



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Ensayo del diplomado en Alta Gerencia como opción de grado,
presentado como requisito para optar al título de:
INGENIERO CIVIL

TEMA: EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN FACTORES DE IMPULSO EN LA
EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN

AUTOR: LEONARDO FABIO VARGAS RIVERA

DIRECTOR: Ing. JOSÉ PEDRO BLANCO ROMERO

FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
BOGOTÁ, 15 DE SEPTIEMBRE DE 2021

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	3
2.	INTRODUCCIÓN	4
3.	ANTECEDENTES	5
4.	EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN COMO FACTORES DE IMPULSO EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN	5
5.	CONCLUSIONES	24
6.	BIBLIOGRAFÍA	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Piramide de Maslow	11
Figura 2 Modelo de expectativa	13

1. RESUMEN

Se busca identificar las posibles causas que generan desmotivación y falta de sentido de pertenencia en los obreros de la industria de la construcción, teniendo en cuenta lo importante del recurso humano en esta actividad es necesario identificar los factores que pueden afectar el desempeño laboral.

En la industria de la construcción se depende en gran parte del factor Humano, la mayoría de sus procesos no se han podido automatizar a pesar de los avances tecnológicos con que se cuentan en la actualidad y la estandarización de estos se reduce a unas pocas actividades que así lo permiten. Por lo anterior es muy importante generar líderes que impulsen y motiven a sus trabajadores, para obtener mejores estándares de calidad en los procesos y lograr los acabados requeridos dentro de los costos adecuados según cada actividad. De igual forma se aumenta la rentabilidad de los proyectos y se reducen los reprocesos, optimizándose los tiempos de ejecución.

En la industria de la construcción es común tener jefes de cuadrilla o supervisores, pero su número es mayor con respecto a otros tipos de industria, donde un supervisor tiene a cargo una gran cantidad de trabajadores, en la construcción un jefe de cuadrilla tiene a cargo un número reducido de trabajadores, esta proporcionalidad es concebida para poder realizar el control del rendimiento y calidad de las actividades que se ejecutan, al mismo tiempo que se busca la disminución de desperdicio de material.

Palabras Claves: Lideres, sentido de pertenencia, gestión, supervisión.

2. INTRODUCCIÓN

En la construcción la mayoría de los trabajadores ejecutan sus actividades diarias sin el compromiso y la dedicación adecuada, por falta de conocimiento de los objetivos, las metas de la empresa, la falta de sentido de pertenencia debido a la inestabilidad de empleos en el sector, la falta de capacitación y la imposición de largas jornadas de trabajo.

Generándose mayores costos en la ejecución de las actividades, por la falta de compromiso por parte de los ejecutores, se generan mayores desperdicios por la falta de sentido de pertenencia, se usan desmedidamente algunos materiales, por lo que se hace necesario mayores controles y seguimiento a la ejecución de las actividades. Adicionalmente, los cortos periodos de ejecución de ciertas actividades hacen que la rotación del personal de construcción sea constante.

La razón por la cual se puede explicar lo anterior, es por la falta de liderazgo de los jefes de cuadrilla o supervisores, quienes de manera excesiva usan la autoridad para que sus subalternos cumplan con las actividades encomendadas de manera diaria. Esta falta de liderazgo y planeación va de la mano con el nivel cultural y educativo del sector, que imposibilita el desarrollo de los proyectos bajo los principios de la motivación.

El presente ensayo tendrá como objetivos principales determinar las posibles opciones que podrían reemplazar el exceso de autoridad aplicada en la industria de la construcción, identificar la percepción de la imagen del supervisor de obra dentro de los trabajadores de la construcción, analizar el desempeño productivo del recurso humano en la industria de la construcción, validar los estudios referentes al comportamiento de los trabajadores de la industria de la construcción con respecto a la motivación y estabilidad laboral, identificar la existencia de estudios de motivación enfocados a los trabajadores de la industria de la construcción.

3. ANTECEDENTES

(Navarro, 2008) el sector de la construcción es uno de los más dependientes del factor Humano, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. Con una escasez de teorías que tengan en cuenta específicamente la industria de la construcción, a pesar de la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX.

La motivación es un término genérico que abarca una gran serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, en el ámbito laboral de la construcción (Warren, 1989, citado por Navarro, 2008) define el comportamiento de los empleados de la construcción como la "combinación de influencias que hacen que el trabajador desee realizar una tarea lo más rápido posible, cumpliendo con los objetivos de seguridad y calidad, cooperando con sus compañeros en la ejecución del proyecto en su totalidad".

4. EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN FACTORES DE IMPULSO EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CONSTRUCCIÓN

El gremio de la construcción tiene como característica en su talento Humano la inestabilidad laboral, reflejada en un gran número de rotaciones durante la ejecución de los proyectos. Causada por las condiciones propias de la construcción, como son los cortos tiempo de duración de los proyectos, que hace que los trabajadores busquen constantemente nuevas obras donde puedan contar con un mayor tiempo de trabajo, adicional a la falta de conocimiento de la Empresa y del Proyecto que contribuyen a la falta de sentido de pertenencia.

