



Signos

ISSN: 2145-1389

Universidad Santo Tomás

Torres Nova, Edward Yecid  
Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia\*  
Signos, vol. 10, núm. 2, 2018, pp. 103-117  
Universidad Santo Tomás

DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560459866006>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

UNEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia\*

Aspects that affect talent management in the construction sector in Colombia

Aspectos que afetam a gestão do talento humano no setor da construção na Colômbia

Recibido: 18 de diciembre de 2017

Revisado: 8 de mayo de 2018

Aceptado: 30 de mayo de 2018

*Edward Yecid Torres Nova\*\**  
*Universidad Nacional Abierta y a Distancia*

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es describir las principales problemáticas relacionadas con la gestión del talento humano que se presentan en las diferentes obras de construcción en Colombia, para lo cual se aplicó un instrumento de investigación (encuesta) a profesionales expertos en administración de personal en obras y construcciones civiles, que se encontraban en diferentes partes del territorio nacional. Dicho estudio se

llevó a cabo en el año 2016 gracias al apoyo de estudiantes de la Tecnología en Gestión de Obras Civiles que ofrece una universidad pública y con mediación virtual de Colombia. La importancia del trabajo se centra en exponer los principales aspectos que la empresa constructora debe tener en cuenta en aras de aumentar niveles de calidad de vida y bienestar de los operarios que se desempeñan en el sector construcción con el fin de aumentar niveles de productividad. Como resultado del estudio, se encontraron algunos aspectos que son

\* Artículo de resultado de investigación. Citar como: Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. SIGNOS, 10(2), 103-117. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06>

\*\* Ph. D. (c) en Administración, magíster en Calidad y Gestión Integral, especialista en Gerencia en Salud Ocupacional, administrador y constructor arquitectónico. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: edwardyecid@gmail.com

proclives a la mejora. Finalmente, se hacen sugerencias que podrían servir a líderes de personal de obras de construcción.

**Palabras clave:** gestión de personal, estrategia de empleo de la empresa, gestión laboral, sector construcción.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the main problems related to talent management of works that exist in the different construction works in Colombia, for which a research instrument (survey) was applied to professional experts in personnel management in civil works and constructions located in different parts of the national territory. This study was carried out in 2016 thanks to the support of students of a Civil Works Management Technology offered virtually by a public university of Colombia. The importance of the work focuses on exposing the main aspects that the construction company must take into account in order to increase levels of quality of life and well-being of workers in the construction sector with the purpose of increasing productivity levels. As a result of the study, some aspects that are subject to improvement were found. Finally, suggestions are made that may serve construction personnel leaders.

**Keywords:** Personnel management, employment strategy of the company, labor management, construction sector.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever os principais problemas relacionados com a gestão do talento humano de obras que se apresentam nas diferentes obras

de construção na Colômbia, para as quais foi aplicado um instrumento de investigação (inquérito), a profissionais especialistas em administração de pessoal em obras e construções cíveis em diferentes partes do território nacional. Este estudo foi realizado em 2016, graças ao apoio de estudantes de uma Tecnologia em Gestão de Obras Cíveis que oferece uma universidade pública com mediação virtual da Colômbia. A importância do trabalho centra-se em expor os principais aspectos que a empresa construtora deve ter em conta para elevar os níveis de qualidade de vida e bem-estar dos operadores que atuam no setor da construção, a fim de aumentar os níveis de produtividade. Como resultado do estudo, alguns aspectos que estão sujeitos a melhorias foram encontrados. Finalmente, são feitas sugestões que podem servir aos líderes de pessoal de obras de construção.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoal, estratégia de emprego da empresa, gestão no trabalho, setor de construção.

## INTRODUCCIÓN

Colombia es un país en el que permanentemente se presenta actividad constructora en obras públicas o construcción de viviendas y edificaciones. Según Camacol (2016), en junio de 2015 el país empleó un total de 22 017 274 personas, de las cuales 1 351 113 desarrollaron sus actividades en el sector de la construcción. Es decir, el 6.1 % de los empleos del país los ofreció el sector. La estadística para agosto de 2017 también fue de 6.1 % según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (Dane, 2017). Sin embargo, en la actividad constructora aún persisten niveles de informalidad que afectan la calidad de la vida laboral.

Algunos aspectos de mejora son, por ejemplo: la accidentalidad laboral, la mortalidad, la estabilidad laboral,

la rotación de personal, la productividad, la motivación, la planeación y el presupuesto para la gestión de personal.

Parte de este estudio consistió en consultar a expertos en gestión humana en proyectos de construcción, tales como ingenieros civiles, arquitectos, topógrafos y otros profesionales relacionados con la industria. Para lo anterior, se diseñó un instrumento en el cual se preguntó sobre las principales problemáticas que se presentaban con este tipo de población en los lugares de trabajo y que se relacionan con la gestión de personal.

Así mismo, como discusión, se realizó un análisis de los principales aspectos a mejorar y se presentan algunas alternativas que podrían orientar a líderes de gestión de personal en la industria de la construcción.

## Referentes teóricos

Como se ha mencionado, los problemas giran en torno a áreas o departamentos débiles en materia de gestión de personal, quizás por falta de capacitación en estos aspectos. Así mismo, se puede estar presentando una falta de inversión en esta área, lo que hace que permanezcan y aumenten las dificultades en la materia, estas pueden ser la causa de bajas en la productividad, aumento en la accidentalidad laboral y baja motivación, entre otras.

