

EXPLORATORY STUDY OF CONSTRUCTION SITE MANAGERS' JOB ENRICHMENT AND EMPOWERMENT. DO THEY INFLUENCE JOB SATISFACTION?

Fuentes del Burgo, Joaquín¹; Navarro Astor, Elena²

¹ Universidad de Castilla-La Mancha, ² Universitat Politècnica de València

Human resource management plays a key role in organizations, as it helps to have a motivated, trained and committed workforce. This management considers job enrichment and empowerment as strategies with influence on employee motivation and job satisfaction. Based on 34 semi-structured interviews to building engineer site managers in construction companies in Castilla-La Mancha, some components of these motivational strategies and their effects on job satisfaction are analyzed. Results show that both job enrichment and empowerment are conditioned by elements such as company size, site manager's seniority, professional experience, management procedures, and the economic downturn, among others. Empowerment is neither a widespread strategy nor is it used as described in the literature. Furthermore, the job of the site manager has certain degree of autonomy, but having high workloads, it implies very long working days.

Keywords: construction, empowerment; job enrichment; job satisfaction, site manager

ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ENRIQUECIMIENTO Y "EMPOWERMENT" DEL PUESTO DE JEFE DE OBRA. ¿AFECTAN A LA SATISFACCIÓN LABORAL?

La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en las organizaciones con el fin de conseguir una fuerza de trabajo motivada, formada y comprometida. Dicha gestión considera el enriquecimiento del trabajo y el "empowerment" como estrategias que influyen sobre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. En base a 34 entrevistas semi-estructuradas a arquitectos técnicos jefes de obra de empresas constructoras en Castilla-La Mancha, se analizan algunos componentes de estas estrategias de motivación y su efecto sobre la satisfacción laboral. Entre los resultados destaca que tanto el enriquecimiento del puesto como el "empowerment" están condicionados por factores como el tamaño de la empresa, la antigüedad del jefe de obra en la empresa, la experiencia profesional, los procedimientos de gestión, y la crisis económica, entre otros. El "empowerment" no es una estrategia generalizada ni se utiliza como se describe en la literatura. Además, el puesto de jefe de obra posee cierto grado de autonomía, pero al tener asociadas elevadas cargas de trabajo conlleva jornadas laborales muy largas.

Palabras clave: construcción, jefe de obra; empowerment; enriquecimiento del puesto; satisfacción laboral

1. Introducción

La construcción supone un elevado porcentaje del PIB mundial, representando un papel estratégico en los países desarrollados (Kazaz, Manisali y Ulubeyli, 2008; Solís, Castillo y González, 2015). En España alcanzó un valor máximo del 10,8% del PIB en 2006 aunque en la actualidad el sector está afectado por la severa crisis económica que atraviesa la nación (Infante, Román y Navarro, 2015; Observatorio Industrial del Sector Construcción, 2012; Oviedo et al., 2014).

La construcción constituye uno de los ambientes industriales más complejos y dinámicos (Dainty, Bryman y Price, 2002), caracterizada por métodos de trabajo manuales y tradicionales con mano de obra especializada, duras condiciones de trabajo, largas jornadas laborales y una cultura de presencia en el puesto (Infante, Román y Navarro, 2015; Kazaz, Manisali y Ulubeyli, 2008). Además, se suelen emplear sistemas de organización tradicionales caracterizados por estructuras verticales por donde fluye la autoridad y la comunicación (Dwivedula y Bredillet, 2010).

La naturaleza compleja de los proyectos de construcción, con unos trabajos caracterizados por su fragmentación y temporalidad (Greasley et al., 2005; Yisa, Holt y Zakeri, 2000), hace que esta industria sea dependiente de equipos temporales, multitud de empresas subcontratadas y el desarrollo de estructuras multi-organizacionales temporales con cierto nivel de autonomía (Dainty, Bryman y Price, 2002; Styhre, 2006).

Asimismo, esta temporalidad y complejidad, junto a la incertidumbre y la dinámica propias de las obras, puede afectar al estrés y la motivación de los trabajadores (Smithers y Walker, 2000; Turner, Huemann y Keegan, 2008). La supervivencia y el crecimiento de las empresas dependen de la productividad de su fuerza de trabajo (Aina y Omoniyi, 2014), siendo fundamental que los miembros del equipo de gestión de la obra estén cualificados, posean destrezas en gestión y liderazgo, y estén motivados (Solís, Castillo y González, 2015).

La adopción de organizaciones temporales que emplean sistemas de trabajo basados en proyectos, la fragmentación del proceso constructivo y la mutua dependencia de empresas distintas en el desarrollo de la obra hace que la construcción sea una de las industrias basadas en proyectos en las que más difícil resulta aplicar buenas prácticas de recursos humanos (Dainty, Bryman y Price, 2002; Turner, Huemann y Keegan, 2008). Con objeto de mejorar el resultado de sus proyectos, esta industria podría adoptar sistemas de gestión de recursos humanos de otras industrias (Solís, Castillo y González, 2015).