Esta rotación de personal genera mayores costos por los tramites de incorporación como exámenes médicos de ingreso, afiliaciones al sistema de seguridad social y demás procesos administrativos necesarios para el

ingreso de los trabajadores a la obra, adicional al tiempo necesario para la inducción y acoplamiento del nuevo integrante al frente de trabajo asignado, lo que se traduce en bajas productividades mientras se logra superar la curva de aprendizaje.

Adicional a la rotación del personal, también es muy marcado un alto desperdicio de materiales e inadecuada ejecución de las actividades por la falta de sentido de pertenencia. Esto genera que las Constructoras incurran en altos costos de personal para el control y supervisión en la ejecución de las actividades.

Pero en los trabajadores se genera un factor de insatisfacción cuando se sienten supervisados, para (Blum & Naylor, 1992, citado por Rodríguez y Cáceres, 2010) "la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido escrito esas actitudes tiene relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, entre los que se encuentran la supervisión", o como es interpretado por (Palma, 1999, citado por Rodríguez y Cáceres, 2010) en su escala validada denominada satisfacción laboral, en el factor VII menciona la supervisión como la relación con autoridad: "es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas"; por esto los aspectos técnicos de supervisión no generan motivación, al contrario, generan inconformidad en las personas al sentirse vigiladas, por lo que es importante capacitar a los supervisores para convertirlos en líderes, que apoyen e incentiven a sus equipos, porque con la motivación genera una mejor productividad por parte del personal.

Las empresas tienen un interés de mejorar los aspectos que aumenten la productividad y los resultados, pero se enfocan en la planeación para la coordinación de las tareas, con el fin de lograr la coordinación de todos sus empleados, para que funcionen como un engranaje, preocupándose por la sincronización, sin analizar las necesidades de los empleados. Pero como lo menciona (Ospina, 2010) las organizaciones deben crear

condiciones que le permitan a las personas satisfacer sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.

Cuando solo se tiene en cuenta la planificación dejando de lado otros aspectos que influyen en el factor humano como la motivación, y solo se busca que las personas tengan claro y con la mayor exactitud qué es lo que se desea que realicen en su horario laboral, se está limitando las posibilidades de aportar a mejorar los procesos y se bloquea el ingenio, por lo que la iniciativa de los trabajadores se reduce al sentir la presión laboral y el desinterés de la empresa por su bienestar.

Se debe tener en cuenta que la productividad y los resultados están directamente relacionados con el recurso humano, por lo cual es necesario brindarles a los trabajadores posibilidades de crecimiento, permitir los espacios para que se expresen, es importante verlo desde las dos perspectivas, tanto de índole del cumplimiento de los objetivos de la empresa, como de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, así en relación a la variable de satisfacción como concluyen indicando (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010) que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con las oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la empresa.

Teniendo en cuenta que en la Industria de la Construcción el recurso humano puede representar el éxito o el fracaso del proyecto, ya que para la ejecución de la mayoría de las actividades que la componen, se requiere un gran número de trabajadores en comparación con los porcentajes requeridos en otros tipos de industrias.

Como es mencionado por (Aguirre & Andreade, 2005) El desarrollo de una obra de construcción involucra la coordinación de diversos factores tanto técnicos como humanos. El último significa un gran porcentaje de su éxito, pues la capacidad, la capacitación, la coordinación y la disposición por entregar un trabajo en óptimas condiciones pasan por la gestión de

diversos autores, y la mano de obra, principalmente, debe recibir las motivaciones para cumplirlo de forma satisfactoria.

Para fomentar la motivación en los trabajadores es importante que los líderes de los proyectos ayuden a crear expectativas altas a los trabajadores, sin caer en el error de sobreestimar estas mismas y crear realidades imposibles de alcanzar, porque él no alcance de los logros planteados puede también convertirse en un factor desmotivador, todos estos aspectos reflejan la necesidad de guiar a los trabajadores bajo un esquema, que le permita al trabajador tener la percepción de valores positivos en la Empresa, para que se impulse a actuar con la convicción del crecimiento personal.

El enfoque humanista en los proyectos de construcción no se percibe y es difícil de implementar, porque teniendo en cuenta las condiciones de las actividades que se realizan, donde se hace necesario un gran esfuerzo físico por parte de los trabajadores para llevar a buen término las actividades asignadas, y adicional a esta condición se encuentra lo variable de las actividades que se desarrollan, bajo condiciones adversas e incómodas, que requieren un mayor esfuerzo físico y altos riesgos, en definitiva convierten a esta industria en una de las áreas productivas con mayor riesgo y exigencia física.

Como una solución al inconveniente del manejo del personal, a los altos desperdicios y a la inadecuada ejecución de las actividades, las Empresas optan por la tercerización, por medio de subcontratistas que las ejecuten. Con esto, se busca trasladar algunos de los riesgos de la ejecución de las labores de obra a otros actores, pagando así un extra que genera la tercerización y la inclusión de un intermediario en el proyecto (costos de transacción, utilidad de la parte involucrada, costos de pólizas, etc.).

