



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS CHILENAS

Luis F. Alarcón (1); Ignacio Pavez (1); Cristóbal Bascuñan (1); Sven Diethelm (2)

(1) Pontificia Universidad Católica de Chile, Casilla 306, Correo 22, Santiago, Chile, fono: 56-2-3544245, fax: 56-2-3544806

e-mail: lalarcon@ing.puc.cl, ipavez@ing.puc.cl, crbascun@puc.cl

(2) Centro de Excelencia en Gestión de Producción (GEPUC), Casilla 306, Correo 22, Santiago, Chile, fono: 56-2-3547050, fax: 56-2-3547050

e-mail: sdithel@ing.puc.cl

RESUMEN

El presente trabajo provee evidencia empírica acerca del estado actual del desarrollo organizacional en empresas constructoras chilenas, incluyendo aspectos como: estructura organizacional, descripción de cargos y responsabilidades, actividades que realiza y que debería realizar la planta profesional de obra, competencias necesarias para los cargos profesionales, evaluación de desempeño y sistema de incentivos utilizado. El trabajo, liderado por GEPUC y apoyado por la Cámara Chilena de la Construcción, se llevó a cabo mediante “focus groups” con administradores de obra, entrevistas a profesionales y gerentes, y formularios de evaluación. La muestra incluye 6 empresas – que actualmente se encuentran trabajando en implementaciones de “Lean Construction” – con un total de 41 entrevistados y proyectos del área de edificación en extensión, edificación en altura, montaje industrial liviano y operaciones mineras. Los resultados muestran una serie de deficiencias en las empresas, entre otras: falta de procedimientos claros para la estructuración de organizaciones en obra, funciones poco definidas, poca transparencia y desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos, falta de procedimientos formales de evaluación de desempeño y grandes limitaciones en el acceso a la información a medida que se desciende en la jerarquía.

ABSTRACT

This paper provides empirical evidence about the present status of the organizational development in Chilean construction companies. Aspects like organizational structures, job and responsibilities description, professional competences needed, performance evaluation and incentives practices are included. This research is led by GEPUC and supported by the Chilean Chamber of Construction, it was developed through “focus group”, interviews, and evaluation questionnaires. The sample includes 41 persons from six companies, which are implementing “Lean Construction” practices. Some of the companies develop heavy and light industrial construction and others develop vertical and horizontal building. The results show a series of deficiencies like: lack of procedures and structure of the organization, poorly defined functions, poorly incentives policies, lack of formal procedures for performance evaluation and poor flow information to lower levels of the organization.

Keywords: Organizational diagnosis, Organization, Incentives, Performance Evaluation, Professional competences.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace cinco años un grupo de empresas chilenas se encuentra desarrollando esfuerzos conjuntos para implementar metodologías de mejoramiento inspirados en la filosofía “Lean Construction”. La iniciativa surgió de un proyecto del Centro de Excelencia en Gestión de Producción de la Pontificia Universidad Católica de Chile (GEPUC) e incluye, además de la participación de empresas del sector, la participación activa de la Cámara Chilena de la Construcción, organismos estatales y centros de investigación y desarrollo nacionales y extranjeros. GEPUC establece un puente entre todos estos actores para facilitar el desarrollo, la investigación y la transferencia, para lo cual un grupo multidisciplinario de docentes, profesionales y estudiantes de postgrado trabajan en conjunto y colaborativamente en las más diversas áreas de la gestión.

Mediante la aplicación de distintas herramientas (identificación y reducción de pérdidas, mejoramiento de la planificación mediante el uso del “Last Planner System”, gestión de subcontratistas, simulación de operaciones, indicadores de desempeño, benchmarking y CAD 4D), se lograron mejoras notables en los niveles de productividad en obras pertenecientes a distintas áreas de la industria (Alarcón & Diethelm 2001; Alarcón & Calderón, 2003). Sin embargo en la mayoría de los casos las aplicaciones no lograban todo su potencial debido a que en la etapa de implementación factores de tipo organizacional lo impedían, es decir, falta de capacitación, frenos de tipo cultural, miedo al cambio, estructuras de apoyo deficientes, entre otros. Este problema, sin embargo, no sólo forma parte de la industria de la construcción, sino que es transversal a todas las actividades productivas donde el recurso humano juega un rol importante. La diferencia estriba únicamente en la forma cómo se llevan a cabo los procesos y las tecnologías utilizadas.

Dada esta problemática, que no es un tema nuevo, pero necesita de constante actualización para conectarse con los cambios permanentes a los que se ve sometido el mundo empresarial moderno, una de las prácticas que ha ido adquiriendo fuerza al interior de las organizaciones, es lo que se conoce como desarrollo organizacional (French & Bell, 1996; Chiavennato, 2000; Rodríguez, 2002 y 2004), que en términos simples significa la generación de un proceso de cambio planificado, que abarca la totalidad de la empresa y sus relaciones (visión sistémica), con el objeto de mejorar la racionalidad organizacional y la productividad, en conjunto con el clima laboral. La aplicación de este concepto de mejoramiento, consta de un ciclo continuo de tres etapas: (1) diagnóstico organizacional, (2) intervención y (3) evaluación.

