

## **Aplicaciones de Maslow y Herzberg a los trabajadores del sector de la construcción**

**Elena Navarro Astor<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas, Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera, s/n 46022. Valencia. enavarro@omp.upv.es

### **Resumen**

*Las cifras macroeconómicas indican que la construcción representa uno de los sectores clave de la economía española y que, además, tiene un carácter estratégico por los efectos inducidos de arrastre que supone. A pesar de los avances tecnológicos de los últimos años, sigue siendo muy dependiente del factor humano, por lo que resulta un sector de los más desafiantes en cuanto a gestión y organización de los recursos humanos se refiere. Sin embargo, es uno de los menos investigados. De hecho, a pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica de la industria de la construcción. Esta comunicación revisa las aportaciones realizadas por diferentes autores a la motivación de los trabajadores manuales del sector de la construcción, tomando como punto de partida las teorías de motivación de Maslow y Herzberg.*

**Palabras clave:** estado de la cuestión, motivación, sector construcción

### **1. Introducción**

Es bien sabido que la construcción representa uno de los sectores clave de la economía española: su Valor Añadido Bruto representa más del 10,9 % del PIB, del 13,9 % del empleo y del 58,7% de la inversión (Seopan 2006). Además, hay que destacar su protagonismo en el sistema financiero, puesto que más de la mitad del total de crédito está relacionado con la compra de vivienda o la construcción. Asimismo, es un sector estratégico debido a la repercusión que las variaciones de su actividad tiene sobre el resto de sectores, los llamados efectos inducidos de arrastre.

Por otra parte, a pesar de los recientes avances experimentados en tecnología y en técnicas de gestión de la producción, la construcción continúa siendo uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano (Dainty *et al* 2007). Hay que tener en cuenta que esta actividad es un proceso que se ubica en la localización última del producto terminado, con unos métodos de producción difícilmente estandarizables, con la consiguiente dificultad de materializar economías de escala, operar con sistemas de producción en serie y, ante todo, sustituir mano de obra por capital y tecnología. Los recursos humanos suponen gran parte del coste de la mayoría de proyectos de construcción y la industria emplea a una gran variedad de personas con distinta formación y cultura ocupacional, incluyendo a trabajadores sin cualificación, trabajadores expertos en los oficios y profesionales en posiciones directivas y administrativas. Este grupo de trabajadores tan variado opera como una mano de obra itinerante, que trabaja en equipos para cumplir los objetivos a corto plazo del proyecto, en una variedad de emplazamientos. Por tanto, la estructura de la industria de proyectos de

construcción está formada por muchas organizaciones dispares que se unen con la intención de conseguir tanto objetivos de proyecto compartidos, como objetivos organizacionales individuales. Además, estos objetivos no son necesariamente compatibles y pueden no alinearse con los objetivos personales de los trabajadores, suponiendo para las personas que trabajan en este campo la existencia de exigencias en conflicto. Estos rasgos convierten a la construcción en uno de los sectores más desafiantes en cuanto a la gestión y organización de recursos humanos se refiere (Dainty *et al* 2007) y, sin embargo, es uno de los menos investigados (Abudayyeh *et al* 2004).

La motivación es un término genérico que se aplica a una variada serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. En el ámbito del trabajo, motivo sería la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar su tarea, es un estado interno que activa o induce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los empleados (Gamero 2005). Para el caso del trabajo en construcción Warren (1989: 2) la define como “combination of influences that causes the craftsman to want to do a job as quickly as possible consistent with safety and quality goals while cooperating with his fellow craftsmen in execution of the project as a whole”.

Las teorías que se han propuesto explicar el proceso de la motivación son muy numerosas. Debido a la repercusión que han tenido en el ámbito de estudio de gestión de la construcción, entre éstas destacan la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y la teoría de los dos factores de Herzberg *et al* (1959). El objetivo de Maslow era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. Distinguió 5 tipos de necesidades ordenadas jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que, el comportamiento estaría controlado principalmente por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. Las necesidades de nivel inferior son las fisiológicas y las de seguridad, seguidas por las sociales, las de autoestima y las de autorrealización. Desde el punto de vista práctico, la aceptación de su teoría permite identificar el nivel de motivación de cada sujeto y atender sus necesidades en función del nivel en que se encuentren.