Además de lo anterior, los trabajadores deben enfrentar carencias en los sistemas de gestión en la salud y la seguridad en el trabajo, baja estabilidad laboral y bajos niveles de capacitación o formación para el trabajo.

Basados en la revisión bibliográfica del tema de gestión del personal de obras civiles y construcciones en Colombia, al final de esta investigación se proponen consejos útiles para las personas encargadas de liderar equipos de trabajo en las empresas o proyectos en construcción.

A continuación se relacionan los diferentes problemas que persisten en las obras y proyectos de construcción y que son sujetos a una mejora continua.

## Niveles de accidentalidad y mortalidad

El primer aspecto tiene que ver con los niveles de accidentalidad y siniestralidad en el sector construcción, ya que se presenta un considerable número de accidentes y muertes ocurridos en la actividad constructora que se lleva a cabo en el país.

La legislación colombiana es rigurosa y en los últimos años ha trazado una ruta hacia la modernización en cuanto a la protección de los trabajadores, la gestión de riesgos laborales y la implementación de sistemas de gestión en salud y seguridad en el trabajo de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015 y otras leyes y decretos que le acompañan, además de normas técnicas como la OHSAS 18001. No obstante la implementación de esta normatividad, aún existen personas que se accidentan y se enferman a causa del trabajo.

En todo caso, la implementación y el cumplimiento de las normas es de conveniencia para los trabajadores y para los empleadores, ya que estos últimos reducen el riesgo de sanciones de los entes de control y los primeros protegen su salud y su integridad personal.

La accidentalidad en empresas constructoras genera sobrecostos y pérdidas para todos los actores. La pérdida más representativa e irremediable es la pérdida de vidas y la disminución de la capacidad laboral representada en lesiones que pueden ser permanentes o temporales.

Según el Decreto 1607 de 2002, las empresas dedicadas a actividades de obra de construcción, dirección de obras de construcción, arquitectura, ingeniería, construcción de edificaciones y en general trabajos de demolición y preparación de terrenos para

la construcción, están catalogadas en riesgo IV y V, es decir, riesgo alto y máximo, por lo que deben cotizar entre 4.35 % y 6.96 % del total del salario que devenga el trabajador y que debe ser reportado a la ARL, para que esta pueda cumplir con el pago de las prestaciones a que tendría derecho el asalariado en caso de sufrir un accidente de trabajo o enfermedades laborales que estas categorizadas y reglamentadas por el Decreto 1477 de 2014 y que resultan de exposiciones a factores de riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos que pueden existir en los lugares de trabajo.

Por su parte, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) indica que los trabajadores de la construcción se encuentran expuestos en su trabajo a una gran variedad de riesgos para la salud. El peligro varía de oficio en oficio, de obra a obra, cada día, incluso cada hora (OIT, 2001). La exposición a cualquier riesgo puede ser continua o discontinua y de corta duración, igualmente un trabajador puede no solo encontrarse con los riesgos primarios de su propio trabajo, sino que también puede exponerse de forma pasiva a los riesgos generados por quienes trabajan a su alrededor.

Los riesgos laborales generales a los que está expuesto un trabajador de la industria de la construcción, son, según Construdata (2012):

- Lesiones por manipulación de pinturas y sustancias tóxicas.
- Lesiones de manos, piernas y pies.
- Caídas de alturas y al mismo nivel, desde andamios, escaleras, techos, etc.
- Derrumbes que producen golpes o dejan atrapado al trabajador.
- Problemas auditivos provocados por herramientas y máquinas.
- Riesgos por golpes mientras se transporta material o caídas de material.

- Riesgo por contacto con electricidad, herramientas, objetos cortantes y clavos.
- Sobresfuerzo debido a una carga excesiva o posición incorrecta al manejar la carga.
- Atropellamiento causado por vehículos dentro de las instalaciones.

En la Tabla 1 se observa que en el año 2015 se produjeron 563 muertes por accidentes de trabajo en el país, de las cuales 120 corresponden a empresas del sector construcción y 109 a actividades inmobiliarias. Visto de otra manera, el 21.3 % de las muertes conciernen el sector construcción y el 19.3 % atañen al sector inmobiliario, que también tendría que ver con la industria de la construcción; lo anterior indica una preocupación latente que debería traducirse en gestión propia de los empresarios y los departamentos de personal de las obras.

Es usual que cada año las altas cortes colombianas emitan fallos sobre demandas interpuestas por trabajadores a sus empleadores por fallas en gestión de riesgos laborales; la pérdida económica para las empresas es tan alta que se pone en riesgo la sostenibilidad económica de la empresa. Por ejemplo, en junio de 2010 la Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, emite la Sentencia condenatoria SL5619-2010 en la cual declaró culpable a la empresa constructora demandada por un accidente de trabajo y la obligó a pagar la suma de \$242 919 325 por concepto de indemnización plena y ordinaria de perjuicios.

En Colombia existe una gran cantidad de normas que regulan la salud y la seguridad en el trabajo, antes llamada salud ocupacional. Dicha normatividad legal ordena a los empleadores a realizar exámenes ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro. Los exámenes de ingreso incluyen revisiones de estado físico y psicológico, osteomuscular, pruebas de respiración, optometría y audiometría.

