

**ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN GESTIÓN  
DE PERSONAL REFERIDA A LA INDUSTRIA  
DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA  
Y PERSPECTIVAS DE FUTURO\***

**ANALYSIS OF THE PROBLEMS IN PERSONNEL MANAGEMENT  
RELATED TO THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN COLOMBIA  
AND FUTURE PROSPECTS**

Edward Yecid Torres Nova\*\*

William Camilo Martínez Sanabria\*\*\*

**Recibido:** 10 de enero de 2017

**Evaluado:** 15 de febrero de 2017

**Aceptado:** 20 de mayo de 2017

**RESUMEN**

El presente artículo expone los resultados de un estudio referido a las problemáticas existentes en la gestión de personal que enfrenta la industria de construcción en Colombia. Se hace un análisis e indagación con la participación de estudiantes pertenecientes al curso académico denominado Gestión de Personal de Obras, activos entre los períodos de 2015 y 2016. En síntesis, se sistematiza el estudio que se llevó a cabo en el curso mencionado, actualizando marco teórico y contextual de la situación problema.

---

\* Artículo de investigación, realizado por el Grupo de Investigación Fénix y el Semillero de Investigación Activos de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios (ECACEN) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

\*\* Mg. Docente ECACEN CEAD JAG UNAD.

\*\*\* Estudiante ECACEN CEAD JAG UNAD.

Mediante el semillero de Activos ECACEN, se desarrolla un análisis de la literatura para determinar la problemática general, se contrastan diferentes textos encontrados al respecto que nos permitan problematizar la investigación. Es preciso indicar que no se encuentran suficientes datos o documentos que compilen o permitan caracterizar el ambiente general que se vive en la gestión de personal referido a obras y construcciones. Se llevara a cabo una caracterización a partir de la documentación encontrada para luego hacer una consulta a profesionales con experiencia en el manejo de personal al servicio de la industria en construcción. Lo anterior estará apoyado por estudiantes del programa de Gestión de Obras Civiles. Basado en la consulta, se obtendrá un panorama que será útil para la toma de decisiones a quien le incumba el tema.

**Palabras claves:** Problemáticas, gestión de personal, construcciones, obras civiles

### **ABSTRACT**

This paper is a study concerning the different personnel management problems facing the construction industry in Colombia. An analysis and inquiry with the participation of students in the academic year of Personnel Management Civil Works periods of 2015 and 2016. In short, it is a study carried out by the mentioned course, updating theoretical and contextual framework of the systematized problem. By seedbed of Activos ECACEN an analysis of the literature is developed to determine the general problem, different texts found about contrasted, although it should be noted that there is an insufficient data or documents compiled to characterize the general environment you live in personnel management of construction.

It was carried out a characterization from the documentation found and then it was made an inquiry to professionals with experience in managing staff serving the construction industry in our country, that it was supported by management program Civil Works' students. Based on the consultation, an overview will be taking into account for the decision who would get concerned with the issue.

**Keywords:** Description, issues, personnel management, construction, civil works

## INTRODUCCIÓN

El tema de investigación ha sido poco trabajado en el país por ello es pertinente hacer un aporte significativo. La industria de la construcción cuenta con problemáticas particulares en cuanto a su gestión de personal, entre ellas: altos niveles de accidentalidad y mortalidad, inestabilidad laboral o rotación de personal, baja productividad en la obra, poca planeación en el área de gestión de personal de obra, aspectos negativos en cuanto motivación y falta de presupuesto para el área de gestión de personal. Dichos factores afectan el desarrollo y futuro de la industria de la construcción en Colombia. La investigación pretende desarrollar un diagnóstico documental que permita entender las principales problemáticas pertenecientes a la empresa constructora en Colombia. Se pretende hacer un análisis de las situaciones que se presentan en proyectos de construcción en nacionales, referentes a la gestión de personal, y diseñar orientaciones o estrategias para enfrentar problemáticas sobre la gestión de personal en obras civiles y construcciones.

Haciendo uso de los documentos y autores investigados, expuestos en el marco teórico, se plantearán las problemáticas más relevantes, posibles respuestas y soluciones que serán útiles a quien consulte esta investigación para la toma de decisiones referidas a los

trabajadores pertenecientes a la industria de la construcción.

Se presenta como resultado una encuesta hecha a profesionales de la construcción, ya sean arquitectos o ingenieros civiles, los cuales exponen, a través de sus experiencias y conocimientos, cuáles han sido los principales problemas en cuanto a la gestión de personas en obras civiles, construcciones y la frecuencia que han tenido.