Con su “teoría de los dos factores” Herzberg *et al* (1959) intentaron mostrar que, en general, los aspectos generadores de satisfacción laboral, también llamados “factores motivadores”, están relacionados con el contenido del trabajo y tienen que ver con la posibilidad de desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción. En cuanto a los aspectos causantes de la insatisfacción laboral, “factores higiénicos” relacionados con el contexto de trabajo, los autores destacaron el salario, la seguridad, las relaciones con los compañeros, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y aspectos técnicos de la supervisión. La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción sería necesario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas. En otros términos, habría que estimular la motivación de los sujetos incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles nuevos desafíos a superar, concediéndoles mayor autonomía y aumentando el interés de las actividades de las que fueran responsables (“enriquecimiento” de puestos).

## **2. Motivación en el sector de la construcción**

A pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica de la industria de la construcción (Maloney y McFillen 1983). Para encontrar referencias al tema

hay que recurrir a los trabajos del área de conocimiento de gestión en construcción. Los principales análisis de aspectos que motivan y desmotivan a los trabajadores de la construcción se iniciaron formalmente a comienzos de la década de los 60 y se han desarrollado en Estados Unidos, en proyectos auspiciados por universidades y el Instituto de la Industria de la Construcción. Los objetivos de primer orden de estos estudios se centran en la identificación de factores con influencia en la productividad de la mano de obra. Es decir, se pretende sensibilizar a los gerentes de proyectos de construcción de la importancia de reforzar las habilidades y la disposición de la fuerza laboral para trabajar más y mejor, en menos tiempo, y con menos recursos.

Autores del área de gestión de la construcción han intentado explicar los motivos por los cuales los científicos sociales en general, y los investigadores en psicología de las organizaciones, en particular, no han aplicado sus ideas a esta industria. En primer lugar, debido a que los psicólogos organizacionales se han centrado en estudiar más la manufactura o el sector servicios, suelen tener poca experiencia en construcción y desconocen tanto la naturaleza de la industria como las características del proceso constructivo, factores que convierten a la construcción en un sector más complejo. En segundo lugar, puesto que los recursos humanos han sido un factor históricamente descuidado en construcción, ha habido una falta de interés por parte de las empresas y la industria de la construcción para invertir dinero y financiar este tipo de investigación. Por último, los expertos y profesionales con conocimientos específicos sobre construcción, carecen de formación en comportamiento organizacional y aspectos psicológicos del trabajo y tampoco les ha resultado fácil conseguir financiación. Todo esto se ve agravado por la tradicional división existente entre distintas áreas de conocimiento y la falta de relación y cooperación entre los investigadores especialistas en gestión de la construcción y los de psicología organizacional.

Esta comunicación pretende delimitar cuál es el estado de conocimiento actual sobre la motivación de los trabajadores manuales de la construcción y describir la evolución que este tema ha seguido desde finales de los años 60 hasta el momento. Para ello se presentan los resultados de una revisión exhaustiva de los antecedentes bibliográficos encontrados, diferenciando entre dos tipos de enfoques: los trabajos conceptuales, que revisan trabajos anteriores y tienen un enfoque prescriptivo para incrementar la motivación y los trabajos empíricos (ver Tabla 1). Respecto al enfoque teórico de motivación seguido por casi todos los investigadores, los tres modelos más utilizados son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964). Este trabajo se centra en la aplicación de los dos primeros autores y plantea un análisis crítico de los mismos.

### **3. Aportaciones conceptuales a la motivación de los trabajadores del sector**

Los autores que han llevado a cabo trabajos de tipo conceptual no desarrollan una teoría de motivación propia y específica para el sector de la construcción, sino que optan por transferir y aplicar el conocimiento ya existente en el área de comportamiento organizacional a este sector (Maloney y McFillen 1983). Así, en lugar de destacar las particularidades propias de esta industria, se centran en ver las similitudes que tiene con otras industrias y aplican entre otras, las teorías generales de motivación de Maslow y Herzberg.