Tabla 1. Afiliados y eventos accidente de trabajo y enfermedad laboral por sector económico 2015

Sector Económico	2015									
	Empresas afiliadas	Afiliados dependientes	Afiliados independiente	Total afiliados	Accidentes de trabajo calificados	Enfermedades laborales calificadas	Muertes accidentes de trabajo calificados	Muertes enfermedades laborales calificadas	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. Exploración 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	1.080.244	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 inmobiliarias, empresariales y de alquiler	110.421	2.348.252	63.875	2.412.128	167.575	1.510	109	-	6,95	4,52
L. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	6.140	375.006	124.818	499.824	14.901	864	22	-	2,98	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. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	26.034	416.900	32.499	449.399	24.038	278	19	-	5,35	4,23
P. Hogares privados con servicio doméstico	104.510	107.607	1.131	108.738	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: Fondo de Riesgos Laborales, 2015.

Del mismo modo, el contratante debe dar capacitación sobre los riesgos inherentes a las tareas que el trabajador va a desempeñar y hacer inducciones frente al manejo de máquinas, herramientas y equipos. Además, dentro de la empresa las instalaciones, espacios y equipos deben contar con señales estándar y homologadas.

De acuerdo al artículo 230 del Código Sustantivo del Trabajo de Colombia, todo empleador que ocupe habitualmente uno o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada 4 meses, en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor al trabajador.

Seguramente en aras de mantener el orden y la seguridad, los legisladores prohibieron a los empleados presentarse a su lugar de trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas que afecten de manera directa el desempeño laboral del trabajador tal como lo dictaminó la Corte Constitucional por medio de la Sentencia C-636. Es muy importante para las obras, cumplir esta reglamentación ya que en obra civil existen múltiples riesgos y maquinarias que requieren de operarios en buen estado físico y mental para poder operar con seguridad.

Actualmente, los empleadores se exponen a multas y sanciones de alto valor si no aplican la normatividad en materia de salud y seguridad en el trabajo; dichas multas están reglamentadas en el Decreto 472 de 2015 y acordes con el Decreto 1072 de 2015.

## Motivación de los trabajadores

Existen varios estudios que se han desarrollado en las últimas décadas en torno al tema motivacional de los trabajadores, como es el caso del estudio de Navarro (2008), donde el autor identifica deficiencias o aspectos negativos en la motivación de los empleados relacionados con la remuneración, estabilidad laboral, posibilidad de ascender y condiciones de trabajo y otros aspectos positivos frente al mismo tema referentes al

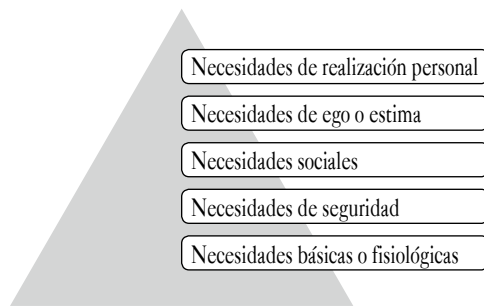
contenido del trabajo, autonomía al desarrollar labores, posibilidad de utilizar conocimientos y relaciones personales con compañeros de trabajo.

Navarro (2008) menciona que la integración de las familias al desarrollo sociolaboral del trabajador es un factor de motivación clave, además las actividades de capacitación, prevención, cultura, deporte y esparcimiento para las esposas, hijos y para ellos mismos, ayudan a complementar los programas de gestión humana.

Así mismo, las empresas deberían crear programas de incentivos para los empleados en donde se incluya el reconocimiento en público y observar posibilidades de ascenso en la organización que redunden en mejoras en la remuneración.

Al final, Navarro (2008) concluye que la motivación a los trabajadores puede darse mediante compensación monetaria, participación en las decisiones relacionadas con su trabajo, el trato recibido de los supervisores, los beneficios laborales adicionales al salario, así como la posibilidad de aprender y superarse en el trabajo.

Otro estudio que habla acerca de este tema es el postulado de Abraham Maslow, una teoría sobre la motivación que propone un esquema en forma de pirámide que consta de cinco niveles de necesidades que son inherentes al hombre. En el primer nivel se encuentran las *necesidades básicas o fisiológicas*, que hacen referencia a lo imprescindibles para la vida de toda persona e inevitables para la supervivencia, tales como respirar, alimentarse, vestido, aseo, etc. En el segundo nivel se encuentran las *necesidades de seguridad*, las cuales surgen cuando las necesidades básicas del hombre han sido satisfechas, tales como seguridad en salud, economía, vivienda, etc. En el tercer nivel se encuentran las *necesidades sociales*, que involucran el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc. En el cuarto nivel están las *necesidades de ego o estima*, y hacen referencia

**Figura 1.** Escala de necesidades de Maslow

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de Abraham Maslow.

al reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras. En la cúspide de la pirámide o modelo de Maslow se encuentran las *necesidades de realización personal*, que se refieren a aquellas que se logran cuando todas las anteriores han sido cubiertas y el individuo experimenta una sensación de máximo éxito personal. En la Figura 1 se ilustra la pirámide de Maslow.