La industria de la construcción presenta un déficit significativo en el desarrollo de ésta área de trabajo tanto en la investigación (escasas publicaciones) como en la práctica, ya que los principales esfuerzos por mejorar la productividad y competitividad se han centrado en nuevos métodos de trabajo, herramientas de optimización de procesos, tecnología y conocimientos técnicos. En este sentido, el presente trabajo provee evidencia empírica acerca del estado actual del desarrollo organizacional en empresas constructoras chilenas, incluyendo aspectos como: estructura organizacional, descripción de cargos y responsabilidades, actividades que realiza y actividades que debería realizar la planta profesional de obra, competencias necesarias para los cargos profesionales, evaluación de desempeño y sistema de incentivos utilizados.

El diagnóstico, que forma parte de la “etapa 1” de un trabajo de desarrollo organizacional que actualmente se encuentra desarrollando GEPUC, se llevó a cabo mediante “focus groups” con administradores de obra, entrevistas a profesionales y gerentes, y formularios de evaluación. La muestra incluye 6 empresas, que actualmente se encuentran trabajando en implementaciones “Lean Construction”, con un total de 41 entrevistados y proyectos del área de edificación en extensión, edificación en altura, montaje industrial liviano y operaciones mineras.

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

“El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo – en su ámbito de experiencia – del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse – a partir de ella – otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional” (Rodríguez, 2004).

Según French y Bell (1996), el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. A partir de él, debe surgir la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. En el caso de ser utilizado como herramienta de mejora continua para el devenir organizacional (caso actual), debe responder las preguntas: ¿Existe una discrepancia o brecha entre la visión del futuro deseado y la situación actual?, ¿Cuál es la brecha?

Dada las características del diagnóstico antes mencionadas, la metodología utilizada se dividió en cuatro etapas, que se diferencian una de otra por: los participantes, las herramientas utilizadas y el nivel de profundidad alcanzado en las materias de estudio (ver figura 1).

Es importante destacar la existencia de dos elementos que permitieron reconocer la realidad de las empresas de una manera acelerada y enfocar este nuevo diagnóstico a los elementos específicos. Por una lado la existencia de un diagnóstico previo (Alarcón & Seguel, 2002; Paredes, 2004) y por otro una serie de investigaciones realizadas por GEPUC en otras áreas de trabajo que sacaron a relucir falencias, por parte de la totalidad de las empresas participantes, en los elementos de estudio del presente diagnóstico.



Figura 1. Metodología utilizada

2.1. Descripción de la muestra

La muestra consistió en 6 empresas constructoras chilenas, las cuales trabajan hace cinco años en un programa de trabajo colaborativo para incorporar prácticas "lean". Dichas empresas se especializan en los rubros de edificación en altura y extensión, montaje industrial liviano y operaciones mineras. Los profesionales entrevistados fueron Gerentes (13%), Facilitadores (10%), Administradores de obra (41%), Oficina Técnica (15%) y Jefes de Terreno (18%), el detalle se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Detalle de los profesionales entrevistados por empresa.

Cargo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Total
Gerentes	1	1	1	0	1	1	5
Facilitador	1	1	0	1	0	1	4
Administrador	4	1	2	3	5	3	18
Oficina Técnica	0	1	1	0	2	2	6
Jefe de Terreno	4	0	0	0	2	1	7
Otro	0	0	0	1	0	0	1
Total	10	4	4	5	10	8	41

2.2. Etapa I, ¿se siente bien?

Actividades realizadas: Reunión con gerentes; Herramienta de diagnóstico: Ciclo de reuniones.

Descripción: En concordancia con las empresas, GEPUC establece anualmente una agenda de trabajo para la implementación de prácticas “lean”. Para esto se desarrollan reuniones entre los encargados de GEPUC y las gerencias de las empresas participantes, primero individualmente para conocer de sus inquietudes, y luego en forma grupal para establecer los acuerdos necesarios sobre una agenda común. Hace algunos años, la perspectiva del recurso humano ha tomado un espacio en la agenda de trabajo, sin embargo para la construcción de la agenda del 2005, este elemento cobró un particular rol en las prioridades de desarrollo de las empresas, pues éstas habían reentendido el rol de las personas dentro ellas y de sí mismas para con las personas, en virtud de lograr un desarrollo sustentable en el tiempo y establecer ventajas competitivas consistentes y sostenidas.

2.3. Etapa II, cuadro general

Actividades realizadas: Reunión con facilitadores; Herramienta de diagnóstico: Reunión.