Como discusión se plantea si las estadísticas y documentos encontrados, referidos a las problemáticas en gestión de personal en obras civiles y construcciones en Colombia, han tenido un incremento o disminución.

## MARCO TEÓRICO

Las problemáticas que actualmente tienen las constructoras en la gestión de personal de obras civiles, son el resultado de la falta de creación referidas a áreas que manejen los recursos humanos. La construcción en Colombia, en cuanto a su gestión de personal, tiene dificultades en aspectos tales como: la accidentalidad y siniestralidad, motivacionales, salud, seguridad en el trabajo, poca estabilidad laboral, escaso interés en el área de gestión humana y carencias en capacitación teniendo como resultado poca productividad. Tomando como base algunas guías teóricas que hemos

encontrado en la investigación, daremos posibles respuestas y soluciones a las problemáticas anteriormente propuestas, que permitan garantizar el éxito en la gestión de personal para las futuras construcciones. El primer problema al que nos vamos a referir consiste en los altos niveles de accidentalidad y siniestralidad. Cualquiera persona, ya sea natural o jurídica, que se dedique a la industria de la construcción debe tener claro que el éxito de una obra está en las garantías que le sean ofrecidas a los trabajadores en todas las etapas de la obra. Para cualquiera que sea la etapa de la obra se debe tener claridad en la organización del trabajo por fases, mirar cuáles son las actividades principales para hacer, medir todos los riesgos posibles que puedan existir y, por último, tener en cuenta la prevención de los accidentes.

La OIT, en la *Enciclopedia de la salud y la seguridad*, se refirió a este tema de la siguiente manera.

Los trabajadores de la construcción se encuentran expuestos en su trabajo a una gran variedad de riesgos para la salud. La exposición varía de oficio en oficio, de obra a obra, cada día, incluso cada hora. La exposición a cualquier riesgo suele ser intermitente y de corta duración, pero es probable que se repita. Un trabajador puede no sólo toparse con los riesgos primarios de su propio trabajo,

sino que también puede exponerse como observador pasivo a los riesgos generados por quienes trabajan en su proximidad o en su radio de influencia. Este modelo de exposición es una de las consecuencias de tener muchos patronos con trabajos de duración relativamente corta y de trabajar al lado de trabajadores de otros oficios que generan otros riesgos. La gravedad de cada riesgo depende de la concentración y duración de la exposición para un determinado trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2001, p. 40)

Por su parte, Navarro E., en su investigación sobre la motivación de los trabajadores de la construcción, establece, a partir de la jerarquía de las necesidades de Maslow, los aspectos más importantes que se deben tener en las obras para motivar el personal.

Al respecto, Navarro menciona lo siguiente.

De cualquier forma, prácticamente la totalidad de los trabajadores llegan a las mismas conclusiones sobre los aspectos motivadores y los factores de satisfacción laboral del trabajador manual de la construcción. La mayor parte identifica aspectos negativos o deficiencias relacionadas con los factores del entorno laboral o factores extrínsecos (dinero, estabilidad del empleo, posibilidad de ascender y promocionar y

condiciones de trabajo), frente a connotaciones positivas referentes al contenido del trabajo o factores intrínsecos (características de las tareas, autonomía, posibilidad de utilizar conocimientos, retroalimentación). (Navarro, 2008, p. 22).

El aspecto motivacional ejerce importancia para el trascurso normal y el éxito de la obra, es necesario que todos y cada uno de los trabajadores se encuentren motivados para tal fin. En ese sentido, el constructor o el área de gestión humana deben velar porque el trabajador tenga satisfechos factores tanto intrínsecos como extrínsecos; estos últimos se refieren a todas sus necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Con respecto a los factores extrínsecos, es importante que al trabajador se le reconozca ya sea con un premio, dinero o tiempo cuando

realiza un buen trabajo; además, si el trabajador ha demostrado ser idóneo, está capacitado para tener mayores responsabilidades y, por lo tanto, se le debe otorgar una mayor jerarquía en la obra. Otro punto importante que describe Navarro (2008) en su investigación sobre la motivación de los trabajadores de la construcción, es el ambiente laboral y las buenas relaciones que debe haber entre jefes de obra, compañeros y subordinados, puesto que el ambiente laboral se convierte en otro aspecto trascendental en la motivación y continuidad del trabajador en la obra.

El otro problema a tratar es la salud y seguridad en el trabajo. Toda industria, en especial la construcción, debe implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, tal como lo contempla el decreto 1072 del 26 de mayo del 2015.