Nave (1968), Samuel (1971), Schrader (1972), Hazeltine (1976), Neale (1979) y Mason (1978) utilizan el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow como base para comprender la motivación de los trabajadores de la construcción. En general, intentan determinar el grado de satisfacción que los obreros tienen con cada una de las necesidades

planteadas por Maslow y en función de los resultados, proponen algunas sugerencias para mejorar su motivación. A pesar de que todos estos trabajos se desarrollan en torno a la misma época (décadas de los 60 y 70) y en países desarrollados (Estados Unidos y Gran Bretaña), sus autores no llegan a las mismas conclusiones. Por el contrario, algunos presentan resultados contradictorios.

Hazeltine (1976) es el único en utilizar la teoría bifactorial de Herzberg de forma conceptual, al defender que los trabajadores pueden motivarse a través de la satisfacción de necesidades de orden superior derivadas de la realización del trabajo en sí, un trabajo que por su naturaleza y a diferencia del trabajo realizado en otras industrias, ya está enriquecido puesto que implica la realización de tareas completas, el trabajar en una estructura física tangible y cierta autonomía. Por el contrario, Mason (1978) rechaza la utilización de esta teoría porque afirma está basada en individuos con un alto nivel socio-económico, como los directivos y profesionales. Los trabajadores de la construcción no encajan en su modelo porque no puede decirse que éstos tengan cubiertas sus necesidades de seguridad, estatus o ni siquiera sueldos suficientes para satisfacer sus necesidades fisiológicas.

La mayor parte de estos autores, tras analizar los aspectos que no satisfacen a los trabajadores manuales del sector, sugieren aplicar una serie de técnicas de motivación con el objetivo de aumentar su productividad. La mayoría de sugerencias se centran en las necesidades de orden superior que son, en general, las consideradas menos satisfechas. Entre las críticas vertidas contra estas investigaciones destacan las siguientes:

- Las conclusiones obtenidas sobre la satisfacción e insatisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus propuestas para aumentar la motivación son cuestionables, puesto que están basadas únicamente en suposiciones y conjeturas carentes de soporte empírico.
- Enfocan el tema de la motivación de los trabajadores desde la perspectiva del propio autor y no desde el trabajador y, realmente, las necesidades y lo que se percibe que satisface estas necesidades es específico del individuo.
- Se observan contradicciones entre algunos de los resultados encontrados.
- Los programas de motivación propuestos podrían no ser efectivos para influir en el comportamiento de todos los participantes debido a la existencia de diferencias en valores, necesidades, expectativas y personalidad.

#### **4. Aportaciones empíricas a la motivación de los trabajadores del sector**

La mayor parte de estos trabajos surgen como respuesta a las críticas y debilidades de los trabajos conceptuales y con el objetivo de aportar evidencia empírica y datos que den soporte a sus conclusiones. Se dividen en dos grupos en función de la metodología utilizada (Tabla 1).

Un primer bloque de autores utiliza una metodología de tipo cuantitativo similar. En líneas generales, a partir de las teorías de Maslow y/o Herzberg, diseñan un cuestionario con una lista de necesidades extraídas de la literatura entre las que el trabajador debe elegir, una lista de variables motivadoras generadoras de satisfacción y otra lista de variables desmotivadoras. En concreto, se pide a los encuestados que valoren los factores motivadores y desmotivadores en escala de Likert, en función de la importancia que tienen para ellos y en función de la satisfacción obtenida en las obras en las que trabajan. Con los datos obtenidos, los autores

calculan la jerarquización o ranking de factores motivadores y desmotivadores.