Descripción: En esta etapa se define de manera global la problemática de las empresas y se encuentran algunos indicios de los temas que se perciben como más relevantes. Del mismo modo, debe servir para identificar qué tipo de intervenciones futuras son las más convenientes para seguir con el proceso de manera adecuada. En esta etapa, se aumenta un poco más el nivel de profundidad respecto de la primera.

Es importante señalar que “Facilitador” es el nombre que se usa para identificar a las personas que trabajan al interior de las empresas como asistentes para la incorporación de prácticas “lean” (lean coach). Se relacionan directamente con GEPUC y facilitan la implementación éstas prácticas abarcando diversas áreas de trabajo. En algunos casos, existen cargos especialmente diseñados para esa labor y en otros la persona encargada tiene en la empresa un cargo asociado a “jefe de productividad”, “encargado de productividad”, “jefe de productividad y gestión” o “gerente técnico”. Una de las características principales de este cargo es que conocen el funcionamiento de la empresa de manera transversal (todas las áreas de trabajo) y tienen relación directa con la gerencia de la empresa, de manera que su visión es importante tanto para corroborar los datos que van obteniendo, así como para ayudar a dirigir los focos de atención del estudio.

2.4. Etapa III, muestra

Actividades realizadas: “Focus group” con profesionales; Herramienta de diagnóstico: “Focus group”.

Descripción: Esta es una etapa de acercamiento al problema real, que consiste – tal como en la medicina – en “tomar una muestra” de lo que el paciente tiene, con el fin de indicar exámenes más profundos o identificar con certeza el problema real. El nivel de profundidad alcanzado en esta etapa en cuanto al conocimiento del problema es medio-alto en el sentido de que ya se vislumbran síntomas más claros y causas probables.

El “focus group”, es una herramienta de diagnóstico utilizada en diversos tipos de estudio. Consiste en seleccionar a personas con características especiales – relevantes para el problema en estudio – que sean un aporte en los temas de discusión escogidos. La dinámica de trabajo consiste en proponer temas sobre los cuales se requiere información y promover una discusión que permita sacar a la luz supuestos implícitos que afectan determinadamente el devenir organizacional (Rodríguez, 2004).

2.5. Etapa IV, usted tiene...

Actividades realizadas: Entrevistas individuales a gerentes y profesionales; Herramienta de diagnóstico: Entrevistas (estructuradas y semi-estructuradas) y formularios de evaluación.

Descripción: Esta última etapa es la de mayor profundidad, ya que se investiga el corazón de las empresas mediante conversaciones con miembros clave dentro de ellas. Aquí los problemas deben salir a la luz de manera clara y a su vez se deben recolectar datos “objetivos” acerca de ellos. Una vez terminada esta etapa, se puede definir con claridad “lo que el paciente tiene”.

La entrevista es un instrumento de diagnóstico de tipo cualitativo que consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro (s) de la organización que se pretende diagnosticar. “El objetivo de esta conversación es obtener del entrevistado una opinión sobre una gran variedad de

temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas” (Rodríguez, 2004). Una de las ventajas que presenta este tipo de herramienta, es que permite tener una visión global de la situación por la que atraviesa la empresa (u organización), ya que además de responder las preguntas específicas, el entrevistado manifiesta los estados emocionales que le provocan y se puede guiar la entrevista a los temas que presenten un mayor interés para el entrevistador y/o donde el entrevistado puede aportar información importante. Para el estudio se realizaron dos tipos de entrevista, una estructurada enfocada a la planta superior de la empresa (dueños y gerentes) y otra semi-estructurada enfocada a los profesionales (Administradores de Obra, Jefes de Terreno y Oficina Técnica). La entrevista para gerentes, trataba los temas de: historia de la empresa, estrategia competitiva y visión del recurso humano. Por otro lado, la entrevista para profesionales, trataba los temas de: análisis de una “organización ideal” para la ejecución de proyectos, evaluación de desempeño, motivación en el trabajo, confianza dentro de la organización, sistema de incentivos y clima laboral.

Los formularios de evaluación se utilizan para clasificar las respuestas del entrevistado de manera cerrada, es decir, se presentan preguntas, temas o afirmaciones, y el entrevistado califica su respuesta según un puntaje predefinido. En el estudio se utilizaron tres tipos de formularios: (1) apreciación general de la organización (abarca los temas de: apreciación general de la empresa, organización, comunicación, confianza y trabajo en equipo, y motivación personal); (2) identificación de las competencias necesarias para el cargo (17 competencias); y (3) evaluación de las actividades que debería y no debería realizar un administrador de obra (18 actividades identificadas como clave en el “focus group”).