**Tabla 1.** Afiliados y eventos. Accidente de trabajo y enfermedad laboral por sector económico. (Colombia, 2015)

SISTEMA DE RIESGOS LABORALES AFILIADOS Y EVENTOS ATEL POR SECTOR ECONÓMICO AÑO 2015										
Sector Económico	Empresas Afiliadas	Afiliados Dependientes	Afiliados Independientes	Total Afiliados	Accidentes de Trabajo Certificados	Enfermedades Laborales Certificadas	Muertes Accidentes de Trabajo Certificados	Muertes Enfermedades Laborales Certificadas	Tasa AT	Tasa Mortal ATEL
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	30.306	340.771	4.164	344.935	63.791	984	37	-	18,49	10,73
B. Pesca	469	4.123	53	4.176	382	-	1	-	9,15	23,95
C. Explotación de minas y canteras	5.569	150.403	2.734	153.137	19.006	418	69	1	12,41	45,71
D. Industrias manufactureras	61.113	1.060.244	16.584	1.096.828	115.220	2.643	44	2	10,50	4,19
E. Suministro de electricidad, gas y agua	1.474	32.022	2.175	34.198	4.295	36	8	-	12,56	23,39
F. Construcción	68.919	1.025.917	14.386	1.040.303	117.341	370	120	-	11,28	11,54
G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	124.810	1.095.585	15.056	1.110.641	68.423	649	43	-	6,16	3,87
H. Hoteles y restaurantes	23.521	212.811	3.370	216.181	21.606	329	2	-	9,99	0,93
I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	32.195	676.281	29.972	706.253	42.635	436	76	-	6,04	10,76
J. Intermediación financiera	11.065	295.628	19.367	314.996	7.785	181	5	-	2,47	1,59
K. Actividades	110.421	2.348.252	63.875	2.412.128	167.575	1.510	109	-	6,95	4,52
L. Administración	6.140	375.006	124.818	499.824	14.901	864	22	-	2,96	4,40
M. Enseñanza	12.641	542.725	71.726	614.451	15.220	201	3	-	2,48	0,49
N. Servicios sociales y de salud	24.674	443.018	106.463	549.481	39.791	653	4	-	7,24	0,73
o.	26.034	416.900	32.499	449.399	24.088	278	19	-	5,35	4,23
P. Hogares privados con servicio doméstico	104.510	107.607	1.131	106.738	1.767	31	1	-	1,63	0,92
Q. Organizaciones y órganos extraterritoriales	32	735	379	1.114	58	-	-	-	5,21	0,00
Total general	643.892	9.148.029	508.753	9.656.782	723.834	9.583	563	3	7,50	5,86

Fuente: FASECOLDA, 2016

Puede evidenciarse que el gremio de la construcción aporta a las estadísticas en Colombia un gran porcentaje de accidentes, enfermedades y siniestralidad en el trabajo, algo que preocupa al gobierno y a las A.R.L.

En las obras se debe ejercer un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, punto que debe ser abordado por la gestión de personal de obra. El decreto 1072 del Ministerio del Trabajo, busca que los accidentes en el trabajo, la siniestralidad y las enfermedades laborales disminuyan, conforme a lo establecido en el capítulo 6 (2015).

Artículo 4°. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del

comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. Para el efecto, el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). (Decreto 1443 de 2014, art. 3). (Ministerio del Trabajo, 2015, p. 31)

La poca estabilidad laboral que tienen los trabajadores en la industria de la construcción, hace parte de otro de los problemas que aquejan a la gestión de personal de obras y construcciones. La construcción en Colombia es ejercida, es su mayoría, por personal que no tiene la idoneidad, a pesar de que sea un trabajo de fuerza, se necesita tener los conocimientos suficientes para garantizar el éxito en la obra. Por otro lado, en esta industria hay ocasiones en las que quien llega a desempeñar diferentes cargos es menor de edad, lo cual es prohibido por la ley colombiana.

La Organización Internacional del Trabajo señala lo siguiente: "Los trabajadores de la construcción suelen contratarse para cada proyecto y pueden pasar solamente unas pocas semanas

o meses en un proyecto determinado. De ello se derivan ciertas consecuencias tanto para los trabajadores como para los proyectos" (2001, p. 42). La forma como el trabajador de obra puede garantizar su estabilidad laboral, es por medio de la capacitación que tome. En Colombia, un curso como los que dicta el Sena, va muy acorde con las nuevas técnicas de construcción, al tiempo que ayuda a afianzar las existentes. La industria de la construcción es cambiante y exige que quienes la desempeñen estén al ritmo de dichos cambios.