**Tabla 1.** Estudios sobre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción basados en Maslow y Herzberg.

<b>Autor</b>	<b>País de estudio</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Muestra</b>	<b>Metodología</b>
Asad y Dainty (2005)	Gran Bretaña	Empírico	87 empleados de 32 empresas constructoras	Cuantitativa
Kaming et al. (1998)	Indonesia	Empírico	243 obreros de 27 obras	Cuantitativa
Ogunlana y Chang (1998)	Tailandia	Empírico	61 obreros de 7 obras	Cuantitativa
Zakeri et al. (1997)	Irán	Empírico	335 obreros de 31 obras	Cuantitativa
Price (1992)	Gran Bretaña	Empírico	Resultados de Mackenzie y Harris (1984) y Wilson (1979)	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1989)	Gran Bretaña	Empírico	97 obreros de 12 obras	Cuantitativa
Olomolaiye y Ogunlana (1988)	Nigeria	Empírico	83 obreros de 7 obras	Cuantitativa
Olomolaiye y Price (1988)	Gran Bretaña	Empírico	97 albañiles de 12 obras	Cuantitativa
Mackenzie y Harris (1984)	Gran Bretaña	Empírico	directivos de 30 empresas constructoras	Cuantitativa
Wilson (1979)	Gran Bretaña	Empírico	obreros	Cuantitativa
Neale (1979)	Estados Unidos	Conceptual	-	-
Mason (1978)	Gran Bretaña	Conceptual	-	-
Hazeltine (1976)	Estados Unidos	Conceptual	-	-
Borcherding y Oglesby (1975, 1974)	Estados Unidos	Empírico	65 obreros y profesionales de la construcción	Cualitativa
Schrader (1972)	Estados Unidos	Conceptual	-	-
Samuel (1971)	Gran Bretaña	Conceptual	-	-
Nave (1968)	Estados Unidos	Conceptual	-	-
Davies (1948)	Gran Bretaña	Empírico	400 obreros de 14 obras	Cualitativa

El estudio de Wilson (1979) es el primer ejemplo de enfoque empírico sencillo para conocer cuáles son los principales factores motivadores de los obreros de la construcción. Además, su

trabajo ha tenido repercusión posterior al ser tomado como referencia para hacer algunas comparaciones nacionales (Asad y Dainty 2005, Olomolaiye y Price 1989), internacionales (Olomolaiye y Ogunlana 1988, Ogunlana y Chang 1998, Kaming et al. 1998) así como entre operarios y directivos (Price 1992). Wilson (1979) concluyó que las necesidades de seguridad y las sociales son los mayores motivadores para los trabajadores de la construcción. También descubrió que la satisfacción de las necesidades de orden superior jugaba un papel importante en la motivación de los obreros en la Gran Bretaña de finales de los años 70.

Olomolaiye y Price (1988) pidieron a 97 albañiles entrevistados en Gran Bretaña que describieran los 3 factores más importantes generadores de satisfacción e insatisfacción. Aunque manifestaban estar más satisfechos que en los años 70, las recompensas económicas seguían siendo su mayor fuente de satisfacción e insatisfacción. Asimismo, combinando factores de satisfacción similares, resulta que los factores relacionados con el propio trabajo eclipsan a los demás. Esto concuerda con otros trabajos (Borcherding 1974) y contradicen a Herzberg, quien sugiere aumentar la satisfacción del trabajador a través del enriquecimiento del trabajo. En este caso, los albañiles consideran que su trabajo ya está enriquecido.

Olomolaiye y Price (1989) replicaron el trabajo de Wilson (1979) 10 años más tarde y, al comparar los resultados de ambas investigaciones, concluyeron que se había producido un notable cambio de prioridades en las necesidades a lo largo del tiempo. Mientras que en 1979 los trabajadores de la construcción británicos consideraban las necesidades de seguridad más importantes que las sociales, 10 años después estas últimas se habían convertido en la preocupación principal. Siguiendo la teoría de Maslow, esto implica que los obreros británicos habrían subido un escalón de la jerarquía. Por el contrario, Asad y Dainty (2005), en su exploración de la motivación de tres grupos ocupacionales, subrayan conclusiones opuestas. Según ellos, la seguridad del empleo parece tener también mayor importancia para los trabajadores de la construcción de Gran Bretaña en 2005 que en los años 70. Asad y Dainty (2005) sí coinciden con Wilson (1979) al concluir que la necesidad de seguridad y salud en las obras es muy importante para los obreros cualificados y los no cualificados y que la satisfacción intrínseca y el sentimiento de logro por haber realizado un buen trabajo es un motivador importante para todos los grupos ocupacionales estudiados.

Mackenzie y Harris (1984), Price (1992) y Olomolaiye y Ogunlana (1988) analizan el ranking de necesidades de los obreros desde el punto de vista de sus superiores, concluyendo que éstos desconocen qué es lo que motiva o desmotiva a sus trabajadores y que, por tanto, las técnicas de motivación que utilizan no son las más apropiadas y no producirán los efectos deseados en la productividad del trabajo y en los resultados.