Dado lo anterior, Serpell (2003) argumenta que en cuanto a las necesidades fisiológicas debe considerarse tanto al trabajador como a su grupo familiar. En general los salarios que reciben los empleados les permiten satisfacer (en forma precaria) sus necesidades fisiológicas;

en cuanto a las necesidades de seguridad estas tampoco quedan del todo satisfechas debido a que este tipo de trabajo, al tener una duración definida, hace que cada cierto tiempo los trabajadores deban cambiar de trabajo, lo cual los mantiene en inseguridad permanente. Respecto a las necesidades sociales, muchas de ellas son satisfechas en el trabajo; en general el trabajador socializa armónicamente con los compañeros de trabajo.

Las necesidades de ego o estima pueden ser una buena vía de motivación, mediante la implementación de medidas que hagan sentir en el trabajador aprecio, estatus y satisfacción. Felicitar a los trabajadores por su buen desempeño es un ejemplo de ello, mucho mejor si es en público, destacar a los mejores trabajadores es otra forma de motivación.

Finalmente, las necesidades de realización personal raramente se cumplen para los trabajadores de la construcción. A este respecto, Serpell (2003) indica que diferentes estudios han mostrado que una alta productividad en el trabajo produce en el individuo una gran satisfacción.

En la Tabla 2 se muestran algunos aspectos en orden de importancia a tener en cuenta en materia de motivación para los trabajadores de las obras de construcción.

**Tabla 2.** Aspectos que resultan de importancia para los trabajadores

Orden de importancia	Descripción
1	Tener trabajo estable
2	Tener oportunidades de especializarse y aprender más
3	Tener jefes abiertos que apoyen a sus trabajadores
4	Tener buenas condiciones de trabajo y seguridad
5	Tener jefes que organicen bien el trabajo
6	Tener responsabilidad en el trabajo
7	Poder opinar y participar en las decisiones que afecten su trabajo
8	Tener información sobre lo que suceda en la obra
9	Sentirse con la "camiseta puesta" en la obra que trabajan
10	Tener exigencias para trabajar más y mejor, en menos tiempo

Fuente: administración de operaciones de construcción (Serpell, 2003, p. 198).



Es importante que los empresarios se preocupen por el fortalecimiento de aspectos positivos en donde los trabajadores encuentren elementos de satisfacción tales como el disfrute del trabajo realizado, relaciones con los compañeros y la socialización con otras personas con las cuales interactúan sistemáticamente y procurar así que los trabajadores estén justamente compensados.

Para el trabajador resulta importante que lo hagan sentir un actor útil, que es tenido en cuenta en la obra y a la hora de tomar decisiones. Es posible que la administración lo sepa, pero no se comunica adecuadamente, por eso es de suma importancia que los encargados lo resalten y lo hagan sentir parte fundamental del proyecto cada vez que se tenga la oportunidad.

### **La estabilidad laboral**

Los trabajadores de la construcción tienen una alta inestabilidad laboral debido a la característica propia de los proyectos que es la temporalidad. Así las cosas, la inestabilidad laboral hace parte de los problemas que se encuentran en el entorno de los ambientes laborales de la construcción puesto que no hay una permanencia continua del personal, hecho que no permite capacitar o formar al personal y permanecer con él en el tiempo. Cabe mencionar que la construcción en Colombia en ocasiones es desempeñada al margen de la ley por menores de edad o en ambientes de informalidad.

A este respecto, Navarro (2008) concluye que el trabajador de la construcción tiene que enfrentarse a características específicas de los proyectos como la temporalidad, entornos no controlables y a una industria artesanal que no está propensa a la innovación causando inestabilidad laboral y alta rotación.

La OIT (2001) expone que los trabajadores de la construcción suelen contratarse para cada proyecto y pueden pasar solamente unas pocas semanas o meses en una obra determinada, de esto se derivan ciertas consecuencias tanto para ellos como para los proyectos.

La forma como el trabajador de obra puede garantizar su estabilidad laboral depende de su grado de capacitación y formación para el trabajo. En Colombia existen instituciones como el Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje), que brinda apoyo a empleados y empresarios para capacitar al personal, ya que la industria de la construcción es cambiante y exige que quienes estén vinculados a ella vayan al ritmo de los cambios tecnológicos y de los procesos.

De la misma manera, el Sena ofrece un servicio público de empleo que también puede ayudar a canalizar procesos de selección de personal en todo el país, esto sin costo de forma directa para ninguno de los actores.

Finalmente, también deben considerarse situaciones de abandono del puesto de trabajo, lo cual acarrea para la administración pérdidas por costos de capacitación y otras inversiones. Dicha situación también se presenta debido a las garantías que pueden tener este tipo de empleos y la temporalidad que coexiste en los proyectos de la construcción.

### **Productividad**

Al respecto, Gómez y Morales (2016) expresan que los trabajadores presentan inconformidades con relación a sus condiciones laborales dentro de las obras donde laboran. Se observa que los actos de los operarios están directamente relacionados con la productividad en la ejecución de las actividades.

Hay que tener en cuenta que la productividad está estrechamente asociada al rendimiento de la mano de obra y otros aspectos, ya que siendo humanos los operarios, esta mano de obra puede verse sometida a factores propios de las personas tales como motivación, tipo de contrato, clima laboral, cansancio, etc.