3. RESULTADOS

3.1. Análisis general de la organización (a nivel empresa)

La metodología utilizada para el diagnóstico organizacional permitió lograr un conocimiento profundo del funcionamiento de las empresas en todos los ámbitos del quehacer empresarial, es decir, estrategia, estructura empresarial, procesos, cultura y características del RRHH.

Sistemas de administración del RRHH: Para caracterizar la manera de cómo administran las organizaciones a sus miembros, se utilizó el conocido modelo desarrollado por Rensis Likert, denominado “Sistemas de administración” o “Sistemas 1-4”, el cual caracteriza a las empresas según un puntaje en las siguientes variables organizacionales: liderazgo, sistemas de recompensa y castigo, sistemas de comunicación, clima organizacional, proceso de toma de decisiones y satisfacción en el trabajo. El nombre “Sistemas 1-4”, proviene de que en sus primeros escritos, Likert clasificó el actuar de una organización en 4 categorías, llamando al sistema 1 “explotador autoritario”, al sistema 2 “benévolo autoritario”, al sistema 3 “de consulta” y al Sistema 4 “de participación del grupo”.

Cabe destacar que todos los sistemas dan resultado y la utilización de uno u otro depende principalmente de la tecnología empleada por las empresas, las características de las personas involucradas, la cultura en la cual está inmersa y los sistemas administrativos utilizados. “Cuanto más desarrollada y compleja es la tecnología, mayor es la preparación humana y la necesidad de utilizar el Sistema 4” (Chiavenato, 2000). Sin embargo, “hoy en día existe una considerable evidencia que muestra que las organizaciones del Sistema 1 por lo común pagan un precio muy alto en términos de las resistencias – de todas clases – de los empleados, y de un nivel muy bajo del clima y del compromiso” (French y Bell, 1996). Otro factor relevante de considerar para tratar de dirigir las empresas hacia una u otra forma de dirección, es el cambio que se está produciendo a nivel global en las sociedades, donde el trabajador de “la era del conocimiento” ya no es un mito sino una realidad, y hoy en día está cambiando la forma tradicional de hacer empresa. Este nuevo trabajador es más educado (tiene mejor educación formal), posee expectativas más altas, busca fines propios, aprende rápido y se adapta mejor a los cambios, se desempeña bien con las nuevas tecnologías, tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo, se desempeña bien en diferentes tareas, prefiere hacer carrera individualmente (sin depender de una sola empresa) y valora el sueldo antes que beneficios sociales (Rodríguez, 2002).

Tipos de trabajadores en la construcción: En el caso de la construcción, dado que se involucra la convivencia cotidiana de personas provenientes de diferentes estratos socioeconómicos, con distintos niveles educacionales y culturales (diferentes valores, costumbres, creencias, etc.), se debe distinguir dos sectores dentro de las empresas: (1) Obreros o trabajadores de primera línea, que son quienes llevan a cabo el trabajo en terreno (jornales, maestros y capataces), por lo general son contratados por

obra y se mueven en distintas empresas; y (2) Profesionales y técnicos que forman parte de la “planta estable” de la empresa. Los trabajadores del primer tipo, se caracterizan por tener un nivel educacional bajo, bajos ingresos económicos, entran a la industria por necesidad (no tienen otra opción de trabajo), aprenden su oficio a través de la experiencia y la manera de relacionarse con sus superiores emula el de los “inquilinos” con el “patrón de fundo”, característico del campo chileno (Serpell et al., 1993). Por otro lado, los trabajadores del tipo 2, hacia los cuales fue dirigido este estudio, presentan características que se asemejan más al “trabajador del conocimiento” y por lo tanto se sienten más cómodos trabajando con sistemas tendientes al “Sistema 4”.

Prácticas actuales: Las empresas evaluadas, indican una tendencia promedio a estar en la “frontera” de los Sistemas 2 y 3, es decir, presentan características como las siguientes: el control, la dirección y la toma de decisiones, se perciben que en gran parte están concentradas en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas. Se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se buscan las ideas de los subordinados, y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de de su trabajo. Se demuestra una confianza considerable en los subordinados, pero algunas veces es de naturaleza condescendiente. Se emplean extensamente las recompensas monetarias. Los datos de control, productividad y otros controles, se utilizan para las recompensas y en menor medida para la autodirección. Existe una delegación moderada de las actividades de revisión y control. La resistencia en el sistema informal en general es baja. El trabajo en equipo existe en cantidades moderadas. Los valores de la empresa no son conocidos por todos. El acceso a la información decrece en la medida en que de desciende en la escala jerárquica.