Los recursos humanos pueden ser el costo más grande, más variable y difícil de controlar en una organización (Combs et al., 2006; Kazaz y Ulubeyli, 2007). En los últimos tiempos, la literatura especializada ha sustituido el concepto de trabajador por el de capital humano (Chiavenato, 2011; Dolan, Valle y López, 2014; Ríos, del Rayo y Ferrer, 2010). Por ello, en esta ponencia se hará referencia a la gestión del capital humano en lugar de gestión de recursos humanos.

Si la gestión empresarial logra la colaboración del capital humano para alcanzar los objetivos empresariales, consigue que las personas se conviertan en un recurso estratégico esencial para asegurar la productividad y competitividad (Aydin y Ceylan, 2008; Kazaz y Ulubeyli, 2007). La literatura especializada recoge una serie de técnicas de motivación conocidas como “prácticas de alto rendimiento”, “prácticas de alto compromiso”, “innovaciones en el trabajo” o “nuevas prácticas de trabajo”, que están centradas en el capital humano. Estas han sido diseñadas para aumentar los conocimientos, destrezas, habilidades, motivación e implicación de los trabajadores (Katou, 2008; Neal, West y Patterson, 2005; Ordiz, 2002). También buscan incrementar la participación en la toma de decisiones, sustituir canales de comunicación verticales por horizontales así como mejorar la

satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la confianza (Bauer, 2004; Boselie, Dietz y Boon, 2005). A nivel del sector de la construcción, las investigaciones indican que prevalecen prácticas de implicación pobres (Raiden, Dainty y Neale, 2008).

Si la participación directa de los empleados es fundamental en la gestión del capital humano, algunas de las prácticas que facilitan esta participación son el enriquecimiento del trabajo ("*job enrichment*") y el *empowerment* (Aina y Omoniyi, 2014; Dainty, Bryman y Price, 2002; de Menezes, 2012; Greasley et al., 2005; Ordiz, 2002). A su vez aumentan la motivación del empleado, entendiendo ésta como la fuerza conductora del individuo que le mueve fisiológica y psicológicamente a perseguir uno o más objetivos para completar sus necesidades o expectativas (Lam y Tang, 2003).

Considerando el enriquecimiento del trabajo y el *empowerment* como dos prácticas de gestión del capital humano utilizadas en el sector de la construcción español, se ha realizado un estudio exploratorio para conocer su uso, estructura y relaciones con otros factores (Sierra, 1997). Los objetivos han sido dos: 1) Analizar el grado en el que elementos de estas prácticas son utilizados por las empresas constructoras con los arquitectos técnicos que realizan labores de jefe de obra y 2) Estudiar el efecto sobre su satisfacción laboral.

Este trabajo se ha realizado en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, empleando una metodología cualitativa por medio de 34 entrevistas semi-estructuradas.

A continuación se definen las variables estudiadas en este trabajo: la satisfacción laboral, el enriquecimiento del trabajo y el *empowerment*. Seguidamente se describe la metodología cualitativa utilizada. En tercer lugar, se presentan los resultados y su discusión para finalizar con las conclusiones.

2. Variables estudiadas

La satisfacción laboral se puede definir como la combinación de las reacciones afectivas del empleado en base a la percepción diferencial de qué quiere obtener comparado con lo que en realidad obtiene de su trabajo (Aydin y Ceylan, 2008). No hay una definición universalmente aceptada del término, pero se presenta como un concepto multidimensional en el que influyen factores como el propio trabajo, las condiciones del trabajo, los procedimientos de evaluación del rendimiento o el reconocimiento (Bowen et al., 2008; Navarro, Llinares y Montañana, 2010). Además se ha constatado que prácticas como el *empowerment* y el enriquecimiento del trabajo pueden afectar a la satisfacción laboral (Gerais y Terziowski, 2003; Aina y Omoniyi, 2014).

La relación entre motivación y satisfacción laboral es estrecha pero no estudian lo mismo (Cantonnet et al., 2011). La motivación se centra en las predisposiciones que poseen las personas hacia la acción, mientras que la satisfacción es un estado placentero que surge de la percepción subjetiva que la persona tiene de su experiencia en el trabajo en un momento determinado. De ahí que se puedan encontrar sujetos motivados hacia el trabajo pero insatisfechos (García et al., 2003).

La satisfacción laboral puede afectar indirectamente a la productividad a través de su influencia sobre el abandono, el absentismo, el compromiso organizacional y el desempeño de la tarea entre otros (Navarro, Llinares y Montañana, 2010; de Menezes, 2012).

El enriquecimiento del trabajo trata de modificar el diseño del puesto para que tenga una serie de características que sean más motivadoras para el empleado (Porret, 2008). Fue introducido como alternativa al diseño del puesto taylorista con el objetivo de mejorar la satisfacción del empleado y aumentar su motivación y rendimiento (Price, Bryman y Dainty, 2004). Otra característica importante es que aumenta las oportunidades de la toma de decisiones de los individuos (Lam y Tang, 2003). Para Price, Bryman y Dainty (2004), la

autonomía y la retroalimentación son las dos características del trabajo que tienen mayor influencia sobre la motivación del empleado.