De hecho, la mano de obra puede fluctuar en esos rendimientos, así que la productividad se ve afectada lo cual alarga los tiempos o afecta cronogramas de obra, dicho de otra manera, según Gómez y Morales (2016), el recurso humano es el más importante para la ejecución de una obra y es el que, con su desarrollo, varía el rendimiento de los otros recursos.

Además de lo anterior, Borrero (2008) concluye que 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, es evidente 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 esto incluye el talento humano (p. 23).

Según Barón (2012), se debe desarrollar, priorizar y mantener una relación gana-gana con las partes afectadas. Si el trabajador es bien remunerado y tiene buenas condiciones laborales, será un trabajador más idóneo, más motivado, que trabaja mejor y que le ayuda a la empresa a aumentar la productividad. La gerencia del proyecto puede obtener mejores beneficios y rentabilidad si garantiza unos mínimos para los trabajadores de la obra, no es un secreto que a mejores trabajadores, mejor será el rendimiento, esto atado a sistemas de control en la producción, puede convertirse en parte de procesos realmente efectivos.

## METODOLOGÍA

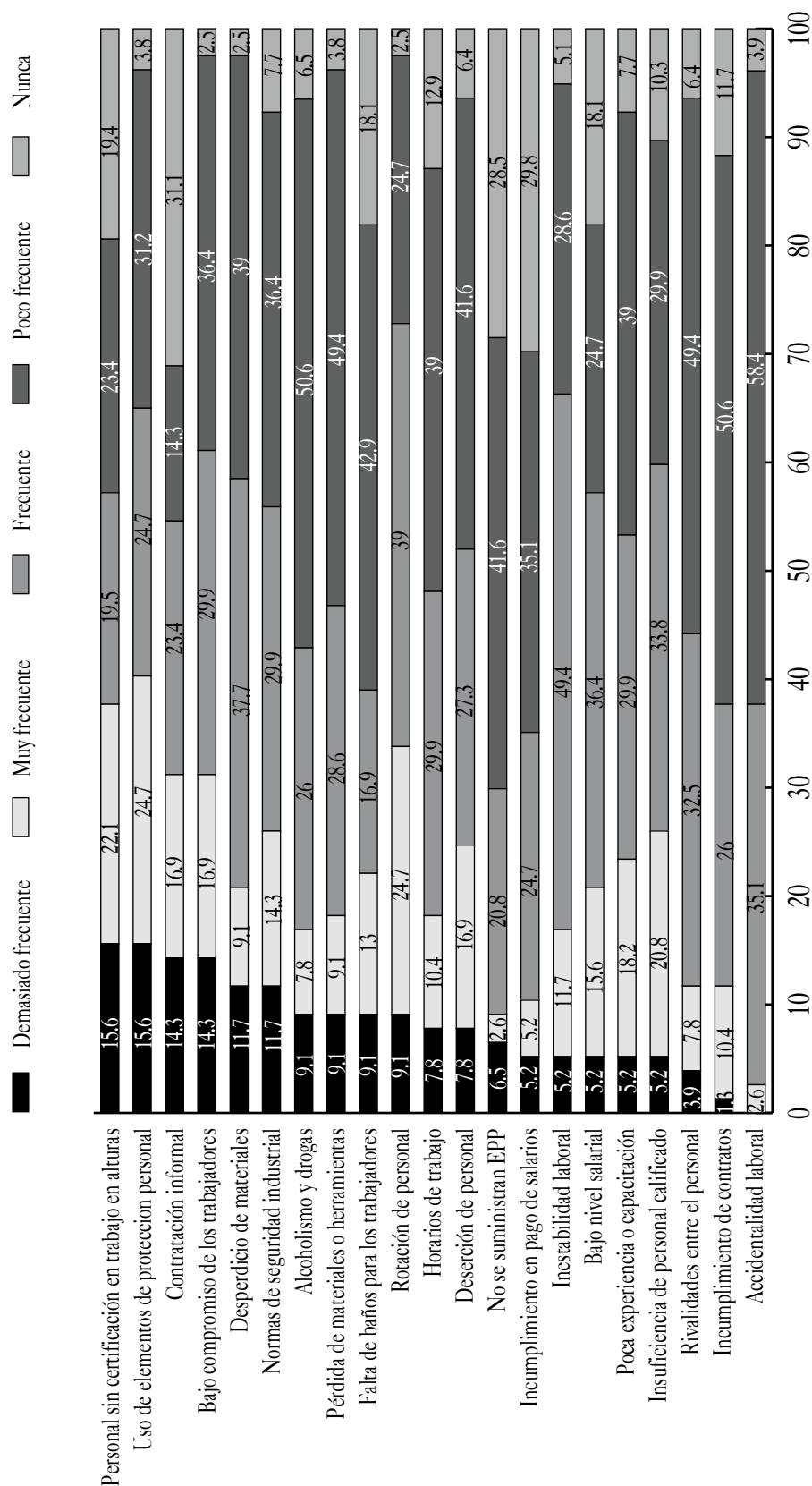
Inicialmente se aplica un formulario de entrevista con pregunta abierta en el cual se solicita a profesionales encargados de personal de obra o expertos en el tema, que respondieran la siguiente inquietud: “En pocas palabras, por favor indicar los principales problemas que se presentan en la gestión de personal de obras”. Como resultado se obtuvieron 112 respuestas. Basados en estos resultados de pregunta abierta, se diseñó un segundo instrumento con las opciones derivadas del anterior, para luego aplicarlo en una segunda ronda. En otras palabras, se pasó de una pregunta abierta a la misma pregunta con diferentes opciones en donde podía seleccionarse más de una. Como resultado, se obtuvieron 77 nuevas respuestas de profesionales o personas con experiencia en el tema de gestión de personal de obras, de obras civiles y construcciones.