Las obras civiles y de construcciones tienen problemas en su productividad. Este es otro aspecto a tratar en la investigación ya que, según Barón (2012), en la propuesta presentada por parte de la Universidad de los Andes para el mejoramiento de la situación del trabajador de la construcción en Colombia:

Un gerente de proyectos de construcción debe liderar el proceso de mejoramiento de la productividad, bajo los siguientes lineamientos. Primero se debe desarrollar, priorizar y mantener una relación gana-gana con las partes afectadas, adicionalmente gestionar los recursos necesarios (tiempo, dinero y talento humano) y monitorear el progreso y los resultados. Lo anterior se sustenta en cuestionar cómo se desarrolla, implementa y mantiene este plan en todos los niveles de la or-

ganización. Quienes son los responsables de mejorar la eficiencia, eficacia y de realizar las operaciones. Además investigar la tecnología que está disponible y revisar nuevas prácticas que se hayan aplicado en pequeñas o grandes empresas para mejorar la productividad. Segundo, la mejor perspectiva de un sistema de mejoramiento es ver la construcción como un proceso de producción. (Baron, 2012, p. 18).

La productividad en las construcciones y en las obras civiles colombianas no ha tenido progreso en los siguientes aspectos: tecnología, recursos y relaciones interpersonales. La tecnología en los procesos de construcción define la productividad de la obra. El empleador debe utilizar herramientas y maquinarias adecuadas que estén en buen uso y en constante mantenimiento. De esta forma, el tiempo implementado para determinada labor es menor que el invertido cuando se trabaja con máquinas y herramientas obsoletas y en mal estado. Los recursos que se inviertan a la obra se verán también reflejados en la productividad. El constructor debe invertir en materiales de buena calidad, puesto que esto ayuda a que la transformación en la obra se de en menor tiempo; en comparación con aquel que poco invierte y hace uso de materiales de mala calidad, los cuales demoran procesos en la obra e incrementan costos en las etapas posteriores. El empleador debe tener unas relaciones



de mutuo beneficio con el trabajador, como decía Barón: "un gana a gana". Si el trabajador es bien remunerado, tiene unas buenas condiciones laborales y de bienestar, será un más idóneo, trabajará mejor y fomentará el aumento de la productividad de la obra.

Como problemática final, hablaremos del factor que da origen a nuestro punto de investigación. Consiste, básicamente, en la ausencia del área de gestión del personal de obra. Continuando con la propuesta de mejoramiento de la situación del trabajador de la construcción en Colombia, Barón (2012) relaciona este aspecto relevante en la industria de la construcción: "Una adecuada gestión humana conjuga el manejo administrativo eficiente, la salud y el bienestar de los empleados, y ofrece posibilidades de formación y desarrollo personal. La calidad en la gestión humana asegura a la empresa un equipo humano comprometido, dispuesto a lograr el mejor producto de acuerdo con las necesidades de los clientes, velando por los intereses de la empresa". Como se citó en (Asocolflores, 2002, p. 14)

La gestión humana inicia su proceso con un diagnóstico que permite identificar las áreas a mejorar. Luego se diseña una estrategia cuya base sea un proceso de mejoramiento continuo ajustado a la empresa. El proceso finaliza

asegurando un mejoramiento mediante la evaluación de la gestión y el desempeño.

Los principios fundamentales de la gestión humana son: garantía y pago oportuno de salarios, beneficios y compensaciones, garantía de estabilidad laboral y de tratamiento no discriminatorio al trabajador, cobertura general de salud ocupacional y seguridad social, cumplimiento de la jornada legal de trabajo y lo reglamentario sobre descansos compensatorios y horas extras respeto al derecho de formación en información para el desempeño laboral, fortalecimiento del bienestar del trabajador y su núcleo familiar y, por último, el compromiso de no contratación de menores de 18 años. El gerente del proyecto, apoyado en los anteriores principios, puede adoptar nuevas funciones en la gestión humana, adicionales a las técnicas, financieras, administrativas, comerciales y legales que debe realizar.

La apuesta que haga la industria de la construcción en Colombia por establecer la gestión humana en las obras, será la solución a las problemáticas que hemos expuesto a lo largo de esta investigación. La gestión humana en la obra será la encargada de vigilar y establecer medidas, gestiones, políticas, procesos y protocolos que garanticen los bajos índices de accidentalidad, enfermedad y siniestralidad en

la obra, la salud y el trabajo seguro de todos los trabajadores, la estabilidad laboral, la productividad y la capacitación y la alta motivación en los trabajadores, siendo esta gestión el eje fundamental de cualquier tipo de obra que se realice en Colombia. En conclusión, Borrero argumenta.