Un antecedente del enriquecimiento del trabajo se encuentra en el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham (Aina y Omoniyi, 2014). Este modelo establece que existen cinco características fundamentales del trabajo (variedad de tareas, identidad del puesto, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación (“*feedback*”)) que activan tres estados psicológicos críticos en el trabajador: significado del trabajo, responsabilidad en los resultados y conocimiento de los resultados (Dolan, Valle y López, 2014; Hackman y Oldham, 1980; Porret, 2008; Chiavenato, 2011). Cuando se combinan varias de estas características puede aumentarse la motivación interna, el rendimiento y la satisfacción laboral del trabajador (Hackman y Oldham, 1980).

En el modelo de Hackman y Oldham (1980), la autonomía se entiende como el grado de libertad y de criterio propio que el empleado tiene para planear y realizar su labor. La retroalimentación es el grado en el que el trabajador recibe información sobre su desempeño para evaluar su eficiencia (Chiavenato, 2011).

El *empowerment* implica la transferencia del poder y del control de niveles más altos a niveles inferiores en toda la organización, permitiendo a los empleados tomar decisiones en su puesto de trabajo, dentro de ciertos límites, responsabilizándoles de los resultados obtenidos (Price, Bryman, Dainty, 2004; Porret, 2008). Es una técnica que puede manifestarse de muchas formas, tiene características multidimensionales y no tiene límites claros, lo que dificulta darle una definición universalmente aceptada (Geralis y Terziovski, 2003; Spreitzer, Kizilos y Nason, 1997).

Según Porret (2008), la dirección de la empresa ha de establecer límites a la autonomía, marcar metas e implantar formas de autocontrol. En cualquier caso, el *empowerment* supone un aumento de la confianza y compromiso en el lugar de trabajo (Dainty, Bryman y Price, 2002; Porret, 2008). Su implementación a nivel organizativo puede mejorar la calidad y la productividad, reducir los costes operativos y aumentar la flexibilidad. A nivel individual puede ampliar la participación, mejorar la auto eficacia, aumentar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación (Dainty, Bryman y Price, 2002; Phua, 2013; Price, Bryman y Dainty, 2004; Ríos, del Rayo y Ferrer, 2010). Según Price, Bryman y Dainty (2004, p. 27), el *empowerment* debería considerarse como un proceso de enriquecimiento del trabajo que ayuda a crear y mantener una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

3. Metodología empleada

La muestra está formada por 34 arquitectos técnicos e ingenieros de edificación que trabajaban en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Se ha obtenido aplicando la técnica de la bola de nieve (Raiden, Dainty y Neale, 2008) hasta alcanzar la saturación teórica (Flick, 2007). Las provincias donde los participantes estaban trabajando son Cuenca (53%), Albacete (26%), Ciudad Real (12%), Toledo (6%), y Guadalajara (3%). Las entrevistas tienen una duración media de 60 minutos. Las transcripciones de los participantes se identifican con un número.

La muestra es de 27 hombres y 7 mujeres, con un intervalo de edad comprendido entre 23 y 63 años. El 15% de los entrevistados tiene menos de 29 años de edad, el 23% entre 30 y 33, el 47% entre 34 y 37, el 12% entre 38 y 40 y un 3% era mayor de 60. En relación con su situación familiar, el 65% está casado, el 3% tiene pareja y el 32% restante está soltero. El 27% de los casados no tiene niños, mientras que el 46% tiene dos niños y el 27% sólo uno.

El 9% trabaja como profesional liberal en equipos de gestión de proyectos, el 6% tiene su propia empresa de construcción y el 85% es jefe de obra en empresa constructora. En cuanto al tamaño de la empresa en la que trabajan estos últimos, el 10% tiene menos de 10

empleados, el 39% tiene menos de 50 empleados, el 41% tiene menos de 251 empleados y el 10% restante es superior a 250 e inferior a 1.000. Según la definición dada por la Comisión Europea (Commission of the European Communities, 2003), la mayoría de las empresas en las que trabajan los entrevistados se clasificarían como pymes.

Dado el enfoque cualitativo de esta investigación, no se pretende alcanzar una alta generalización de los resultados pero sí tratar de comprender el mundo desde las perspectivas de los entrevistados (Martínez, 2006; Pratt, 2009). Se les preguntó sobre aspectos relacionados con el enriquecimiento del trabajo y el *empowerment*. En particular se les pidió que identificasen las características de su trabajo que más satisfacción les generaban y cuáles menos. Se les pidió que describieran la autonomía y la flexibilidad percibida, la capacidad de poder controlar y modificar los procedimientos, la capacidad de tomar decisiones y aplicarlas, y el grado de información recibida sobre su desempeño (retroalimentación).

Las entrevistas se grabaron para transcribirlas posteriormente en un documento escrito. En el análisis de las respuestas se utilizó el programa ATLAS.ti, que facilitó la codificación de cada entrevista, realizar una interpretación cuidadosa de los datos y seleccionar las citas más representativas que conectaban con los modelos de referencia usados por los participantes (Raiden, Dainty y Neale, 2008). El análisis exploratorio derivado de esta metodología permitió encontrar similitudes con las que se generaron categorías que se fueron relacionando para intentar describir el fenómeno estudiado (Charmaz, 2006).

4. Resultados y discusión

4.1 Enriquecimiento del puesto de jefe de obra, empowerment y autonomía

Como se ha constatado en otros trabajos (Portales, 2007; Styhre, 2006), las tareas que han de realizar los jefes de obra son múltiples (planificación y control, replanteos, gestión económica, gestión de la calidad, la seguridad de la obra, etc.). En general cumplen con varias características del enriquecimiento del puesto debido a que son variadas, tienen identidad propia e importancia individual en el proceso constructivo.