Con la tercerización las responsabilidades laborales, el consumo del material y la adecuada ejecución de las actividades, se vuelven responsabilidad del subcontratista, el cual normalmente cuenta con un

grupo de personal especializado en ciertas actividades y con una mayor estabilidad, lo que genera un grado mayor de compromiso con el subcontratista.

Estas situaciones se presentan en una gran cantidad de proyectos, y por lo frecuentes se convierten en condiciones normales de las obras, situaciones que como se mencionó son enfrentadas con la tercerización o la incorporación de más personal de control y supervisión.

Lo anterior acompañado de la naturaleza de los proyectos de construcción que normalmente hace que ninguno sea igual a otro y por el factor de la duración, debido a que las obras tienen un plazo determinado de ejecución, la toma de decisiones basándose en muchos casos en la experiencia, son factores que diferencian a la construcción dentro del mercado como una actividad laboral con poca estabilidad y un nivel de tecnificación menor a otras industrias, haciendo muy particular esta actividad económica.

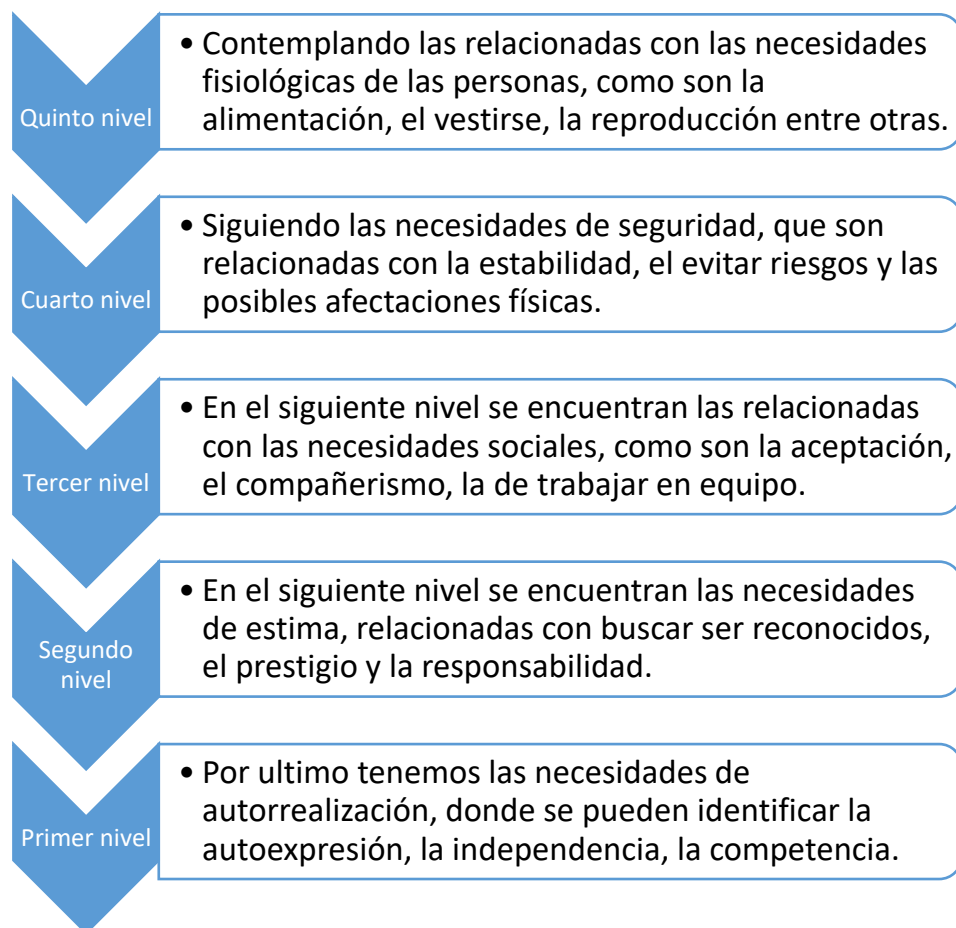
Muy acorde a la afirmación de (Boquera, 2015b): las características esenciales de la construcción (más específicamente de las empresas constructoras) que diferencian claramente al “proceso por proyecto” de los otros tipos de producción son la temporalidad y la unicidad.

La intensa necesidad de Mano de obra en la Industria de la Construcción y la contribución que le da la construcción a la economía de un País, hacen necesario enfocar los esfuerzos en mejorar las condiciones laborales, que reflejaran grandes impactos en las economías tanto de las empresas como de los países.

El objetivo debe ser mejorar las condiciones laborales para conseguir altos rendimientos por medio de la eficiencia, que se logra con trabajadores motivados, influenciados por el sentido de la satisfacción personal y con un alto grado de sentido de pertenencia que los impulse a realizar bien su trabajo, porque se debe tener en cuenta que la motivación es el estado

que activa internamente a las personas, es su impulso y debe ser placentero para los trabajadores realizar sus actividades, sentirse a gusto y que reciben la recompensa adecuada por el esfuerzo realizado, como lo menciona (Jover, 2012) la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo, también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación está muy ligada a las necesidades, y para el caso de los obreros de la construcción es aplicable como en cualquier otro caso, según la teoría propuesta por (Maslow, 1943, citado por Navarro, 2008) existen unas jerarquías y a medida que las personas van satisfaciendo sus necesidades, van surgiendo nuevas necesidades en un nivel más alto.