El negocio de la construcción es algo más que pegar ladrillos y construir una estructura. Para levantar un edificio se necesitan conocimientos de arquitectura e ingeniería. Pero hemos visto que un maestro de obra con un diseño puede llevar a cabo una construcción sencilla. El problema no es construir. El problema es administrar y para ello desafortunadamente en las facultades de ingeniería y arquitectura no se enseñan las bases de la administración de un negocio tan delicado como un proyecto de construcción. (Borrero, 2008, p. 23).

Esta es una razón dada por un profesional altamente experimentado en el área de gestión en obras civiles y construcciones, es decir, se justifica el énfasis en administración o gestión de obras civiles, que generalmente no es propio de otras profesiones, tales como ingenieros o arquitectos. Construir no es solamente edificar grandes o pequeños proyectos, construir es la unión de un sin número de conocimientos y de procesos que se pueden llevar a cabo por medio

de la administración. El factor administrativo en las obras es el software que procesa todo y le da las soluciones a problemas relacionados con la gestión de recursos y personal.

## **METODOLOGÍA**

Se aplica una entrevista tipo Delphi con preguntas abiertas, las cuales determinan las opciones posibles en relación con problemas que se presentan en la gestión de personal en obras civiles. Luego se diseñó la encuesta en formato digital con las opciones y se aplica el instrumento a 77 personas que han tenido experiencia en administración de personal en obras civiles y construcciones: arquitectos, ingenieros o profesionales con experiencia en el tema que se ubican en todo el territorio nacional. La encuesta fue aplicada por estudiantes del curso en Administración de Personal de Obras Civiles, pertenecientes a los periodos 2015 y 2016. Una vez los datos fueron recopilados, el docente encargado revisa y valida los resultados. Del mismo modo, se les pidió a los expertos que indicaran en una frase: ¿de qué manera podemos tener éxito en la gestión de personal de obra? Así las cosas, a continuación presentamos los resultados y análisis de la información obtenida. Los formatos de encuesta virtual suelen ofrecer modelos de gráficas; sin embargo, se presentan los datos de manera compendiada para dar a conocer la información relevante.

## ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación cualitativa se utilizan, principalmente, principios teóricos y encuestas realizadas a arquitectos e ingenieros civiles; además se implementan métodos de recolección de datos. El propósito de esta investigación cualitativa es buscar los principales problemas referidos a la gestión de personal que enfrentan las empresas constructoras en Colombia.

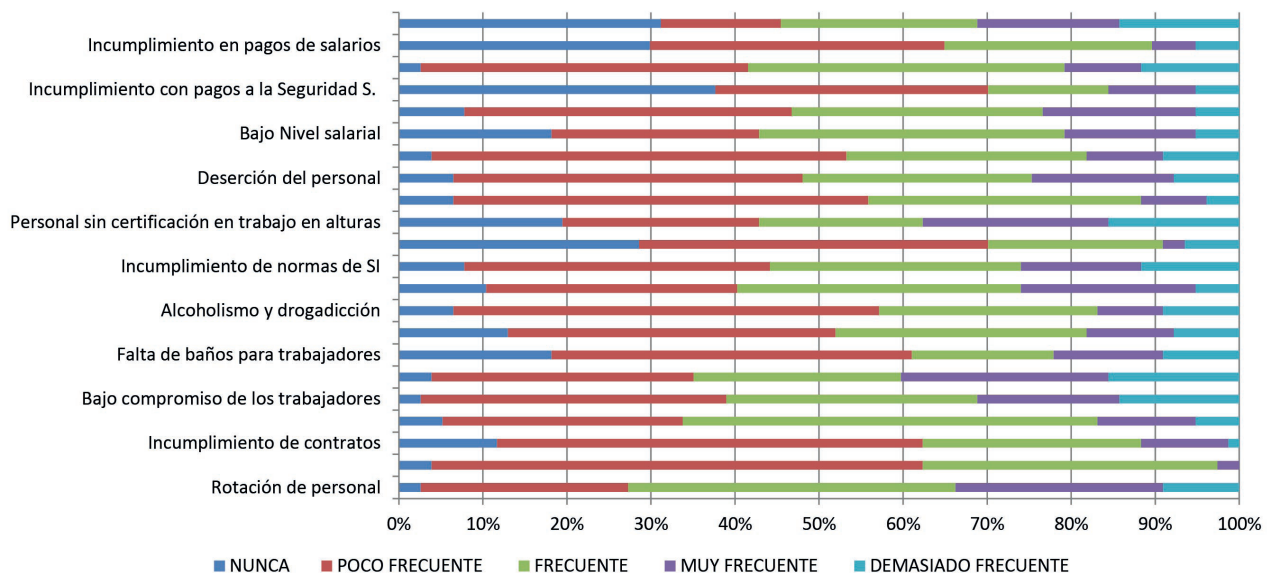
## TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: se intenta recolectar información tanto secundaria como primaria que permita describir el panorama general en cuanto a las problemáticas que enfrenta la gestión de personal en obras de construcción en el país.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta una gráfica que evidencia la encuesta aplicada y seguidamente el análisis que se hace de estos resultados:

**Principales problemáticas en gestión de personal referida a la industria de la construcción en Colombia**



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las principales problemáticas relevantes en el ámbito de la gestión de personal en obras civiles y construcciones, encontramos las siguientes:

1. Uso de elementos para protección de personal: observamos en la gráfica que la barra morada y azul turquesa son las más representativas para evidenciar esta problemática. Dicha situación problema puede generarse debido a que, en climas cálidos, el elemento de protección personal incomoda aún más al trabajador. Del mismo modo, el trabajador no es consciente de la importancia del uso de estos elementos.

La exposición a cualquier riesgo suele ser intermitente y de corta duración, pero es probable que se repita. Un trabajador puede no solo toparse con los riesgos primarios de su propio trabajo, sino que también puede exponer como observador pasivo los riesgos generados por quienes trabajan en su proximidad o radio de influencia. (Organización Internacional del Trabajo, 2001, p. 65)

Lo anterior justifica no solamente que todo centro de trabajo debe contar con sistemas de gestión en salud y seguridad en el trabajo, que promuevan la protección del trabajador de los riesgos desde la fuente hasta el uso de los implementos de protección personal. Además,

de la ropa de trabajo que ordena el Código Sustantivo del Trabajo. Así las cosas, se sugiere protección contra caídas, protección contra enfermedades respiratorias, protección de extremidades, ojos y cabeza especialmente.

2. Personal sin certificación en trabajo en alturas: en 2012 el Ministerio del Trabajo de Colombia emitió la Resolución 1409 de 2012 sobre la realización de labores o trabajos en alturas, ya que estas actividades están consideradas como de alto riesgo. Las personas que trabajen en alturas deben tener entrenamiento y certificación por entidades avaladas. El trabajo en alturas se considera aquel que realiza un trabajador a niveles iguales o mayores a 1.5 metros del nivel de soporte. Esta situación hace que el cumplimiento de la norma sea compleja dado que no hay suficiente personal entrenado y capacitado para trabajo en alturas, pese a que muchas de las labores referidas a la construcción se desarrollan en alturas. El SENA es una de las principales autoridades encargada de la capacitación y certificación en trabajo a grandes alturas. También el SENA avala a otras instituciones para que capaciten y certifiquen personal.
3. Bajo compromiso de los trabajadores: se cree que esta problemática es multicausal y puede obedecer a ejecución de labores pesadas o en condiciones extremas con

baja remuneración, poca estabilidad laboral y motivación, tal como lo argumenta el estudio de Navarro (2008). El trabajador de obras civiles y construcciones necesita un estímulo que lo lleve a alcanzar un objetivo. En la obra, es necesario que el área de gestión de personal desarrolle ciclos motivacionales dirigidos al trabajador en los que se aborde desde el descubrimiento de sus necesidades hasta la satisfacción de las mismas. Cuando un trabajador desarrolla un ciclo motivacional, aumenta su compromiso con el trabajo en la obra.

4. Contratación informal: básicamente se debe a que las obras son proyectos temporales. Además, debido a la naturaleza misma del trabajo, la fuerza humana es intensa en las obras y las garantías que se ofrecen no son tan atractivas para los trabajadores como sí lo pueden ser otras industrias. Otro punto relevante que tiene el sector de la construcción, respecto a la contratación informal, es la subcontratación. Según Construdata (2016), la informalidad obedece a las siguientes situaciones.