Durante el desarrollo del proyecto han de acometerse un elevado número de trabajos que llevan asociada mucha carga y que, además, suelen implicar la gestión de numerosa documentación de distinto tipo. En este contexto se ha encontrado que existe cierta simultaneidad en la realización de tareas diferentes, lo que dificulta una toma de decisiones adecuada, como afirma el participante N° 14: *“A nosotros se nos está pidiendo que en el mismo tiempo que vivimos hagamos cinco cosas a la vez... Porque tenemos que aprender a hacer al mismo tiempo tres o cuatro cosas”*.

Un resultado interesante es constatar que hay conceptos que los participantes conocían y comprendían de antemano como autonomía, flexibilidad, retroalimentación o *“feedback”*, aunque eso no sucedía con *empowerment*. Una vez aclarados los conceptos, muchos participantes consideraban la autonomía y el *empowerment* como sinónimos, mezclándolos en sus respuestas. Esta asociación está justificada pues en algunas definiciones de *empowerment*, la autonomía es un componente esencial (Price, Bryman y Dainty, 2004; Spreitzer, Kizilos y Nason, 1997).

Hay entrevistados que consideran muy difícil trasladar totalmente el concepto del *empowerment* al trabajo de jefe de obra pues sus cometidos son tan amplios que en algún área (o en varias) tendrá limitada la capacidad de tomar decisiones: *“Eso extrapolarlo a la construcción es imposible porque, eso tú lo puedes extrapolar a un tío que hace tuercas ..., pero es que en la construcción son tantas cosas a la vez”* (N° 2).

También reconocen que su capacidad para controlar, variar o adecuar los procedimientos implantados en la empresa es limitada, pudiendo llegar hasta cierto punto de modificación y, en el mejor de los casos, plantear propuestas de mejora a sus superiores.

Además, se han identificado una serie de factores que afectan al *empowerment*. De manera positiva influyen la flexibilidad de algunas empresas pequeñas para aplicar nuevos procedimientos de gestión; la libertad para la toma de decisiones y la contratación de empresas; la libertad de organizar la obra; un tamaño adecuado del equipo de técnicos destinado al proyecto; la confianza del empresario; y en algunos casos, la inexistencia de procedimientos. De manera negativa afectan el tamaño de la empresa; un sistema de gestión tradicional y vertical; sistemas rígidos de gestión de empresas; la falta de experiencia; los procedimientos burocráticos asociados a la gestión de la obra; el tipo de supervisión realizada por los superiores; y una gran presión para alcanzar resultados económicos y de tiempo.

En cuanto al tamaño, cuando las empresas son pequeñas puede existir limitación de recursos técnicos y económicos para la adquisición de los programas informáticos y/o para la formación del jefe de obra en técnicas de gestión (Fuentes y Navarro, 2013). Pero las empresas medianas y grandes tienen establecidos procedimientos o sistemas de gestión rígidos que limitan a su vez la libertad de actuación del jefe de obra.

Se da una relación directa entre la autonomía que tienen los jefes de obra y el tiempo de permanencia en la empresa. Como afirma el participante N° 15: *“Ya llevo tiempo que sí (tengo autonomía). Al principio no. Al principio eres un don nadie”*. Por otro lado, alguno reconoce que la autonomía y el *empowerment* se lo han ganado a base de trabajar duro, compitiendo con otros compañeros hasta llegar a implantar sus propios procedimientos.

La falta de experiencia en obra genera inseguridad en el puesto, de manera que el propio jefe de obra se pone límites, reduciendo su autonomía y su capacidad de toma de decisiones. Esto puede ser debido a que alcanzan su competencia combinando el conocimiento adquirido en la Universidad y las destrezas desarrolladas a través de la experiencia en puestos de categoría inferior (Edum-Fotwe y McCaffer, 2000; Portales, 2007).

No obstante, cuando un jefe de obra experimentado comienza a trabajar en una nueva empresa, su nivel de autonomía y la capacidad de toma de decisiones también están limitados. Tras un tiempo de prueba durante el que se evalúa su desempeño, si los resultados son buenos sus superiores aumentan la confianza en él, incrementando su *empowerment*.

En el proceso de toma de decisiones existen conflictos entre los criterios del jefe de obra y los criterios de sus superiores (empresario o jefe de grupo). El resultado de estos conflictos supone una limitación en su autonomía por cuanto a que el proceso queda truncado en las fases de elección de alternativas e implantación de las mismas (Kinicki y Kreitner, 2003). Se trata de una administración empresarial que está más cerca del tipo autoritario-benevolente que del tipo consultivo o participativo (Chiavenato, 2011). Se han identificado varios tipos de conflictos: económicos, técnicos, de contratación, en la elección de procedimientos de construcción y/o de calidad de la obra ejecutada. Se pueden presentar de forma combinada y no ser independientes entre ellos.