Se aclara que además de la pregunta inicial se incluyó esta otra pregunta: ¿De qué manera se puede tener éxito en la gestión de personal de obra?

Los instrumentos fueron aplicados en el segundo semestre del 2015 y los dos semestres del 2016 con apoyo de estudiantes de Tecnología en Gestión de Obras Civiles que se localizan en diferentes partes del país. Una vez recopilados los datos, estos son validados y luego se hace el correspondiente análisis.

A continuación, se presentan los resultados y análisis de la información.

Tabla 3. Problemas que se presentan en la gestión de personal



Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La primera pregunta de la encuesta daba la opción de calificar la intensidad de ocurrencia de unos ítems. Cada ítem de media con una escala de valoración así: “Demasiado frecuente, Muy frecuente, Frecuente, Poco frecuente o Nunca”. De acuerdo con esto, se observaron los problemas que fueron calificados como “Demasiado frecuente”, estos son en su orden: uso de elementos de protección personal con un 15.6 %; personal sin certificación en trabajo en alturas con 15.6 %; bajo compromiso de los trabajadores con 14.3 %; contratación informal con 14.3 %, incumplimiento de normas de seguridad industrial con 11.7 % y desperdicio de materiales con 11.7 %. Los demás ítems alcanzan menos del 10%; de esta manera se evidencian los problemas más recurrentes dentro de las obras de construcción en materia de gestión de personal.

De otro modo, se analizan datos sumando las calificaciones de “Demasiado frecuente” y “Muy frecuente” es decir, la frecuencia acumulada de las dos calificaciones; y se encuentra que los problemas más significativos son: personal sin certificación en trabajo en alturas con 37.7 %; rotación de personal con 33.8 %; bajo compromiso de los trabajadores con 31.2 %; contratación informal con 31.2 %; incumplimiento de normas de seguridad industrial con 26 %; insuficiencia de personal calificado con 26 %; deserción de personal con 24.7 %; poca experiencia o capacitación con 23,4 %, falta de baños para los trabajadores con 22.1 %; desperdicio de materiales con 20.8 % y bajo nivel salarial con 20.8 %. Los demás ítems se encuentran por debajo del 20 %.

Con relación a la segunda y última pregunta abierta que fue: ¿De qué manera se puede tener éxito en la gestión de personal de obra?, los expertos emitieron una gran variedad de respuestas que generan un panorama diverso. De acuerdo a ello, se extrajeron las principales ideas o sugerencias que se listan en las siguientes categorías:

- **Selección del personal:** para aportar al éxito de una obra se debe concebir una buena selección del personal, deben elegirse los trabajadores más capacitados para el ítem, capítulo o parte del proyecto a construir, a estos trabajadores se les debe hacer una inducción y se les debe capacitar en cuanto a los riesgos laborales inherentes a las labores a ejecutar.
- **Promover valores dentro de los lugares de trabajo:** el empleador debe promover valores éticos y formas de actuación en el sitio de trabajo.
- **Capacitación:** se debe capacitar a los trabajadores en cuanto a las labores a ejecutar, esto contribuye a la calidad de la obra y al ambiente de salud y seguridad en el trabajo con el propósito de aumentar el conocimiento técnico que el personal necesita para ejercer sus funciones de manera idónea y reducir los riesgos de accidentalidad.
- **Acatamiento de la normatividad:** todo empleador debe cumplir con la normatividad legal vigente en materia de legislación laboral, salud y seguridad en el trabajo, incluso, algunas normas técnicas son exigidas por los clientes, tales como la ISO 9001 y la OHSAS 18001.
- **Cultura de la responsabilidad:** la administración de la obra debe establecer cronogramas e instrucciones y luego ejercer control sobre el cumplimiento de plazos establecidos, los trabajadores deben recibir capacitación sobre plazos e inclusive deberían ser involucrados en la toma de decisiones operativas, esto hará que el trabajador se empodere y se sienta a gusto en el lugar de trabajo.
- **Compensación:** los pagos, salarios o compensaciones deben ser justos y acordes con las capacidades del trabajador, esto evitará contratiempos entre empleadores y trabajadores, la empresa debe crear y guardar registros que le permitan evidenciar los pagos pactados.

- **Motivación:** la administración debe promover ambientes tranquilos y de confianza para que los trabajadores sientan que son tratados con consideración y que el trabajo que desarrollan es importante, el trabajador debe recibir inducción sobre normas de comportamiento en el sitio de trabajo.

El no uso de los elementos de protección personal puede darse en climas cálidos y atmósferas enrarecidas, ya que estos elementos de protección personal pueden llegar a incomodar. El trabajador no es consciente sobre la importancia del uso de estos elementos, las razones de su no uso pueden ser simple indisciplina y otras similares. Los trabajadores no solo están expuestos a los riesgos que genera su propio trabajo, sino también a otros riesgos generados por quienes trabajan a su alrededor.