La teoría de (Maslow, 1943, citado por Navarro, 2008) se basa en que las necesidades que no son satisfechas por las personas son las que generan motivación, por eso las identifica en niveles los cuales van siendo superados por las personas y se buscan ir satisfaciendo las necesidades del siguiente nivel, como se muestra en la siguiente imagen.



Figura 1 Pirámide de Maslow1, por Maslow. Obtenida: <https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2013/08/Piramide-de-Maslow.jpg>

También está la teoría de los dos factores de (Herzberg, 1959, citado por Navarro, 2008), los factores que generan motivación en las personas son:

- El primero relacionado con el entorno laboral directamente con condiciones ambientales y físicas del trabajo, como son las condiciones laborales, los beneficios laborales, la remuneración, la supervisión ejercida, estos son factores que si se encuentran insatisfechos pueden

desmotivar a los trabajadores, por eso es importante que sean los adecuados para contar con trabajadores motivados.

- El segundo está relacionado con el reconocimiento por la labor realizada, la posibilidad de crecimiento laboral en la empresa, el tener desafíos por cumplir, la satisfacción de cumplir los logros, entre otros, estos satisfactores deben ser estimulados / impulsados por la empresa, porque cuando estos no son cumplidos, se genera el desinterés e indiferencia hacia los objetivos de la empresa, por eso es muy importante que se encuentren presentes estos generadores de satisfacción en las compañías, porque son factores que generan motivación.

Otra teoría es la de las expectativas de (Vroom, 1964, citado por Navarro, 2008), los trabajadores actúan de determinada forma con la intención de sobresalir actuando con un esfuerzo definido para demostrar sus capacidades, con este esfuerzo el trabajador realiza un desempeño que beneficia la empresa, generándose una expectativa por parte del trabajador, que espera ser retribuido por la empresa, para lo cual la compañía debe realizar evaluaciones que califiquen el cumplimiento o desempeño de los trabajadores, con esta calificación la empresa determina la retribución a entregar y de esta retribución depende el comportamiento del trabajador a futuro, ya que el trabajador valora el reconocimiento y autoevalúa si está acorde a su esfuerzo, y esto influye directamente en el comportamiento futuro del trabajador. En la siguiente imagen del modelo de la expectativa se puede ver la secuencia mencionada en la teoría de Vroom.



Figura 2 Modelo de expectativa, por Víctor Vroom. Obtenida: <https://amayaco.com/blog/como-los-grandes-gerentes-motivan-a-sus-empleados>

Otra teoría es la de (Blum y Naylor, 1976) respecto a los factores motivacionales afirma que el ser humano es eternamente cambiante influenciado por experiencias previas y afectado por los factores internos y externos que le generan motivación, y en algunas circunstancias la combinación de los dos, los autores afirman que "el comportamiento particular que resulta depende, en parte, del desequilibrio fisiológico del individuo y también de las escenas de la sociedad", la motivación puede ser clasificada así:

- Físicos que generan desequilibrio fisiológico: como el hambre, la sed, el sexo, la necesidad de descansar y el sueño, la curiosidad.
- Sociales determinados por las presiones sociales: la necesidad de aprobarse así mismo, capacidad de adquisición, el deseo de prestigio, la necesidad de reunirse con otros y el deseo de adaptarse.

Al analizar las anteriores teorías se puede determinar que la motivación es muy importante en el desempeño de los trabajadores, y que se deben tener en cuenta los factores que determinan el comportamiento de los trabajadores y cómo influye en la productividad y en el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la compañía.

La creatividad y el interés para llevar a buen término las labores desempeñadas, son importantes para cualquier empresa, para lograr cumplir sus metas, teniendo en cuenta que en las construcciones civiles el componente de la mano de obra es muy representativo e indispensable para velar por estos factores, sin embargo, como se ha mencionado no son en la actualidad tenidos en cuenta, por factores económicos o por la cultura organizacional de la industria de construcciones civiles.

Los trabajadores consideran el lugar de trabajo como su segundo hogar, debido a que la mayor parte de su tiempo permanecen allí mismo, por la cantidad de tiempo y dependiendo de la calidad de vida que se genere se representara la respuesta laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta que las condiciones laborales impactan directamente sobre las emociones y la salud mental, y que a su vez las emociones y la salud mental reflejan patrones en el comportamiento personal que impactan indirectamente en lo personal y familiar.

Se puede definir la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke, 1976, citado por Cabello, 2002), Otra definición para la satisfacción laboral es la de (Werther & Davis, 2008), quienes lo describen como el conjunto de sentimientos desfavorables y favorables por medio de los cuales los trabajadores identifican su empleo.

Para las empresas, el análisis de estas teorías debe centrarse en que las satisfacciones como los sentimientos, pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento, son factores que influyen en el comportamiento de las personas y que al identificarlos se comprenden las reacciones de sus empleados que ayudan a la dirección de las estrategias de la empresa.