“En principio tú tienes autonomía, pero luego realmente, pues se te coarta mucho. Te coarta mucho la empresa porque al final, ..., casi siempre, el 90% son decisiones económicas, para todo, para todo, entonces muchas veces tienes ahí ese conflicto.” (N° 4)

Uno de los conflictos por aspectos económicos se presenta en la contratación de las subcontratas. Se origina cuando el criterio del empresario consiste en elegir la opción más económica frente a la opinión del jefe de obra que tiene en cuenta otros factores además de

los estrictamente económicos (experiencia previa con la empresa, seriedad, calidad de ejecución, etc.). Oviedo et al. (2014) constatan que seleccionar a la subcontrata más barata es una de las estrategias usadas por las empresas en estos tiempos de crisis. El conflicto está relacionado con la desconfianza que tiene el jefe de obra en el desempeño de la subcontrata basada en trabajos previos (Phua, 2013).

Además, los jefes de obra valoran mucho la confianza depositada en otros profesionales y subcontratas basada en experiencias anteriores, como afirma el participante N° 34: *“Lo que tú vas haciendo como jefe es buscando gente afín, o sea, te vas buscando empresas que te trabajen bien, que te funcionen y que tengas una comunicación. Que cuando tú le digas a alguien algo te lo ejecuten y te lo ejecuten como tú quieres”* (N° 34).

En el polo opuesto se encuentra la descripción del jefe de obra N° 3: *“Nada, trabajar, pedir ofertas, pedir presupuestos y luego enseñárselas al jefe de grupo y decirle: “esto es lo que tengo, yo cogería a esta persona porque la conozco de tal, porque me ha trabajado, me ha funcionado bien”. (El jefe:) “vale tú cogerías ésta pero vas a coger ésta”*”. Esta situación supone una reducción importante del *empowerment*, limitando la capacidad de decisión del jefe de obra. Además, informan de que su autoridad se ve mermada cuando tienen que supervisar los trabajos de las empresas contratadas por su superior en base a criterios de amistad, relaciones familiares o precios bajos.

Existen casos extremos en los que el jefe de obra se siente tan limitado que reduce su toma de decisiones, dejando que sea su superior el que diga exactamente qué es lo que quiere.

Hay jefes de obra que desarrollan un *empowerment* “oculto” que les permite aplicar sus criterios a la hora de contratar a la empresa que consideran oportuna. En base a un conocimiento profundo de los procedimientos de su empresa, aplican sus criterios y toman decisiones “dentro” del procedimiento.

“Tienes poder porque cada día los conoces más (los procedimientos de la empresa) y cuanto más los conoces más aprendes a saltarlos.” (N° 13)

Como indica Tengland (2008), el *empowerment* y la autonomía están asociados a la libertad que la empresa deposita en el jefe de obra para que pueda tomar decisiones y aplicarlas en el desarrollo de sus funciones. Aunque los participantes reconocen que habitualmente ambos conceptos están limitados, cuando disponen de libertad para tomar decisiones, aplicarlas y organizar la obra en base a sus criterios, se sienten más productivos: *“Ahí sí que teníamos autonomía y eso se nota después en el resultado de la obra, el que te den autonomía para tomar decisiones..., te va a permitir liquidar mejor la obra.”* (N° 32)

Puede que la situación de crisis económica haya forzado a las empresas a aplicar una estrategia dirigida al control y a la reducción de costes. En este contexto muchos participantes destacan que recientemente han perdido libertad a la hora de contratar debido al aumento del control que ejercen sus superiores en la gestión económica.

Todos los entrevistados manifiestan tener cierta flexibilidad de horarios aunque está condicionada por la carga de trabajo. Afirman disponer de flexibilidad en el horario de entrada, valorada positivamente por los participantes con niños pequeños. A pesar de ello, algunos resaltan que tampoco se puede entrar a cualquier hora para no dar mal ejemplo.

La característica más relevante es que la flexibilidad a la hora de abandonar la obra es total, pues casi todos afirman que tras finalizar la jornada laboral han de permanecer en la caseta o en las oficinas de la empresa más tiempo: *“Tienes horario de entrada, no tienes horario de salida”* (N° 11). Algunos reconocen que gracias a esta flexibilidad pueden acabar el trabajo acumulado.

Se aprecia el carácter vampirizante del trabajo de jefe de obra en algunas afirmaciones relacionadas con el grado de atención, dedicación y responsabilidad asociados al puesto.

De hecho afirman que como media trabajan más de 50 horas semanales. Varios utilizan la palabra esclavitud para referirse a su trabajo, informando haber sufrido enfermedades debido al estrés y la presión (Love, Edwards y Irani, 2010; Raiden, Dainty y Neale, 2008; Styhre, 2006).

La retroalimentación o “*feedback*” no es una práctica generalizada ni se utiliza adecuadamente. Pocos participantes pertenecientes a empresas medianas y grandes, describen una especie de “*feedback*” burocrático, basado en los informes generados por las aplicaciones informáticas sobre el avance de la construcción. La retroalimentación propiamente dicha se produce en reuniones periódicas (mensual, semestral o anualmente) que organiza la empresa con los jefes de obra de los distintos proyectos, donde se hace una puesta en común de la situación individual de cada obra.