Otros autores estudian los factores causantes de satisfacción e insatisfacción laboral en algunos países en vías de desarrollo como Nigeria (Olomolaiye y Ogunlana 1988), Tailandia (Ogunlana y Chang 1998), Indonesia (Kaming et al. 1998) e Irán (Zakeri et al. 1997); establecen comparaciones internacionales y concluyen que el nivel de desarrollo económico de un país puede ser determinante del ranking de factores de motivación de los trabajadores de la construcción. Tras analizar los resultados de estos trabajos, se concluye que la necesidad de mejorar su situación económica a través de mayor nivel de sueldo o mayores incentivos figura en los primeros puestos del ranking de necesidades percibidas por los obreros. En resumen, los trabajadores de la construcción de estos países centran su atención principalmente en las necesidades de orden inferior de la pirámide de Maslow, sobre todo en las necesidades fisiológicas y, por ello, los factores de motivación que destacan como más importantes están centrados en las recompensas económicas. En cualquier caso, en relación a las necesidades de orden superior, hay que destacar la importancia que tienen para todos los

trabajadores de la construcción, independientemente del país estudiado. Esto podría sugerir que tanto los trabajadores de los países desarrollados como los de los países en vías de desarrollo valoran de forma parecida sus necesidades sociales, de autoestima y de autodesarrollo (Kaming *et al* 1998).

Prácticamente todos los trabajos y todos los países analizados destacan la importancia que los trabajadores dan al hecho de tener buenas relaciones con los compañeros. Esto es debido a que como en construcción se suele trabajar en cuadrillas y se está en contacto continuado con los compañeros, los obreros prefieren trabajar en un ambiente distendido, animado y con buenas relaciones humanas.

A continuación se recogen algunas de las debilidades encontradas a estos trabajos:

- Dependencia excesiva de la lista de factores higiénicos y motivadores de Herzberg en la elaboración de los cuestionarios.
- Mackenzie y Harris (1984) son criticados por clasificar el salario como factor dentro del primer escalón de necesidades debido al supuesto general de que con el dinero se pueden comprar la mayoría de cosas que satisfacen las necesidades fisiológicas. Este enfoque podría ser erróneo puesto que el dinero también influye en la percepción que el obrero tiene sobre las otras cuatro necesidades.

Davies (1948) y Borcharding y Oglesby (1974 y 1975) pertenecen a un segundo bloque de trabajos empíricos que sigue una metodología distinta al ser de tipo cualitativo. El primero estableció que los trabajadores de la construcción británicos estaban preocupados por la estabilidad de su empleo, con un 59% de ellos afirmando sentirse inseguros con su trabajo. Además, manifestaban quejas frecuentes sobre la insuficiencia del salario medio semanal, un salario que no les permitía hacer frente al coste de la vida. Como respuesta a la pregunta de si les gustaba su trabajo, el 75% afirmó que sí y subrayaron la sensación de libertad y la vida al aire libre, el placer obtenido al realizar el propio trabajo y la variedad de tareas realizadas. En cuanto a las razones por las que a los obreros no les gustaba su trabajo destacaron los bajos salarios, las malas condiciones de trabajo, la climatología por el frío en invierno y cuando realizaban trabajos monótonos. Al igual que Asad y Dainty (2005) y Borcharding (1974), Davies (1948) destacó la solidaridad de grupo y el gran compañerismo existente entre los obreros como fuente de satisfacción.