Al igual que en un estudio realizado por la escuela de ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Serpell et al, 1993), se encontró que las actividades de motivación del personal son creadas y manejadas por administradores de obra (en las obras) y/o por los dueños de las empresas (empresa a nivel global). No se observa la participación de especialistas del área de la motivación, como psicólogos o sociólogos, y aún se aplica la remuneración (incentivo económico) como el principal elemento motivador o desmotivador. Se improvisa gran parte de las acciones motivacionales y en caso de mayores dificultades se acude a la relación contractual entre empleador y empleado.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa (ligadas a la permanencia dentro de las mismas) se perciben como inciertas, sobre todo en empresas pequeñas y medianas, dadas las estructuras horizontales en el nivel profesional. Ésta condición limita el ascenso como elemento motivador y deja la alternativa de enriquecimiento de cargos como interesante de aplicar por dos razones: la primera es que disminuye la rotación de cargos; y la segunda es que permite un mayor desarrollo de cada cargo, lo que ayuda a robustecer las organizaciones y a no cargar en el administrador de obra todas las responsabilidades, balanceando de mejor manera la carga de trabajo.

Finalmente, se percibe una falta de claridad respecto a las metas organizacionales producto de la inexistencia de planificación estratégica y la realidad de trabajar para el “día a día” o de proyecto en proyecto.

3.2. ¿Existe una “organización ideal” para realizar proyectos de construcción?

La totalidad de las empresas participantes utilizan en obra estructuras organizacionales de tipo jerárquicas (piramidales), principalmente debido a que desean mantener la responsabilidad de los resultados del proyecto sobre su cabeza visible, es decir, el Administrador de obra. Adicionalmente se puede decir que se conservan los beneficios de la división del trabajo, tener un objetivo claro e igual para todos (típicamente costo/plazo/calidad) y una mayor rapidez de adaptación a los cambios al estar autoridad y responsabilidad en una sola mano.

Un 95% de los encuestados definió la “organización ideal” idéntica a la que tenían en obra, lo que indica por un lado que se sienten bien trabajando bajo ese esquema de trabajo y por otro que no se han puesto a pensar en otra forma de organizarse para mejorar el rendimiento. Las preferencias por ese tipo de organización se deben principalmente a mantener la responsabilidad de la obra en una sola mano (mejor control) y a que los métodos de coordinación existente entre obra y oficina central no funcionan eficientemente.

En cuanto a la pregunta de si existe una “organización ideal” para realizar proyectos de construcción, la respuesta categórica es “NO”, en el sentido de que no se puede establecer una estructura rígida y aplicarla a distintos tipos de proyecto. Hoy en el ámbito del diseño organizacional, se le denomina

“contingencia” a ésta característica de las organizaciones, es decir, al hecho de que no hay una manera mejor de estructurarlas. Para el caso de la construcción, con el fin de definir una organización ideal, se identificó que la estructura organizacional de obra debe ser capaz de dar cuenta en forma eficaz, o mostrar coherencia, con 2 elementos: (1) Factores estratégicos de la empresa, como el tipo de sistemas de abastecimiento (compras), la administración de maquinaria y equipos, el control de costos (planificación financiera) y los sistemas de información utilizados para coordinar las funciones de la empresa; y (2) Características propias del proyecto a ejecutar, como el tipo de proyecto (edificación en extensión, edificación en altura, montaje industrial, etc.), el tipo de contrato, los m² a construir, el plazo del proyecto, el monto del contrato, la complejidad técnica, el espacio físico del emplazamiento y la ubicación, entre otros.

Finalmente, los principales problemas detectados en la práctica para la estructuración de organizaciones eficientes, son que no existen procedimientos claros para ello (actualmente se hace en función de la cantidad de dinero destinado en el presupuesto de licitación y la experiencia, definiendo una “organización tipo” con el personal disponible), la gente no está completamente calificada para asumir las distintas tareas, y hay un alta rotación de los equipos de trabajo. En obra las consecuencias son que la carga de trabajo queda desbalanceada (se trabajan muchas horas extra), en ocasiones el personal no es idóneo para el cargo que desempeña, se crean dualidad de funciones producto de la vaga definición de responsabilidades y la información no se procesa correctamente. Como resultado de esto, se genera dentro del equipo de trabajo descoordinación, confusión, ansiedad y frustración.

3.3. Cargos y responsabilidades

Del estudio se concluye que hay claridad respecto de los roles o cargos clave para lograr un buen desempeño en los proyectos de construcción, es decir, la formación de un organigrama. Sin embargo, la cantidad de personas necesarias y su capacidad no están acordes a los desafíos planteados por los proyectos. En este sentido, los entrevistados comunicaron que las funciones y responsabilidades no están bien definidas (lo que provocaba una duplicidad en cuanto a las actividades realizadas), que los cargos bajo el administrador no tienen la suficiente preparación (experiencia y capacidades), que existe un debilitamiento de la organización al incorporar gente sin entrenamiento previo (experiencia) y se da una alta rotación en los cargos de jefe de terreno y oficina técnica (dado que las personas que se desempeñaban bien en esos cargos son ascendidos a “Administrador de obra”), lo que provoca un constante problema para armar organizaciones robustas en todas las áreas de trabajo.