Los trabajadores estarán satisfechos con su trabajo al ver cumplir ciertas expectativas como una adecuada remuneración, oportunidades de superación, reconocimiento por los logros obtenidos, adecuadas áreas

laborales, integración/compañerismo. Al experimentar estos sentimientos de bienestar se mejora la afinidad con la empresa, creando un sentido de pertenencia y gratitud, que se transforma en mayor productividad y compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Complementario a las estrategias que se deben tener en las empresas para la motivación, también se deben tener criterios para medir el desempeño, las capacidades, las habilidades, las necesidades y las cualidades de los trabajadores, los criterios que se deben medir son:

- La cantidad de trabajo ejecutado
- La calidad del trabajo realizado
- El trabajo en equipo y la cooperación
- La responsabilidad
- Los conocimientos sobre el trabajo realizado
- La responsabilidad en el cumplimiento del trabajo ejecutado
- La constancia
- La necesidad de tener supervisión

Con los anteriores criterios se puede determinar el desempeño de los trabajadores, su eficiencia, tiempos de ejecución y la utilización eficiente de los recursos.

La motivación está basada en impulsos de gran variedad, como emociones, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

(Gamero, 2005) menciona que la motivación es la fuerza interior que empuja a la gente a trabajar y a cuidar de 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.

Desde otro punto de vista (Warren, 1989) afirma que la combinación de influencias es la que hace que los trabajadores quieran hacer un trabajo

lo más rápido posible, de acuerdo con los objetivos de seguridad y calidad, mientras coopera con sus compañeros en la ejecución del proyecto en su conjunto.

Los documentos de teorías relacionadas a la investigación de los aspectos que generan motivación y desmotivación, en la industria de la construcción son escasas. Los estudios en su mayor parte han sido realizados en Estados Unidos y Chile, promovidos por las Universidades y el Instituto de la Industria de la Construcción, donde se estudian los factores que influyen la productividad de las personas que trabajan en la industria de las construcciones civiles, para buscar mejorar las condiciones y aumentar la productividad del sector. Como lo identifico en su investigación (Gomez, 2008) quien realizó una revisión bibliográfica de 90 artículos publicados en los últimos 50 años sobre estudios de motivación y satisfacción laboral en obreros de construcción civil, la mayor parte de esta bibliografía consultada corresponde a investigaciones realizadas en Estados Unidos, Gran Bretaña y Chile, la mayor parte de las investigaciones identifican muchos aspectos negativos y deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral y, contrariamente, muchos aspectos positivos en cuanto al contenido del trabajo. Sin embargo, en general, los aspectos negativos mencionados son mayores que los aspectos positivos.

Los autores de teorías relacionadas con la motivación, y los aspectos de satisfacción y productividad de las personas, han centrado sus estudios en las personas del sector de la industria manufacturera y de los servicios, lo anterior por la falta de conocimientos relacionados con las condiciones laborales de los trabajadores de la industria de la construcción, lo que podría atribuirse a dos condiciones, la primera a que los estudios son complejos de realizar en los proyectos de construcciones, por los cortos tiempos de ejecución y la variación del personal, segundo a los procesos propios de la industria de la Construcción.

Otro aspecto que no permite ampliar los conocimientos sobre el comportamiento del personal de la industria de la construcción, es el descuido que históricamente ha marcado el área de los recursos humanos en el sector de la construcción, la falta de interés de las empresas del sector por ampliar las investigaciones para mejorar las condiciones de los trabajadores, que también podemos atribuirlo a la alta rotación del personal.

Y por último la falta de conocimientos o formación en áreas del comportamiento organizacional, aspectos psicológicos del trabajo, de los profesionales que intervienen en la industria de la construcción, estas áreas del conocimiento no han tenido mucha relación, la falta de afinidad y la falta de financiación, han dificultado la ampliación del conocimiento de las ramas profesionales de la construcción.

El concepto de empresa de la construcción según (Boquera, 2015a) es determinado por un sector con unas características especiales que la hacen diferente a otros sectores industriales, características como:

- Es difícil “mecanizar” los procesos productivos, lo que implica gran cantidad de mano de obra.
- La producción se realiza en muchos sitios y en circunstancias distintas.
- El centro de producción es nómada.
- La actividad comienza y se acaba multitud de veces.
- Los procesos productivos son heterogéneos

Lo anterior es identificado por los integrantes del sector, y como lo mencionan (Maloney y McFillen, 1983, citado por Navarro, 2008) los autores que han llevado a cabo trabajo 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 al sector de la Construcción, teorías aplicadas por su similitud del tipo de industrias como las de Maslow y Herzberg.

La gestión del talento Humano debe reforzarse en el sector de la Industria de la Construcción, con el fin de obtener mejores resultados, con la formación en el amplio desarrollo de teorías, como son los modelos y herramientas contemporáneas con las que se cuentan en la actualidad, en definitiva debe ser implementado y buscando la personalización de los procesos propios de la industria de la construcción, para finalizar llenando el vacío sobre estos direccionamientos específicamente al área de la construcción, se puede empezar con realizar los acondicionamientos de las teorías, de los modelos y herramientas existentes.