Solo un tercio manifiesta que existe “*feedback*” sobre su trabajo y los resultados obtenidos, aunque indican que generalmente tiene lugar cuando los resultados económicos no son los adecuados, convirtiéndose entonces en un aviso: “*Normalmente cuando las cosas iban mal te daban más información que cuando iban bien ... Entonces no es que tuvieras un informe de arriba, ni mucho menos, al revés, el informe venía o cuando te despedían o cuando te ascendían*” (Nº 20).

Muy pocos entrevistados informan de la existencia de “*feedback*” positivo sobre el avance de la obra o la calidad de su trabajo, como generaliza el Nº 25: “*tampoco te regalan el oído*”. Normalmente esta práctica se emplea para informar de resultados negativos, para presionar al jefe de obra o, si los resultados son buenos, para pedirle que aumente los beneficios.

Algunos reconocen no necesitar ningún tipo de “*feedback*” pues son conscientes del avance de su obra y de sus resultados económicos: “*No hace falta que me lo digan, si es que el primero en informarse soy yo porque tengo acceso a todas las aplicaciones y yo soy el que meto los datos*” (Nº 23).

4.2 Efecto sobre la satisfacción laboral

Dependiendo de la personalidad del entrevistado, no todas las tareas afectan por igual a su satisfacción laboral (Jegadeesan, 2007). En muchos casos lo que más les satisface es ver cómo se va construyendo el edificio, la planificación y el control de los trabajos; en otros la gestión económica. Lo que más insatisfacción les genera son los problemas asociados a las relaciones con las subcontratas; la seguridad de la obra; la elevada responsabilidad que asumen, que en algunos casos puede llegar a ser penal (Portales, 2007); y, también señalado por Styhre (2006), la elevada burocracia asociada a la gestión de la obra: “*lo que menos me gusta son los papeles, temas de papeles de seguridad, de calidad, eso es lo que odio*” (Nº 28).

La variedad, extensión e importancia de las tareas y funciones del jefe de obra hacen que el enriquecimiento del trabajo aumente su carga de trabajo. Esta carga unida a la burocratización de las labores de gestión, afectan negativamente a su satisfacción laboral.

Como se ha recogido en otras investigaciones, el *empowerment* y la autonomía afectan positivamente a la satisfacción laboral: “*Pues que tenga libertad de decisión, de organización eso es lo que más me, el poder afrontar problemas con la capacidad de tomar decisiones y resolverlas. Esa es la parte que más me gusta del trabajo*” (Nº 22).

Se constata que el *empowerment* y la autonomía están limitados en aspectos como la contratación de unidades de obra, la compra de suministros o los procedimientos de gestión de la empresa. Las limitaciones establecidas por la empresa afectan negativamente a la satisfacción laboral del jefe de obra y a su rendimiento.

En muchos casos, los participantes mezclan indistintamente los efectos del *empowerment* y de la autonomía sobre la satisfacción laboral. Además, están relacionados con conceptos como la libertad, la confianza, el control, la toma de decisiones, la seguridad en la construcción, la autoridad delegada y/o ejercida, y el apoyo de los superiores en decisiones de riesgo: *“Eso también un poquito te lo da la seguridad, es decir, si tú estás seguro de lo que hacer y tu inmediato superior, tu jefe, confía en ti, te da esa libertad.”* (Nº 23)

Cuando existe conflicto de criterios, muchos reconocen que su deber es cumplir las órdenes del superior. Algunos reflejan en sus respuestas cierto grado de insatisfacción, frustración, incompreensión y/o resignación causado por no poder aplicar una decisión fundamentada en su experiencia, conocimiento o criterio: *“Tengo un jefe, yo siempre he dicho una cosa, un jefe está para discutir con él y el hecho de no llegar a un acuerdo, él tiene la razón”* (Nº 1).

Como se ha constatado en otras investigaciones (Galletta, Portoghese y Battistelli, 2011), para algunos participantes la autonomía en el trabajo es un factor determinante para permanecer en la empresa. Así, la falta de autonomía estaría relacionada con el abandono.

Varios asocian el *empowerment* a la posibilidad de organizar su trabajo o a elegir su forma de trabajar. El hecho de que les permitan tomar decisiones en ese ámbito les ayuda a realizar su labor y se sienten más cómodos y satisfechos personalmente: *“Es una satisfacción personal, no de que tengas satisfacción porque estás trabajando como tú quieres sino que si tú te organizas de esa forma, no te hacen cambiar tu forma de trabajo y normalmente todo el mundo tiene sus manías”* (Nº 11).

También reconocen que un exceso de autonomía o de *empowerment*, aumenta la carga de trabajo y la responsabilidad por los resultados obtenidos, como se refleja en el modelo de Hackman y Oldham (1980): *“que siendo autónomo en tu trabajo es más problema para ti pero, al fin y al cabo, cuando te salen las cosas bien te sientes mejor”* (Nº 6).

Debido a la crisis económica se ha producido un descenso de la autonomía y *empowerment* en los jefes de obra asociados a los cambios en los sistemas de gestión empleados en las empresas.