Como mejoras en la organización, se plantearon las siguientes: (1) “profesionalizar” o mejorar cada uno de los cargos (exigir nivel profesional, técnico y/o experiencia laboral según el cargo), (2) tener la posibilidad de elegir el equipo de trabajo (conformar equipos de trabajo estables), (3) tener en terreno una cantidad de personal adecuado a la carga de trabajo (balancear la carga de trabajo antes de ejecutar el proyecto), (4) delimitar funciones, (5) tener mayor capacitación laboral y (6) mejorar el perfil del cargo de bodeguero (experiencia y competencias técnicas) por su importancia en la eficiencia organizacional.

3.4. Actividades que debería y no debería realizar un administrador de obra

El objetivo principal de ésta área de investigación fue por un lado encontrar las actividades que se consideran clave por parte de los administradores de obra, y por otro, identificar aquellas que eventualmente se pudiesen eliminar o delegar. En este sentido, las actividades consideradas clave fueron: (1) planificación, (2) resolución de problemas y toma de decisiones, (3) control financiero, (4) negociación con subcontratos y proveedores, y (5) reuniones con el mandante. Por otra parte, las que se indicaron con menor prioridad fueron: (1) supervisión y recepción del trabajo ejecutado, (2) reuniones con subcontratos y (3) seguimiento y gestión de suministros. Es importante señalar que de las actividades con menor prioridad (que no debería realizar), dos de ellas (1 y 3) corresponden a actividades que debieran asumir otros cargos (Jefe de Terreno y Bodeguero respectivamente), mientras que las reuniones con subcontratos se mencionaron principalmente debido a que son de carácter imprevisto y porque no aportan valor a la gestión. Como hecho relevante se destaca que las primeras 4 “actividades clave” coinciden con la mayor cantidad de tiempo dedicado en la semana.

3.5. Competencias necesarias para una adecuada administración

Como se mencionó en el punto 2.5, la evaluación de competencias consistía en una lista de 17 competencias que debían ser evaluadas con una nota de 1 a 10 según la importancia que cada

competencia revestía para el cargo. Esta lista provino de una intersección entre las competencias propuestas por Odusami (2002) en un estudio llevado a cabo en USA y las identificadas por los profesionales en el “focus group”. Las 5 competencias más importantes percibidas por los administradores de obra, fueron: toma de decisiones (9.25), liderazgo y motivación (9.16), trabajo en equipo (9.13), gestión del tiempo (8.88) y delegación (8.75). Mientras que la considerada menos importante fue a gestión financiera (6.69). Por otro lado, las competencias señaladas como más difíciles de practicar fueron: gestión del tiempo, delegación, saber escuchar e inteligencia emocional.

3.6. Evaluación de desempeño

En este tema, un 33% de los entrevistados contesta que sí son evaluados, un 42% dice “creer que sí”, un 6% dice “creer que no” y el restante 18% dice no ser evaluado. Respecto de si los profesionales evalúan a su personal (subordinados), un 55% lo hace informalmente, un 27% no lo hace y tan solo un 18% lo hace formalmente. En los aspectos considerados en la evaluación – ya sea formal o informal – los resultados se agruparon en 8 categorías (rendimiento económico, cumplimiento de plazos, calidad, seguridad en obra, lean construction, relación con el cliente, cumplimiento de objetivos y no sabe), siendo las que tuvieron mayor frecuencia de respuesta el cumplimiento de objetivos y el rendimiento económico. Para el caso del encargado de llevar a cabo la evaluación, existe una gran concordancia en que es el Jefe Directo quién la lleva a cabo y también quién debiera hacerla. En cuanto al formato de evaluación actual, las respuestas muestran una tendencia a evaluar formalmente en los niveles organizacionales más altos e informalmente en los niveles más bajos, y la mayoría se siente incómoda con el actual formato – como era de esperar – debido a que lo consideran “poco transparente”, que “fomenta la ambigüedad” y que es “poco objetivo”. Finalmente, el 100% de los entrevistados dijo que sí le gustaría que lo evaluaran, siempre y cuando dicha evaluación fomentara el mejoramiento continuo, es decir, le sirviera tanto a ellos como a la empresa (reforzar las áreas donde el desempeño fuese bueno y mejorar donde el desempeño fue malo). Para lograr este cambio, se considera necesario formalizar la herramienta, hacerla transparente y ligarla a los objetivos que se desea lograr.

3.7. Sistema de incentivos utilizado

Respecto del sistema de incentivos, se les preguntó a los profesionales si conocían las políticas de asignación de incentivos en sus empresas. Ante esta pregunta un 49% contesta que son poco claras, un 39% que no las conoce y tan solo un 12% que sí. De los incentivos existentes, el incentivo más nombrado (y único formal existente) fue el económico, con un 66% de frecuencia.

