones.

- A) Tipo de personal que se pretende contratar.
- B) Tipo de trabajo que va a realizar.
- C) Monto del ingreso.

### Tipo de personal

En este punto se trata de clasificar al personal de acuerdo a su ética laboral, ya que el personal que desarrolla una tarea simple, necesita sentir que hay compromiso por parte de la empresa con el para poder crear un compromiso moral con ella, (ponerse la camiseta). Mientras que un profesionista desarrolla su compromiso a partir de la tarea que desarrolla.

### Tipo de trabajo que va a realizar

Un empleado que desarrolla una tarea programada, llámese de administración o logística la cual no depende al 100% de su presencia permanente sino que es fácilmente reemplazable también requiere del compromiso estable con la empresa (contrato de trabajo) de esto también depende su buen desempeño.

Para el caso del personal que desarrolla una tarea operativa en la que su criterio es determinante en el resultado de su tarea, el compromiso se establece por objetivos más que por el régimen contractual.

### Monto del Ingreso

En este punto nuestro criterio para contratar por honorarios o por nomina es si el empleado gana menos de \$8,000.00 entonces es candidato a un contrato de trabajo y si su ingreso será \$9,000.00 en adelante puede ser que se contrate bajo el régimen de honorarios.

En nuestro particular punto de vista, la decisión de bajo que régimen contratamos a nuestros empleados, va mas allá de solo pensar en lo que es mas barato, es necesario ofrecer confianza y seguridad al empleado, ya que como empresa prestadora de servicios requerimos de estos ingredientes en nuestro personal para que lo proyecte con nuestros clientes.

Quizá resulte menos caro contratar personal por honorarios que por nómina, pero al final del día lo que nosotros adquirimos con personal de nómina es: "Lealtad". Por la cual siempre valdrá la pena pagar el precio.

## 12. Referencias.

- (1) Herzberg, Frederick, Dual- Factor Theory of job satisfaction and motivation, 1967 pp.369- 372
- (2) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, editorial Pearson Educación, 10a edición 2003, pp. 66-68
- (3) García, Anselmo, Hernández, Andrés y Wilde, Roberto Publicación Entorno Laboral, 1999, pp. 45-48
- (4) Maslow, Abraham, Motivation and Personality, 1968, pp. 12-15
- (5) Macgregor, Douglas, The human side of enterprise, editorial Mc Grow-Hill 1960, pp. 160
- (6) Almada Cevallos, Guadalupe Revista Obras Num. 383, 1o de Noviembre de 2004
- (6a) Almada Cevallos, Guadalupe Revista Obras Num. 415, 1o de Octubre de 2005
- (7) Thomas, K. W. Quality management journal, volumen 4, No. 2, 1997