El contratista puede prescindir del trabajador sin previo aviso. Aunque legalmente el trabajador tiene derecho a recibir prestaciones sociales, bajo la modalidad de enganche el contratista puede evadir fácilmente el pago de

las mismas. En la realidad, el contratista con frecuencia prefiere acordar previamente con el obrero un salario diario mayor a condición de que renuncie al derecho de las prestaciones sociales. Estas evasiones a la legislación laboral, son posibles por el desconocimiento por parte de los trabajadores de sus derechos laborales y a la necesidad apremiante para los mismos de vincularse laboralmente. Por todo lo anterior, los trabajadores de la construcción sienten como problemas concretos de su gremio, la falta de aplicación real de la legislación laboral, la ausencia de prestaciones sociales, la inestabilidad laboral, la competencia desleal a la que se ven sometidos entre sí, y el desconocimiento de sus derechos. (Construdata, 2016, p. 14).

5. Escases de personal calificado: más que todo se presentan en sectores rurales. En ese caso, los trabajadores son contratados desde otras regiones o ciudades del país. Según la arquitecta Blanca Liliana Moreno, en un artículo presentado para la Universidad Nacional sobre la competitividad y personal calificado en las obras:

Las empresas deben invertir en programas de gestión de calidad para el personal, creando procesos claros, los cuales crean índices de calidad altos en la ejecución de proyectos de construcción. El personal calificado no se debe

ver como un gasto más, sino como una inversión que muy seguramente se verá retribuida en los resultados de la obra, ya que además de dejar beneficios económicos, tanto el cliente como el constructor quedarán satisfechos del producto final. (Moreno, 2001, p. 12).

6. Incumplimiento de las normas de seguridad industrial: se presenta por desconocimiento, falta de sensibilidad o ignorancia de las normas. Las empresas están obligadas a establecer sistemas de gestión en salud y seguridad en el trabajo antes de finalizar enero de 2017, dando cumplimiento a la norma 1072 de 2015. Esto incluye la capacitación del personal, establecimiento de normas internas y su divulgación.
7. Deserción de personal: algunos profesionales manifestaron en la etapa de entrevista que los trabajadores repentinamente no vuelven a sus puestos de trabajo. Al respecto, la OIT indica que los trabajadores de la construcción suelen contratarse para cada proyecto y pasar allí unas pocas semanas o meses. Del mismo modo, para el desarrollo de un proyecto es frecuente el cambio en el número de trabajadores y en la composición de la mano de obra. Este cambio es el resultado de las necesidades de diferentes oficios especializados para las diversas fases del proyecto. Así las cosas, el gremio de la construcción debería reforzar su preocupación por preparar el personal antes, durante y después de la edificación de proyectos. Esfuerzos similares han sido sistematizados por el SENA y el Ministerio del Trabajo en cuanto al establecimiento de sistemas de gestión de salud, seguridad en el trabajo y capacitación de trabajadores en alturas.
8. Personal con poca experiencia o capacitación: a pesar de la demanda que pueda existir para laborar en las obras, por los motivos anteriormente expuestos, personas que no son idóneas y no están capacitadas son quienes en ocasiones hacen el trabajo. En las construcciones no se debe evadir la capacitación, sin importar el conocimiento que tenga el trabajador. Al trabajador se le debe implementar un ciclo de capacitaciones que contemple la trasmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de las actitudes y fortalecimiento de los conceptos. La capacitación en las obras tiene como objetivo preparar al trabajador para desempeñar una tarea o función, brindarle la oportunidad al trabajador de que adquiera conocimientos más complejos y para la creación de un ambiente laboral satisfactorio entre los trabajadores.
9. Falta de baños para los trabajadores: el Ministerio de Salud y Protección Social, en la

ley 9 de 1979, exige medidas sanitarias tales como el uso de baños en el lugar de trabajo. Dicha ley también debe ser implementada en las obras, por parte del constructor. De acuerdo con Maslow, lo menos que el trabajador debe tener son las necesidades mínimas satisfechas, es decir, las fisiológicas. Por ningún motivo se debería iniciar una obra si no se tiene previsto la instalación de baños, aunque sean temporales.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con las respuestas aportadas por los profesionales, a los cuales se les aplicó la pregunta: ¿De qué manera se puede tener éxito en la gestión de personal de obra?, se obtuvieron las siguientes conclusiones generales:

- Planeación y gestión del personal: para garantizar el éxito en una obra se debe hacer una buena selección del personal, que brinde todas las garantías de interpretación y ejecución del proyecto.
- Valores: el respeto y la convivencia es un elemento fundamental para el manejo del personal en la obra. El empleador debe velar porque se genere un ambiente laboral amigable para el trabajador, que se acople a las normas legales vigentes: ley 1010 de 2006 y decreto 1072.
- Capacitación e idoneidad del personal: definir claramente los perfiles, las funciones y el tipo de contratación, permitirá elegir el personal más capacitado e idóneo, dentro de los postulados a la convocatoria.
- Cumplimiento de leyes y normas técnicas: a través de la planeación, organización, responsabilidad y adecuado liderazgo, se pueden alcanzar los objetivos propuestos. Propendiendo por la salud y bienestar de los trabajadores, ejecutando las labores conforme a la normatividad vigente y haciendo una gestión humana dentro de la legalidad se cumplirá lo establecido por los estamentos legales.
- Compromiso y responsabilidad: para la culminación de una obra, en el tiempo establecido, se debe llevar un cronograma que permita el aprovechamiento del talento humano y de los recursos disponibles.
- Remuneración: punto clave y fundamental para el éxito de la obra. Este debe permitir un desarrollo social y económico del trabajador.
- Motivación: el personal de obra debe estar motivado, puesto que de este factor dependerá parte de la productividad, tal como lo demuestra Navarro (2008).

## CONCLUSIONES

- El trabajador de obras civiles y construcciones en Colombia se enfrenta a unas tipologías como la temporalidad, los entornos poco seguros, una industria que a pesar de su crecimiento no ha evolucionado, lo cual causa inestabilidad laboral y alta rotación. El trabajador de obra debe exigir las condiciones de seguridad y salud necesarias antes de hacer cualquier tipo de trabajo. Si es necesario debe acudir a las autoridades que velan por la salud y seguridad en el trabajador, para que este imponga las sanciones que den lugar al constructor.
- En la industria de la construcción colombiana se ha omitido el cumplimiento de normatividad vigente en cuanto a salud y seguridad en el trabajo. Esto se evidencia, específicamente, en cifras de accidentalidad compilados y distribuidos por FASECOLDA. En ese sentido, es importante que las entidades encargadas exijan, antes del inicio de obras, un plan de salud y seguridad en el trabajo, regido por el reciente decreto 1072 de 2015.
- La oferta de trabajo para las construcciones en el país puede ser alta. Sin embargo, se requiere aún más trabajadores calificados, idóneos y capacitados para laborar. Del mismo modo, es necesario que el trabajador, ya sea por iniciativa propia o exigida por el constructor, esté en constante actualización para mejorar sus competencias. El trabajador debería recibir capacitaciones periódicas para hacerle frente a una industria que está en constante cambio.
- Se concluye que es necesario invertir en la calificación de la mano de obra y en la organización referida al trabajo en la obra. Dichas características ayudarán a aumentar la productividad en la obra, ya que los índices de productividad solo aumentarán cuando el empleador sea consciente de la importancia de las competencias de los trabajadores, cuestión que impulsará el normal desarrollo de la obra acorde con los estudios técnicos.
- Toda obra debe contar con un área de gestión humana que vele por las condiciones dignas del trabajador y el mejoramiento de su calidad de vida. Como se ha expuesto en la investigación, la raíz de las problemáticas planteadas es la de no tener un área de gestión de personal. Si la industria de la construcción no ve a sus trabajadores como el motor fundamental en la obra y no trabaja por el factor humano, no se podrá dar solución a ninguna de las problemáticas encontradas.



## REFERENCIAS

- Asocolflores. (2002). Gestión Humana. En *Asocolflores Version, 4*, 14-16.
- Construdata. (20 de septiembre de 2016). *ABC de los trabajadores de la construcción* [en línea]. Disponible en <http://www.construdata.com/BancoConocimiento/C/cartillaabc/introduccion.htm>
- Barón, L. (2012). *Propuesta de mejoramiento para la situación del trabajador de construcciones en Colombia*. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad de los Andes.
- Borrero, O. (2008). *Gerencia de proyectos inmobiliarios*. Bogota D.C., Colombia: Carvajal.
- Fondo de Riesgos Laborales de la República de Colombia. (31 de diciembre de 2015). *Ministerio del Trabajo* [en línea]. Disponible en <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/informacion-estadisticas/2015.html> [consultado en agosto de 2016]
- Ministerio del trabajo . (26 de mayo de 2015 ). Decreto número 1072 del 2015. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio del trabajo.
- Moreno, B. (2001). Productividad y competitividad. En *Revista UNAL*, 5-15.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1958-2008. En *Revista de la Construcción*, pp. 17-29.
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Enciclopedia de la Salud y seguridad en el Trabajo*. Madrid: OIT.