3.8. Motivación y confianza

Al investigar los motivadores para realizar el trabajo, se indicó que el principal motivador son las metas personales y el sentimiento de logro (97% de frecuencia de respuesta); en segundo lugar el desarrollo profesional (30% de frecuencia de respuesta), es decir, incentivos para mejorar técnicamente en el cargo, por medio de la adquisición de experiencia y el consiguiente ascenso en la jerarquía organizacional que eso pueda conllevar; el tercer motivador (30% de frecuencia de respuesta) fue la retribución económica del trabajo; y el cuarto motivador (3% de frecuencia de respuesta) fue lograr la conformidad del cliente. Cabe destacar la ausencia de motivadores del tipo “organizacionales”, es decir, tener incentivos para que a la organización le fuese bien; esto indica que por un lado no se encuentran bien alineados los intereses de la empresa (o mal comunicados) y por otro que los resultados del proyecto los asocian a metas personales y profesionales.

Respecto de las situaciones conflictivas que se producen con mayor frecuencia en terreno se destacan el exceso de trabajo, la falta (y poca transparencia) de información respecto de las remuneraciones e incentivos, la falta de capacitación y calificación de los trabajadores, la falta de incentivos de tipo social y que perciben que los jefes no se preocupan de sus trabajadores como “seres humanos”.

Investigaciones recientes han demostrado que la confianza es un gatillador de la motivación interna del individuo (Jiménez, 2004). Por lo que se incorporó esta dimensión en el estudio con el objeto de identificar el nivel de confianza organizacional y relacionarlo con elementos de motivación para un futuro sistema de incentivos. Respecto al grado de importancia que le asignan los profesionales de obra a las relaciones de confianza, un 91% señaló que era “muy importante”, mientras que un 9% declaró que la consideraba “importante”. En términos de las relaciones de confianza, el 79% dijo practicar relaciones de confianza sin diferenciar a las personas, mientras que el 21% restante dijo hacerlo sólo con algunos, principalmente por un tema de competencia profesional. Respecto de los

parámetros que inciden en la generación de confianza, el más destacado fue el “cumplimiento de compromisos”, con un 64% de frecuencia, siguiéndole el “conocimiento de la persona” con un 58%; y por último, la “capacidad y las competencias” con un 49% de frecuencia. Finalmente, en relación al grado percibido por los profesionales de la confianza que le entrega la organización, un 57.6% dijo estar entre 81%-100%, un 39.4% señaló estar entre 61%-80%, mientras que el restante 3% expresó percibir entre un 41%-60%.

4. OPORTUNIDADES PRESENTES EN LA INDUSTRIA PARA LLEVAR MEJORAMIENTOS A LA PRÁCTICA

La industria de la construcción, al verse sometida en tiempos de crisis económica, a demandas altamente exigentes, se ve envuelta en una dinámica de costos y plazos que derivan en elevadas exigencias a las personas, lo que puede llevar incluso, a desarrollarla en contra del hombre mismo, haciéndola poco atractiva a las nuevas generaciones y desalentando las posibilidades de desarrollo. Sin embargo éste es un desafío, pues se deben alcanzar organizaciones que permitan reducir pérdidas, que maximicen el valor al cliente, y donde los profesionales viajen a roles con mayor agregación de valor. Adicionalmente a esto, la industria chilena presenta regulaciones laborales son cada vez más exigentes, especialmente en términos de extensión de jornada laboral, por tanto el diseño de organizaciones eficientes, con las capacidades de las personas explotadas en su mayor dimensión, abre un camino para enfrentar estos nuevos escenarios cada vez más restrictivos.

5. FRENOS AL MEJORAMIENTO

Como se explicó en párrafos anteriores, las demandas a las empresas son cada vez mayores y están acentuadas por las condiciones económicas gobernantes, sumando a este escenario ciertas condiciones que dificultan las posibilidades de verdaderos desarrollos organizacionales, como: pocas empresas que consideran y observan a su recurso humano como un elemento estratégico (inexistencia de una meta o propósito claro en torno a la gestión de las personas, que requiera de una nueva mirada) y una cultura que valora implícitamente el exceso de trabajo, favoreciendo las jornadas excesivas pero no la eficiencia ni la eficacia de éste recurso. En este sentido, en ocasiones el mercado por si mismo no es capaz de regularse y presenta distorsiones, necesitando un marco regulatorio que ponga límite a prácticas que limitan la posibilidad de desarrollo integral de las personas y de las organizaciones en el largo plazo, como las jornadas excesivas de trabajo, que por lo general resultan eficientes en el corto plazo – y por tanto se transforman en el estado del arte gobernante – pero que resultan impensables en un futuro cercano.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existen elementos presentes en la muestra – según nuestra experiencia extrapolables a la industria – que afectan negativamente el desarrollo del RRHH, como la falta de conocimiento respecto al comportamiento humano en organizaciones productivas, la carencia de aplicación de técnicas existentes relacionadas con su gestión y la inexistencia de un área funcional que se preocupe de éste tema dentro de las empresas. Esto trae como consecuencia que la mayoría de las acciones motivacionales se improvisen, y que no se aproveche un recurso que es considerado cada vez como más importante y estratégico: las personas. La sub-utilización de este recurso clave, se evidencia en aspectos como: falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, poco conocimiento de las metas organizacionales, problemas para establecer organizaciones robustas que cuenten con personal calificado, alta rotación de personas en cargos profesionales de apoyo a la gestión del administrador (Jefes de terreno y oficina técnica), poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales (dejando de lado las metas organizacionales).