Borcharding y Oglesby (1974 y 1975) evalúan la satisfacción e insatisfacción laboral de 65 participantes en proyectos de construcción, situados en distintos niveles jerárquicos. Ante la pregunta “¿Qué es lo que te produce mayor satisfacción laboral?”, tanto los encargados de obra como los capataces de cuadrilla, los trabajadores y especialmente los aprendices, afirman experimentar sentimientos positivos al realizar un trabajo de buena calidad y con profesionalidad, al visualizar la estructura física tangible en la que trabajan o al llevarse bien con los compañeros de trabajo. De sus comentarios se deduce que los trabajadores se identifican con la estructura física del edificio y que se sienten íntimamente implicados en el proceso constructivo. Son responsables de la calidad del trabajo durante todo el proceso y se sienten satisfechos cuando pueden señalar y mostrar con orgullo la tarea terminada en la que han participado. Oficiales y aprendices añaden a sus fuentes de satisfacción laboral la sensación de cansancio físico al final de una dura jornada de trabajo, como consecuencia de haber tenido un día productivo. Encargados de obra y capataces de cuadrilla, por su parte, incluyen el reto de dirigir el trabajo y el hecho de cumplir el programa de trabajo. Por todo ello, Borcharding y Oglesby (1974) afirman que los factores causantes de la satisfacción laboral de los trabajadores de la construcción provienen de su desempeño y alto rendimiento.

Gracias a su esfuerzo individual, cada trabajador contribuye a la producción de una estructura física única muy visible, el edificio, y esto da lugar a sentimientos de gran satisfacción. En consecuencia, si el trabajo está bien planificado y organizado de forma que todo el proceso constructivo transcurre bien se genera satisfacción, pero si la producción se frustra debido a una dirección ineficiente que da lugar a errores en la planificación, programación y suministro de equipos, herramientas o materiales, aparece la frustración y la insatisfacción.

En definitiva, parecería que en la construcción, la satisfacción es inherente al propio trabajo y por tanto, el enfoque del enriquecimiento del trabajo que tiene lugar en otras situaciones laborales no parece ser necesario. El trabajo en construcción es un trabajo, por naturaleza, enriquecido y generador de satisfacción y por tanto no hace falta reestructurar tareas. Por tanto, las recomendaciones sugeridas para aumentar la satisfacción de los trabajadores de la obra son aumentar su rendimiento o productividad y, para ello, se sugiere que los directivos lleven a cabo sus funciones de planificar, programar, formar y supervisar los trabajos con eficiencia.

Las investigaciones de Borcharding han sido también criticadas por los siguientes motivos:

- Son poco convincentes conceptualmente, puesto que no definen con claridad los términos estudiados (satisfacción, insatisfacción laboral, productividad, moral y motivación) ni hacen referencia a las magnitudes de su medición. Tampoco ofrecen ningún modelo conceptual que plasme con claridad las relaciones hipotéticas existentes entre las variables estudiadas, sobre todo la relación de causalidad entre satisfacción laboral y productividad.
- Se ignoran importantes trabajos procedentes del área del comportamiento organizacional.
- No tienen en cuenta las diferencias individuales.
- Muestran problemas metodológicos relacionados con el muestreo que impiden el poder generalizar los resultados de la investigación a toda la industria de la construcción y omiten variables situacionales importantes de sus análisis.

## **5. Conclusiones**

En general, las publicaciones sobre el tema se retrotraen a finales de la década de los 60 y los 70. Gran Bretaña y Estados Unidos son los países más prolíficos en cuanto a publicación de investigaciones sobre el tema que nos ocupa se refiere. La mayoría son de tipo empírico y siguen una metodología predominantemente cuantitativa. Así, utilizan cuestionarios diseñados específicamente para el sector de la construcción, con listas de necesidades, variables motivadoras y desmotivadoras, a valorar en escala de Likert, distinguiendo entre la importancia y la satisfacción percibidas. No obstante, existe también una minoría de trabajos que utilizan un enfoque de tipo cualitativo.

Los tres modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964) que parece estar siendo la más utilizada en la actualidad.

De cualquier forma, prácticamente la totalidad de los trabajos llega a las mismas conclusiones sobre los aspectos motivadores y los factores de satisfacción laboral del trabajador manual de la construcción. La mayor parte identifica aspectos negativos o deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores extrínsecos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar y condiciones de trabajo), frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores intrínsecos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). El ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo, es el único factor de motivación extrínseco que los obreros describen de forma positiva. De hecho, destacan la importancia que las buenas relaciones con los compañeros de cuadrilla y la camaradería tienen para los obreros de la construcción y se muestran satisfechos con las mismas. Entre los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, los autores concluyen que las recompensas intrínsecas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy importantes. Además, se subraya que los trabajadores obtienen una gran satisfacción intrínseca derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutan realizando sus tareas. En concreto, algunas de las características positivas de las tareas son: la creatividad y el reto que suponen, la variedad, su significatividad y su alto nivel de identidad, puesto que supone la participación en la construcción de una estructura física tangible claramente visible.