Todo centro de trabajo debe implementar y mantener un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, además, el trabajador debe recibir elementos de protección personal específicos para cada labor, la ropa de trabajo que ordena el Código Sustantivo del Trabajo y adicionalmente, debe vigilarse el correcto uso en el tiempo; ciertamente la actividad constructora aporta a las estadísticas en Colombia un gran porcentaje de accidentes, enfermedades y siniestralidad en el trabajo tal como se muestra en la Tabla 1. Esta situación es algo que preocupa y pone en alerta al Gobierno y a las entidades administradoras de riesgos laborales. En las obras se debe diseñar e implementar un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, esta labor debería ser apoyada por quienes hacen la gestión de personal de obra. El Decreto 1072 de 2015 busca que los eventos sobre accidentes en el trabajo, la siniestralidad y las enfermedades laborales disminuyan.

Los operarios que se dispongan a trabajar en alturas deben tener un entrenamiento previo y contar con una certificación de entidades avaladas en el tema. En el

año 2012 el Ministerio del Trabajo de Colombia emitió la Resolución 1409 sobre la realización de labores o trabajos en alturas. Debido a que estas actividades están consideradas como de alto riesgo, el trabajo en altura no debe considerarse como un trabajo corriente ya que el trabajador se encuentra en niveles iguales o mayores a 1.5 metros.

Los bajos niveles de compromiso de los trabajadores pueden obedecer a ejecución de labores arduas o en condiciones extremas, con baja remuneración, baja estabilidad laboral y desmotivación. El estudio de Navarro (2008), sugiere que cuando un trabajador tiene un ciclo motivacional desarrollado, aumenta su compromiso con el trabajo en la obra; en este sentido, la administración debe promover sistemas de bienestar que motiven a los trabajadores a permanecer en sus puestos de trabajo y disminuir ausentismos.

En cuanto a la contratación informal, esta se presenta debido a que las obras son proyectos temporales y en ocasiones las condiciones laborales no atraen a los mejores candidatos, así que el empleador termina contratando personal que se ofrece pero que no es el más calificado para desempeñar la labor. La informalidad sucede en parte por el desconocimiento de los trabajadores acerca de sus derechos laborales y a la necesidad apremiante de las personas a vincularse laboralmente. No obstante, la ley laboral no es opcional en cuanto a derechos, por ejemplo, si se presenta incumplimiento en pagos de salarios o prestaciones de un subcontratista a sus operarios, esto puede originar solidaridad, es decir, responsabilidad de contratistas o dueños en estos proyectos. Por ello, existen seguros o pólizas que cubren incumplimiento en el pago de las obligaciones laborales y que pueden exigir contratantes o dueños de proyectos.

Al respecto, Camacol (2016) indica que todavía se usan los contratos de trabajo verbales que bordean el 42 %

para oficiales y ayudantes y el 80 % para maestros. A grandes rasgos, la OIT (2001) indica que edificios agrícolas o residenciales pequeños pueden construirse sobre la base de un acuerdo informal entre el cliente y el constructor. (p. 93.18). Con respecto a esta situación vendría bien aumentar el uso de contratos por escrito y capacitar a los contratistas sobre la importancia de cumplir las normas laborales.

Sobre el tema, Botero (2009) indica que la construcción es un sector donde la tercerización y la informalidad, consecuencia de la primera, llega a niveles del 70 %. El cumplimiento de los mínimos legales es visto por los empresarios como una acción de responsabilidad social empresarial digna de destacarse, aunque en realidad el cumplimiento de la legislación es obligatorio mientras que la verdadera responsabilidad social no necesariamente lo es porque esta intenta ir más allá de lo legal.

El incumplimiento de las normas de seguridad industrial se presenta por falta de conocimiento por parte de los trabajadores. En este sentido, los empleadores deben capacitar a su personal y orientarlo para generar cultura de la seguridad industrial y motivar para que se genere un ambiente seguro.

La insuficiencia de personal calificado se presenta en mayores proporciones en el sector rural, es estos casos los trabajadores son contratados en diferentes regiones o ciudades y es necesario para la administración incluir costos de traslado y alojamientos del personal. La contratación de personal calificado no debería ser considerado un costo sino más bien una inversión que debe verse reflejada en buenos resultados, ya que esta inversión es causa de beneficios para los diferentes actores involucrados como: trabajadores, contratistas, empresarios y clientes, entre otros.

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 ejecutan los trabajos. La capacitación en las obras tiene como objetivo preparar al trabajador para desempeñar una tarea o función en las mismas. El empleador debería dar oportunidad al trabajador de que adquiera conocimientos que beneficien la correcta ejecución del trabajo.

En relación con la deserción de personal, se extrajo de las respuestas de la entrevista que algunos de los trabajadores repentinamente abandonan sus puestos de trabajo. Se cree que las condiciones propias del trabajo, la temporalidad y los salarios son aspectos que no logran cautivar a algunos operarios que toman otras opciones laborales.