Apuntar a los trabajadores de la construcción estas estrategias, buscando mejorar su productividad y aumentando los factores motivacionales, que benefician a la industria con la generación de sentido de pertenencia y aumentando por parte de los trabajadores el compromiso.

Los autores (Maloney y McFillen, 1983, citado por Navarro, 2008) refuerzan nuestros análisis sobre lo importante de la motivación para el desempeño de las actividades, en la industria de la construcción civil como en toda industria es necesario motivar a los trabajadores, identificar sus necesidades, crear ambientes de trabajo adecuados, buscar las alternativas a pesar de las marcadas diferencias de formación y capacidades, para que se logre el trabajo adecuado en equipo, que sea menos marcadas las diferencias culturales, todo enmarcado en la seguridad, en el autocuidado y cuidado de los compañeros, porque como se ha mencionado la construcción tiene dentro de sus características el alto grado de riesgo para la ejecución de sus actividades.

En la industria de las construcciones civiles se emplean personas con diferente formación académica, como trabajadores sin formación, operarios con formación tecnológica, profesionales en cargos directivos y administrativos, esta diferencia cultural ocupacional y de formación académica, más los cortos tiempos de ejecución de los proyectos, y adicionalmente que la mayoría los proyectos se dividen por frentes de trabajo, dispersos en grandes áreas en pequeños grupos de trabajadores,

dificulta la integración/acoplamiento total de los equipos y propende a marcarse más los roles sin tener en cuenta las jerarquías.

Normalmente en el gremio de la construcción se practican capacitaciones, inducciones y charlas, pero éstas son enfocadas a la seguridad industrial, por el alto riesgo de las actividades que se ejecutan normalmente en el sector. Siendo la construcción una de las actividades económicas con mayor riesgo laboral, son prioritarias las pautas de seguridad, pero en algunos casos, se deja de lado el impartir conocimiento a los trabajadores sobre la Empresa para la cual trabajan, sus objetivos, sus metas, sus políticas, y no se les brinda información suficiente y enfocada sobre el proyecto, para crear el sentido de pertenencia, que se sientan parte de la empresa, del proyecto y conocer para que es realmente el proyecto.

Lo anterior podría ser reforzado con la formación de los jefes de cuadrilla o supervisores en liderazgo, para que tengan herramientas para planear, dirigir y ejecutar de acuerdo a las necesidades específicas del proyecto, y de los trabajadores, reemplazando la acostumbrada autoridad, que se considera necesaria en el gremio de la construcción.

El objetivo es que mejoren sus técnicas de motivación, creando líderes que sirvan de mentores y ejemplo para sus equipos de trabajo, con el adecuado manejo del personal y el conocimiento de la Empresa y del Proyecto, y sirvan de esta manera, como transmisores e identifiquen los talentos potenciales en los equipos y guíen a los menos interesados, con motivación y estrategias que los impulsen para estar todos sobre el mismo rumbo.

Y como lo afirma (Colon, 2014): el liderazgo y la motivación laboral son variables que influyen directamente en el éxito de las empresas, el liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en las personas para que desempeñe con éxito sus labores y la motivación laboral comprende un conjunto de esfuerzos mediante los

cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar los objetivos empresariales.

El liderazgo debe ser descubierto y cada persona tiene su propio tipo de liderazgo, el liderazgo debe ser autentico, se deben seguir los lineamientos teóricos con que se cuentan de Autores como Maloney McFillen, Maslow, Herzberg (Maloney, et al. 2000, citado por Navarro, 2008), pero no tratando de imitar a alguien, las personas confían en los líderes auténticos y genuinos, según la frase de Kevin Sharer presidente de Amgen: “Uno debe ser quien es, no tratar de emular a alguien”.

Los líderes auténticos demuestran dentro de sus características la pasión por lo que hace, la incorporan a sus equipos, generando confianza y siendo el ejemplo a seguir por los integrantes del equipo, liderando con pasión, pero inteligentemente, de ahí que las condiciones propias de un líder son la perseverancia, la disciplina, saber escuchar, saber responder adecuadamente y en el momento adecuado, ser observador para identificar las cualidades y debilidades de los integrantes de su equipo, entre otras cualidades. Como lo interpretan (George, Mclean y Mayer, 2007) los líderes auténticos entienden que el liderazgo no tiene que ver con su éxito o con tener subordinados leales que los sigan. Saben que la clave para una organización exitosa es tener líderes empoderados en todos los niveles, incluyendo a aquellos que no tienen subalternos directos. No sólo inspiran a quienes tienen a su alrededor, sino que los empoderan para hacerse cargo y liderar.