“A lo mejor no te das cuenta de que te afecta positivamente la autonomía porque no has conocido otra manera pero en el momento que empiezas a ver que te van atando, que te intentan controlar un poco más, pues sí, joder sí, antes estaba mejor.” (Nº 10)

Relacionado con lo anterior, se ha reducido el tamaño del equipo que gestiona la ejecución de las obras, por lo que el jefe de obra ha de realizar más labores para suplir esas vacantes. En esta situación, algunos jefes de obra informan del aumento de tareas y de la burocracia asociada a la gestión de la obra. Así, se ha producido una ampliación del trabajo, incrementando la carga de trabajo, las responsabilidades y la burocracia, afectando negativamente a la satisfacción laboral.

“En esta época de crisis ..., cuando antes a lo mejor hacía una obra con varios ayudantes, con un administrativo fijo, con un técnico de seguridad fijo, ahora todo eso se ha reducido ..., entonces ahora la autonomía me perjudica un poco porque yo no tengo todos esos recursos y tengo que sacar mi proyecto.” (Nº 25)

La falta del *empowerment* que necesita el jefe de obra para realizar sus funciones dificulta su trabajo, reduce su autoridad en la obra, puede ser una causa de abandono, reduce su compromiso organizacional, genera sentimientos negativos de frustración, resignación o impotencia y aumenta su estrés. Al limitar su capacidad de proponer modificaciones en los procedimientos de gestión, se reduce el proceso de mejora continua de las empresas (Robert et al., 2000), perdiendo éstas el conocimiento, la experiencia y el talento que estos profesionales pueden aportarles.

Teniendo en cuenta las características particulares del trabajo del jefe de obra, los participantes consideran fundamental disponer de flexibilidad, autonomía y *empowerment* para tomar las decisiones oportunas que se requieren durante la ejecución del proyecto.

“Es que hay veces que si no tienes la autonomía esa no puedes trabajar, te supera la situación, ..., entonces te rendirías, ..., hay momentos que tienes situación límite en la obra, con los plazos, económicamente, con todo, y si encima tienes que cumplir estrictamente unos horarios, tienes que adaptarte exactamente a las contrataciones que te dicen y todo, pues entonces no tienes posibilidad de salir.” (Nº 31)

Un resultado importante ha sido encontrar que cuando el jefe de obra tiene poca experiencia, la autonomía y el *empowerment* están asociados a insatisfacción laboral. La falta de experiencia impide que sepan utilizar el poder que les proporciona el empresario. Esta situación revierte con el tiempo, conforme van adquiriendo experiencia en el puesto.

“Al principio no porque sales sin saber y eres muy autónomo sí pero sin un conocimiento anterior. Entonces pues te encuentras perdido..., y cuando ya llevas un tiempo pues sí que la autonomía se agradece en ese sentido..., porque he visto que así me funciona mejor, pero en un principio no, en un principio la autonomía mal.” (Nº 10)

No hay una respuesta unánime sobre el efecto de la retroalimentación. Se constata que los jefes de obra son conscientes y responsables de su obra y tienen claro que su objetivo es construir con calidad suficiente maximizando el beneficio de su empresa. Aunque algunos no necesitan “*feedback*” por parte de sus superiores, otros sí que lo demandan cuando su rendimiento es bueno. Cuando solo se emplea la retroalimentación en caso de resultados negativos o para presionar al jefe de obra para obtener más beneficios, el efecto sobre la satisfacción laboral es adverso.

5. Conclusiones

Aunque la muestra no es extensa, sí es suficiente para la investigación cualitativa realizada (Guest, Bunce y Johnson, 2006). Se han alcanzado los objetivos del estudio exploratorio mostrando nuevas características y relaciones de las variables estudiadas en el marco de la industria de la construcción en España.

En puestos de trabajo como el de jefe de obra, con una gran variedad de tareas importantes y significativas, emplear la práctica de enriquecimiento del trabajo lleva asociado un incremento de la carga de trabajo. Como resultado aumenta su estrés y disminuye su satisfacción laboral, consiguiendo un efecto contrario al buscado.

En base a la experiencia de los entrevistados, no se aprecia que el *empowerment* sea una práctica plenamente desarrollada en las empresas en las que han trabajado. Además, parece que recientemente se ha producido una reducción del mismo, sobre todo en aspectos económicos como la subcontratación de empresas y la adquisición de suministros. Esto podría deberse a un cambio de la estrategia en la gestión económica de las empresas generado por la crisis económica.

Otros factores como los conflictos de criterios con los superiores y la pérdida de autonomía afectan negativamente al trabajo del jefe de obra. Además, la reducción del *empowerment* lleva asociado un descenso de la confianza del empresario en el cometido y los criterios del jefe de obra.

Como se ha recogido en otras investigaciones, el *empowerment* afecta positivamente a la satisfacción laboral del jefe de obra aunque hay excepciones, como cuando los jefes de obra carecen de experiencia.

La flexibilidad de horarios afecta positivamente a la satisfacción laboral y ayuda a que el jefe de obra pueda organizar su tiempo para realizar las tareas diarias. También está asociada a una elevada carga de trabajo porque les permite alargar el horario de salida y quedarse más tiempo en la caseta de obra u oficina. El uso de la retroalimentación por parte de las empresas no se ajusta a lo recogido en la literatura especializada y los efectos sobre la satisfacción laboral son contrarios a lo esperado.

Una futura línea de investigación que complementaría este estudio sería preguntar a los empresarios constructores por las causas de la reducción del *empowerment* de los jefes de obra y los efectos percibidos en la gestión del capital humano de sus organizaciones. También sería interesante saber si esta estrategia está teniendo resultados positivos.