## Referencias

- Abudayyeh, O.; Dibert-De Young, A. y Jaselskis, E. (2004). "Analysis of Trends in Construction Research: 1985-2002". *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(3):433-439.
- Asad, S. y Dainty, A.R.J. (2005). "Job Motivational Factors for disparate occupational groups within the UK Construction Sector: a comparative analysis". *Journal of Construction Research*, 6(2):223-236.
- Borcherding, J.D. y Oglesby, C.H. (1974). "Construction Productivity and Job Satisfaction". *Journal of the Construction Division*, 100(3):413-431.
- Borcherding, J.D. y Oglesby, C.H. (1975). "Job Dissatisfaction in Construction Work". *Journal of the Construction Division*, 101(2):415-434.
- Dainty, A.; Green, S. y Bagilhole, B. (2007). "People and culture in construction: contexts and challenges". En Dainty, A.; Green, S. y Bagilhole, B. (eds), *People and Culture in Construction*, pp. 3-25. Taylor & Francis.
- Davies, N.M. (1948). "Attitudes to work: a field study of Building Operatives". *British Journal of Psychology*, 38:107-134.
- Gamero, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid:Consejo Económico y Social.
- Hazeltine, C.S. (1976). "Motivation of construction workers". *Journal of the Construction Division*, 102(3):497-509.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. NY: John Wiley.

- Kaming, P.; Olomolaiye, P.; Holt, G. y Harris, F. (1998). "What Motivates Construction Craftsmen in Developing Countries? A Case Study of Indonesia". *Building and Environment*, 33(2-3):131-141.
- Mackenzie, K. I. y Harris, F. C. (1984). "Money the only motivator?" *Building Technology and Management*, 22:25-29.
- Maloney, W.F. y McFillen, J. (1983). "Research needs in construction worker performance". *Journal of Construction Engineering and Management*, 109(2):245-254.
- Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50:370-396.
- Mason, A. (1978). "Worker motivation in building". *Occasional Paper, No. 19*. Chartered Institute of Building.
- Nave, H.J., Jr. (1968). "Construction Personnel Management". *Journal of the Construction Division*, 94(1):95-105.
- Neale, R.H. (1979). "Motivation of construction workers". *Occasional Paper, No. 78*, pp. 1-7. Chartered Institute of Building. Site Management Information Service.
- Ogunlana, S.O. y Chang, W.P. (1998). "Worker motivation on selected construction sites in Bangkok, Thailand". *Engineering Construction and Architectural Management*, 5(1):68-81.
- Olomolaiye, P.O. y Ogunlana, S.O. (1988). "A Survey of Construction Operative Motivation on Selected Sites in Nigeria". *Building and Environment*, 23(3):179-185.
- Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1988). "Work more important than money for bricklayers". *Building Technology and Management*, 26(5):17-19.
- Olomolaiye, P.O. y Price, A.D.F. (1989). "Construction operatives motivation and productivity. An evaluation of motivation variables in construction operatives in the UK. Building Research and Practice". *The Journal of CIB*, 2:114-120.
- Price, A.D.F. (1992). "Construction operative motivation and productivity". *Building research and information*, 20(3):185-189.
- Samuel, P.J. (1971). "Motivating employees". *Building Technology and Management*, 9:8-9.
- Schrader, C.R. (1972). "Motivation of construction craftsmen". *Journal of the Construction Division*, 98(2):257-273.
- Seopan (2006). *Informe Anual de la Construcción*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.
- Warren, R. (1989). *Motivation and Productivity in the Construction Industry*. Nueva York: Van Nostrand-Reinhold.
- Wilson, A.J. (1979). "Need-important and need-satisfaction for construction operatives". *MSc. Project Report*. Universidad de Tecnología de Loughborough, Gran Bretaña.

Zakeri, M., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D. y Harris, F.C. (1997). "Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives". *Building and Environment*, 32(2):161-166.