Un líder está determinado por su personalidad, por la afinidad a los diferentes modos de cumplimiento de las tareas y su enfoque personal, por lo anterior podemos ubicar a los líderes según su estilo, como lo ideo (Marston, 1947) con su modelo DISC para diagnosticar el estilo de liderazgo así:

- Líderes dominantes
- Líderes influyentes
- Líderes cautelosos

➤ Líderes serenos

Cada uno tiene sus ventajas y formas de llegar a los integrantes de su equipo, así se enfoca dependiendo su estilo en las personas, en las metas, tiene diferentes formas de analizar y de enfrentar los problemas, pero lo importante es cumplir con su papel de líder, siendo íntegro y ejemplar para contar con un equipo sólido y comprometido.

Por lo anterior, la selección de los líderes debe ser identificando sus cualidades y capacitándolo para ampliar sus potenciales, teniendo en cuenta que con la formación de estos líderes se entraría a remplazar la supervisión, por agentes generadores de impulso, de consolidación de los equipos y la generación de motivación a los integrantes.

Para que los integrantes del equipo vean un líder, que no genera solamente una supervisión que podría desmotivar al equipo de trabajo y generar insatisfacción, el liderazgo reemplazaría la acostumbrada necesidad de supervisión y control autoritario por un líder que motiva, impulsa y soluciona.

La inversión de las empresas en la capacitación para formar líderes, sería recuperada con el aumento de la productividad de los equipos de personas, con la optimización de los recursos y con el cumplimiento de las metas en los tiempos esperados, esto entre otros beneficios que trae el cambio de actitud de los trabajadores, como lo proponen (Garay y Giménez, 2009) "todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa."

Se debe buscar cumplir los factores de motivación relacionados con la estabilidad, posibilidad de capacitarse/formarse en actividades afines, asimismo contar con jefes de cuadrilla o supervisores con mayores

capacidades de comunicación, mejorar las condiciones laborales, y una mejor remuneración.

Se debe comprender como los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores claves para la transformación organizacional (Pardo y Villamizar, 2014).

Podemos mencionar las posibilidades para cada factor de motivación, teniendo en cuenta que la motivación es lo que lleva a la realización:

Formación o capacitación, son esenciales para la superación de las personas, y para el gremio de la construcción se cuenta con el apoyo del SENA, el cual brinda cursos de actividades afines y certifica las habilidades adquiridas de forma empírica, muy útil para los integrantes del gremio de la construcción, pero el personal en obra desaprovecha estas oportunidades por falta información para acceder a estos programas.

Capacitar y darles las pautas a los supervisores y/o jefes de cuadrilla, para mejorar la comunicación, dándoles herramientas para interpretar de una forma más adecuada las solicitudes o apreciaciones que puedan hacer los obreros que tenga a su cargo.

Las condiciones laborales en el gremio de la construcción son marcadas por factores de la temporalidad y el aseo, reflejado en instalaciones provisionales precarias por el costo que representa la inversión para un corto plazo, condiciones que se podrían mejorar para generar bienestar y de esta forma aumentar la productividad del personal. El aseo es un factor determinante sobre todo en las áreas de los baños, lo que se puede mejorar con el aumento de la periodicidad de los aseos realizados, para garantizar instalaciones apropiadas y en condiciones adecuadas para el uso.

La remuneración es un factor que está determinado por el presupuesto de los proyectos, normalmente los presupuestos para la construcción son ajustados e imposibilitan mejorar las remuneraciones de los obreros, además de lo ajustado de los presupuestos se encuentran factores que incrementan el costo de los proyectos, como la implementación de nuevas normas, que en muchos casos no son contempladas presupuestalmente al inicio del proyecto pero que se deben adoptar para el cumplimiento de requisitos legales y de ocupación de las edificaciones, disminuyendo más las posibilidades de aumentar la remuneración de los trabajadores.

Brindar estabilidad en la construcción es complejo, porque los proyectos tienen su ubicación por determinado tiempo, como parte de la solución para la capacitación de estos trabajadores temporales El Gobierno generó El Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción (FIC) que es administrado por Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), donde todo empleador de la construcción que no pueda generar la contratación de aprendices está obligado aportar al Fondo, con estos recursos el SENA capacita a los trabajadores del sector de la construcción para que puedan mejorar sus condiciones laborales.

Como los factores de la remuneración y la estabilidad no se pueden garantizar en los proyectos de construcción, se puede tomar opciones que contribuyan a la autorrealización para suplir estos dos factores, puede ser dando reconocimientos públicos o pequeños incentivos que generen satisfacción por las actividades culminadas, para que los obreros perciban el agradecimiento por realizar bien sus acciones, cumpliendo con la necesidad humana de lograr satisfacción por hacer bien las cosas.

Con la herramienta del liderazgo se logra una mayor efectividad, pero no debe limitarse la capacitación sobre el tema únicamente en las directivas de las empresas, debe ser general y enfocada a los empleados que se identifiquen con capacidades de líder. Como lo considera Mertens (citado por, Mendoza y Ortiz, 2006) "tienen que crear la arquitectura social en

donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario y el impulsor del cambio”.

Se debe tener en cuenta que la construcción se divide en pequeños sectores conformados por cuadrillas, debido a la necesidad de ejecutar actividades puntuales y en muchos casos aisladas entre sí, y se hace necesario que el liderazgo sea asumido por el jefe de cuadrilla o supervisor, que como se mencionó anteriormente logre mediante el ejemplo y las buenas practicas hacer que el equipo se sienta motivado, lo que se transforma en mayor productividad y por ende en mejores resultados.