En términos de la formación necesaria para desempeñarse eficazmente en roles directivos, destaca el hecho de que las competencias percibidas como más importantes corresponden a las denominadas competencias “blandas”, las cuales no se enseñan en programas formales de ingeniería y en la práctica se adquieren mediante la experiencia. Este tipo de competencias, dado que son primordiales para los roles directivos, ha venido cobrando cada vez mayor importancia en el área de la gestión empresarial, por lo que hoy se cuenta con completos programas de desarrollo para dichas habilidades y es tarea de las empresas incorporarlas dentro de sus programas formales de capacitación.

La serie de deficiencias mencionadas anteriormente, presenta nuevos desafíos a la industria chilena, ya que como se puede observar en la experiencia de mercados desarrollados, el desarrollo del RRHH de

la mano con la gestión estratégica, es considerado clave para incrementar la productividad y posicionarse cómo líder dentro de la industria (Chinowsky, 2001; Rojas, 2003). En este sentido, es útil para iniciar un proceso de cambio, incorporar algunas de las variables que se identificaron en el presente estudio, como: plantear una gestión estratégica formal, incorporar al RRHH como un elemento estratégico, proporcionar metas claras en cuanto a los objetivos perseguidos por la empresa, promover la transparencia de la información (sobre todo en lo que respecta a los incentivos), enriquecer cada cargo dentro del organigrama, incorporar en la capacitación formal competencias “blandas”, aprovechar el alto grado de motivación personal de las personas que trabajan en ésta área y considerar como una oportunidad para atraer a “los mejores” el perfeccionar esta área de trabajo poco explorada por la industria.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÓN, L.F. y CALDERÓN, R. “A Production Planning Support System for Construction Projects”. In: INTERNATIONAL GROUP OF LEAN CONSTRUCTION 11TH ANNUAL CONFERENCE, Virginia Tech University, 22-24 de Julio de 2003, Blacksburg, Virginia.

ALARCÓN, L.F. y DIETHELM, S. “Organizing to introduce Lean Practices in Construction companies”. In: INTERNATIONAL GROUP OF LEAN CONSTRUCTION 9TH ANNUAL CONFERENCE, National University of Singapore, 6-8 de Agosto de 2001, Singapore.

ALARCÓN, L.F. y SEGUEL, L. “Developing incentive strategies for implementation of lean construction”. In: INTERNATIONAL GROUP OF LEAN CONSTRUCTION 10TH ANNUAL CONFERENCE, Universidad Federal de Rio Grande do Sul, 6-8 de Agosto de 2002, Gramado.

CHIAVENATO, I. **Administración de Recursos Humanos**. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2000.

CHINOWSKY, P. “Construction management practices are slowly changing”. **Leadership and Management in Engineering**, p 17-22, april, 2001.

FRENCH, W. y BELL C. **Desarrollo Organizacional**. México D. F.: Prentice Hall, 1996.

JIMÉNEZ, P. **Influencia de la confianza sobre la motivación intrínseca en el trabajo**. Santiago, 2004. 264p Disertación de Magíster – Programa de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.

ODUSAMI, K. T. “Perceptions of construction professionals concerning important skills of effective project leader”. **Journal of Management in Engineering**, v. 18, N°2, p 61-67, 2002.

PAREDES, J. C. **Diagnóstico de la integración de los sistemas de gestión en empresas constructoras**. Santiago, 2004. 231p Memoria de título – Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.

RODRÍGUEZ, D. **Gestión Organizacional**. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2002. (Segunda edición).

RODRÍGUEZ, D. **Diagnóstico Organizacional**. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2004. (Sexta edición).

ROJAS, E. “Labor productivity drivers and opportunities in the construction industry”. **Journal of Management in Engineering**, v. 19, N°2, p 78-82, 2003.

SERPELL, A., MATURANA, S., VERBAL, R. y PERALTA, A. **Características del trabajador de la construcción chileno**. Santiago, 1993. 213p Proyecto Fondecyt 91-0784, Departamento de Ingeniería y Gestión de la Construcción, Pontificia Universidad Católica de Chile.