6. Referencias

- Aina, O. O., & Omoniyi, A. T. (2014). The effect of job enrichment schemes on selected construction workers in Nigeria. *Organization, Technology & Management in Construction*, 6, 933-941.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2008). The employee satisfaction in metalworking manufacturing: How do organizational culture and organizational learning capacity jointly affect it? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 01, 143-168.
- Bauer, T. K. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe. *IZA Discussion Paper No. 1265*, 33 pages.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G., & Edwards, P. J. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors: an empirical study. *Construction Management and Economics*, 26, 765-780.
- Cantonnet, M. L., Iradi, J., Larrea, A., & Aldasoro, J. C. (2011). Análisis de la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos en el sector de la construcción de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista de la Construcción*, 10, 16-25.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Commission of the European Communities. Commission Recommendation of 6 May 2003, concerning the definition of micro, small and medium enterprises. *Official Journal of the European Union*, 20 May 2003, num. 124, pp. 36-41.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A., & Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 333-342.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, A. (2014). *La gestión de personas y del talento*. Madrid: McGraw-Hill.
- de Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32, 308-328.
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28, 158-165.
- Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18, 111-124.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

- Fuentes del Burgo, J., & Navarro Astor, E. (2013). La formación de ingenieros de edificación en empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Su influencia en la satisfacción laboral. *Intangible Capital*, 9, 590-643.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The meditating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3, 1-19.
- García Sedeño, M. A., Barberó García, M. I., Ávila Carretero, I., & García Tejera, M. C. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15, 109-113.
- Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A qualitative analysis of the relationship between empowerment practices and services quality outcomes. *Total Quality Management*, 14, 45-62.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., & Soetanto, R. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27, 354-368.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Infante-Perea, M., Román-Onsalo, M., & Navarro-Astor, E. (2015). Una visión temprana de los obstáculos de acceso y desarrollo profesional en Ingeniería de Edificación. *DYNA*, 82, 247-253.
- Jegadeesan, G. (2007). Job satisfaction: A conceptual framework. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI, 53-60.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 01, 119-142.
- Kazaz, A., & Ulubeyli, S. (2007). Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country. *Building and Environment*, 42, 2132-2140.
- Kazaz, A., Manisali, E., & Ulubeyli, S. (2008). Effect of basic motivational factors on construction workforce productivity in Turkey. *Journal of Civil Engineering and Management*, 14, 95-106.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lam, S. Y. W., & Tang, C. H. W. (2003). Motivation of survey employees in construction projects. *Journal of Geospatial Engineering*, 5, 61-66.
- Love, P. E. D., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2010). Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of construction engineering and management*, 136, 650-658.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de la Investigación en Psicología*, 9, 123-146.
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9, 4-16.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31, 492-512.
- Observatorio Industrial del Sector Construcción (2012). *Estudio de la competitividad de la industria de la construcción en España*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Datos recuperados el 25 de marzo de 2016 desde: http://www.minertur.gob/industria/observatorios/SectorConstruccion/Actividades/2011/Estudio_de_la_Competitividad_de_la_Industria_de_la_Construccion.pdf.
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: Concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 247-265.

- Oviedo-Haito, R. J., Jiménez, J., Cardoso, F. F., & Pellicer, E. (2014). Survival factors for subcontractors in economic downturns. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140, 10 pages.
- Phua, F. T. T. (2013). Construction management research at the individual level analysis: current status, gaps and future directions. *Construction Management and Economics*, 31, 167-179
- Porret Gelabert, M. (2008). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. 3ª Ed.* Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- Portales i Pons, A. (2007). *El oficio de jefe de obra. Las bases de su correcto ejercicio.* Barcelona: Ediciones UPC.
- Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52, 856-862.
- Price, A. D. F., Bryman, A., & Dainty, A. R. J. (2004). Empowerment as a strategy for improving construction performance. *Leadership and Management in Engineering*, 4, 27-37.
- Raiden, A. B., Dainty, A. R. J., & Neale, R. H. (2008). Understanding employee resourcing in construction organizations. *Construction Management and Economics*, 26, 1133-1143.
- Ríos Manrique, M., del Rayo Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103-125.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85, 643-658.
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. 14 Ed.* Madrid: Thomson.
- Smithers, G. L., & Walker, D. H. T. (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals. *Construction Management and Economics*, 18, 833-841.
- Solís-Carcaño, R. G., Castillo-Gallegos, R. A., & González-Fajardo, J. A. (2015). Job satisfaction of construction professionals: case study in Eastern Mexico. *Revista de la Construcción*, 14, 64-71.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Styhre, A. (2006). The bureaucratization of the project manager function: The case of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 24, 271-276.
- Tengland, P. A. (2008). Empowerment: A conceptual discussion. *Health Care Analysis*, 16, 77-96.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26, 577-585.
- Yisa, S. B., Holt, G. D., & Zakeri, M. (2000). Factors affecting management motivation in the Iranian construction industry: A survey of site managers. En A. Akintoye, (Ed.) *16th Annual ARCOM Conference* (pp. 465-472). Glasgow Caledonian University: Association of Researchers in Construction Management.