Insólitamente surge el tema de la existencia de baños en los sitios de trabajo. Algunos de los entrevistados mencionaron la falta de estos como uno de los problemas que ocurren en las obras. Hay que mencionar que la Ley 9 de 1979 exige medidas sanitarias como la disposición de baños en los lugares de trabajo, dicha ley también debe ser implementada en las obras. Hay que recordar que lo mínimo que debe garantizar un empleador a su personal es la disposición de sus necesidades fisiológicas. Un centro de trabajo no debería abrir sin saber cómo va a proveer de servicios sanitarios y de aseo personal a sus trabajadores.

## CONCLUSIONES

El trabajador de la construcción en Colombia se enfrenta a ambientes de trabajo donde prevalecen: temporalidad, inestabilidad laboral, deficiencia en la motivación de los trabajadores, exposición, riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos. Por esta situación, es necesario que los empleadores garanticen la creación y el funcionamiento de sistemas de salud y seguridad en el trabajo acordes con la reglamentación nacional.

Según datos del Fondo de Riesgos Laborales (2015), se produjeron 563 muertes por accidentes de trabajo en el país, 120 correspondieron a empresas del sector construcción, es decir, el 21.3 % de las muertes ocurrieron en este sector. Cada muerte podría acarrear grandes sanciones económicas y civiles para los empleadores, lo cual podría condenar a su vez la existencia de la empresa e incluso el prestigio profesional.

La responsabilidad en la protección personal no solamente recae en los empleadores sino también en los propios trabajadores, quienes tienen el deber de solicitar y usar correctamente los elementos de protección, reconocer los riesgos a los que están expuestos y acatar las normas de salud y seguridad en el trabajo, a fin de mantener ambientes seguros para toda la comunidad circundante.

Empleados, gremios, Gobierno Nacional y demás actores deben seguir trabajando para que se pueda aumentar la calidad de vida de los trabajadores de la industria de la construcción. La formalidad completa en el sector debería ser la meta a alcanzar. De esta manera, se promovería el compromiso personal de cada actor y se optimizaría el bienestar general para todos.

Algunas condiciones tales como la informalidad en la contratación, compensaciones injustas, la naturaleza propia del trabajo, la temporalidad e inestabilidad laboral, hacen que el trabajador se desmotive y afecte su desarrollo personal, por lo que es recomendable que las empresas se comprometan en la generación de sistemas de gestión de personal sólidos, que beneficien a la población trabajadora.

Existen muchos trabajadores de la construcción no calificados, por ello es recomendable invertir en capacitación para el trabajo, trabajo en alturas y actividades de bienestar. Esta apuesta ayudaría a los trabajadores a desempeñar mejor sus funciones, a aumentar su motivación y a reducir niveles de abandono y de accidentalidad. Como efecto, la empresa se beneficiaría

consecuentemente con aumento en la productividad y calidad del trabajo.

Dado que el tema de obras y las construcciones civiles en muchas ocasiones conlleva solo a pensar en materiales, actividades operativas, cifras, cumplimiento de términos de entrega, diseño de estructuras y *marketing*, entre otras, es importante no perder de vista el hecho de que los trabajadores son recursos especiales que requieren mayor consideración para que puedan laborar de manera idónea, mejorar la productividad y prevenir eventos que afecten la salud.

## REFERENCIAS

- Barón, L. (2012). *Propuesta de mejoramiento para la situación del trabajador de construcciones en Colombia*. U. Andes, 3-16.
- Borrero, O. (2008). *Gerencia de proyectos inmobiliarios*. Bogotá D. C., Colombia: Carvajal.
- Botero, L. F. (2009). Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción. *AD-MINISTER*, (14), 105-123. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/264-1-719-1-10-20110629.pdf
- Camacol. (2016). Proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia. Bogotá D. C. Recuperado de <https://www.camacol.co/sites/default/files/proyecto-de-investigacion-del-sector-de-la-construccion-de-edificaciones-en-Colombia.pdf>
- Corte Constitucional. (10 de marzo de 2018). Sentencia C-636. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/C-636-16.htm>.
- Construdata. (2012). Capítulo III. Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Colombia.

- Construdata*, 34-35. Recuperado de [http://www.construdata.com/BancoConocimiento/o/oit\\_colombia\\_intro/oit\\_colombia\\_intro.asp?IdArticulo=577](http://www.construdata.com/BancoConocimiento/o/oit_colombia_intro/oit_colombia_intro.asp?IdArticulo=577)
- Dane. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá D. C., Colombia: Dane. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_genero/bol\\_eje\\_sexo\\_jun17\\_ago17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_jun17_ago17.pdf)
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 17-29. Recuperado de [http://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Abstract\\_127612584002\\_2.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Abstract_127612584002_2.pdf)
- Fondo de Riesgos Laborales. (31 de diciembre de 2015). Ministerio del Trabajo. Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/información-estadísticas/2015.html>
- Gómez, A., y Morales, D. (2016). Análisis de la productividad en la construcción de vivienda basada en rendimientos de mano de obra. *INGE CUC*, 12(1), 21-31. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/666-3665-1-PB.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2012). Resolución 1409. Bogotá D. C., Colombia, Ministerio del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). Construcción. En OIT, *Enciclopedia de la salud y la seguridad en el trabajo*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/93.pdf>
- Serpell, A. (2003). *Administración de operaciones de construcción*. México D. F., México: Alfaomega Grupo.