No es lo mismo ejecutar una actividad solamente por una remuneración, que ejecutar una actividad por una remuneración con la convicción de que se es parte de un proyecto que tiene una finalidad, conocer la magnitud de la obra, la experiencia de la empresa.

5. CONCLUSIONES

El liderazgo sería una opción viable para entrar a reemplazar el exceso de autoridad drástica y forzada que se maneja en la construcción. Con las técnicas del liderazgo se podría entrar a identificar los talentos potenciales en los equipos y reforzar los miembros con menores capacidades.

Es importante entrar a identificar los factores que afectan y generan inconformidad en los integrantes del equipo de trabajo, enfocado a mejorar el desempeño y productividad.

Es fácil pensar que la creación de líderes dentro de las diferentes cuadrillas de obra y su (sano) empoderamiento, podrían mejorar la productividad de los trabajadores y disminuir los desperdicios de mano de obra y materiales. Aunque no se espera que sea una solución a todos

los problemas que afectan al sector de la construcción, si ayudarían a generar un “autocontrol” que puede mejorar la ejecución de los proyectos. Se podría enfrentar la falta de compromiso con capacitación a los jefes de cuadrilla o supervisores para convertirlos en líderes que guíen bajo la motivación y el pleno conocimiento de los objetivos y metas de la empresa, con un adecuado liderazgo, y alejarlos de la imagen de supervisores que generan un factor de insatisfacción.

Según la bibliografía consultada se puede evidenciar a nivel de Sur América existen Países como Chile que son abanderados, en cuestiones de estudio del comportamiento de los obreros de la industria de las construcciones civiles, no se refleja el mismo interés por estos temas en nuestro País. Siendo el aporte económico al País muy significativo por parte de la industria de la construcción, debería realizarse estudios del comportamiento de los obreros para poder mejorar las condiciones laborales del gremio.

En las construcciones civiles no se refleja el interés de las compañías por satisfacer los factores de motivación, que como son mencionados por varios autores son indispensables para mejorar la productividad, para crear sentido de pertenencia, para estimular la creatividad, un adecuado desempeño y por ende un mejor rendimiento, todo lo anterior se traduce en beneficios para la Empresa, lo que nos indica que con el aporte de las empresas para implementar dentro de sus políticas el bienestar de sus trabajadores y mejorar condiciones laborales lograría mejores resultados.

La motivación es un tema de estudio que ampliamente ha sido analizado por diferentes Autores, pero no ha sido directamente enfocado a las personas que trabajan en la industria de la construcción, por diferentes motivos propios de las actividades de la construcción, pero al reforzar estos estudios se pueden analizar específicamente que afecta a los trabajadores del gremio, para empezar a mejorar las condiciones y por ende la productividad que se transformaría en mayores utilidades para las empresas.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre N, C., & Andrade G, M. (2005). análisis descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. *Revista de la Construcción, Escuela de Construcción Civil*, 65-75.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1976). En M. L. Blum, *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales* (pág. 522). Mexico: Trillas.
- Boquera Pérez, P. (2015a). *Gestión de empresas de la construcción, una pincelada*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Boquera Pérez, P. (2015b). *Planificación y control de empresas constructoras*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Caballero Rodriguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo". *Revista de curriculum y Formación*, 1-10.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño. *Theoria Ciencia Arte y Humanidades- Universidad del Bío Bío - Chillán, Chile*, 21-36.
- Colon, J. E. (01 de 05 de 2014). *eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/01/motivacion-y-liderazgo/>
- George, B., Sims, P., Mclean, A., & Mayer, D. (2007). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Scholl*, 2-5.
- Gomez Ortiz, R. A. (24 de 06 de 2008). *scielo.org.co*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007
- Gutierrez Leon, A., & Orihuela, P. (2014). La Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros de Construcción Civil. *Corporación Aceros Arequipa*.
- Jover Jimenez, I. (18 de 09 de 2012). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-liderazgo-exito-traves-desarrollo-competencias-taller/>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de Ciencias Economicas / Universidad Militar Nueva Granada*, 118-134.
- Navarro Astor, E. (2008a). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción. *Revista de la Construcción, Escuela de Construcción Civil*, 17-29.
- Navarro Astor, E. (2008b). Aplicaciones de Maslow y Herzberg a los trabajadores del sector de la Construcción. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial*

Management / XII Congreso de la Ingeniería de Organización (págs. 3-5). Burgos: Universidad Politécnica de Valencia.

Ospina Jiménez, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas / Universidad Pontificia Bolivariana Colombia*, 79-97.

Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (01 de 11 de 2014). *ScienceDirect*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Rodriguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (03 de Febrero de 2010). *Investigacion REVINPOST*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/658/65822264004.pdf>

SENA. (s.f.). *SENA*. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/pagosCertificaciones.aspx>

William, W., & Keith, D. (2008). *El capital humano de las empresas*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.