

**HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO OPERATIVO
EN OBRAS, COMO ESTRATEGIA GENERADORA DE VALOR EN EMPRESAS
CONSTRUCTORAS**

ANGÉLICA CORTÉS VALERO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C
2017**

**HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO OPERATIVO
EN OBRAS, COMO ESTRATEGIA GENERADORA DE VALOR EN EMPRESAS
CONSTRUCTORAS**

ANGÉLICA CORTÉS VALERO

**Trabajo de Grado, para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Empresas Constructoras**

**Director(a):
Margarita Romero Archbold.
Arquitecta**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá D.C., Marzo de 2.017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios que ha bendecido toda mi vida e ilumina constantemente mi camino con su luz.

A mis padres, los mejores maestros que sembraron en mí grandes valores, guiaron con sabiduría mis primeros pasos y me inspiran siempre para ser mejor.

A mi amada Valentina, mi mayor triunfo, que llena de ilusión cada uno de mis días y motiva sin cesar mi deseo de convertir los sueños en realidad.

A Freddy que con su amor, apoyo y compañía, me colma de felicidad y me anima para ir siempre adelante.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por facilitar las circunstancias necesarias para enfocarme en esta especialización y permitirme culminarla con éxito.

A mi familia por creer siempre en mis capacidades y animarme en el logro de las metas propuestas.

A mis compañeros, por hacer de esta experiencia, una oportunidad agradable para compartir opiniones y establecer nuevas relaciones profesionales.

A los docentes que me brindaron sus valiosos conocimientos, enriqueciéndome como persona y como profesional.

A la Universidad de América, por propiciar el desarrollo de programas de capacitación e investigación, acordes con las necesidades de los profesionales en la actualidad.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	18
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1 ¿QUÉ ES EL RECURSO HUMANO?	19
1.2 ¿QUÉ ES FIDELIZAR?	21
1.3 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	22
1.4 LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y LA MOTIVACIÓN LABORAL	25
1.5 ¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?	32
1.6 ¿POR QUÉ FIDELIZAR EL RECURSO HUMANO?	32
1.7 EL PROBLEMA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO EN LAS ORGANIZACIONES	34
1.7.1 La rotación de personal en las organizaciones	36
1.7.2 El ausentismo laboral	38
2. DISEÑO METODOLÓGICO	40
3. ¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS OPERATIVOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, PRESENTAN BAJOS NIVELES DE FIDELIZACIÓN?	41
3.1 MERCADO LABORAL EN LATINOAMÉRICA	41
3.1.1 Mercado laboral en Colombia	44
3.2 EL EMPLEO DEL PERSONAL OPERATIVO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	46
3.2.1 Perfil laboral	46
3.2.2 Motivación para laborar en el sector	47
3.2.3 Composición etaria	48
3.2.4 Dinámica migratoria	49
3.2.5 Estratificación socioeconómica	51
3.2.6 Distribución de la mano de obra por sexo, de acuerdo con la actividad	51
3.2.7 Estado civil de la mano de obra	52
3.2.8 Porcentaje de jefes de hogar dentro del personal de obra	54
3.2.9 Promedio de hijos del personal operativo	55
3.2.10 Tipo de contrato	55
3.2.11 Remuneración salarial	57
3.2.12 Seguridad y salud en el trabajo	58
3.2.13 Formación y nivel de escolaridad	62
▪ Necesidad de Formación y Rezago Tecnológico	67
3.3 LA CAPITAL COMO LUGAR PARA TRABAJAR	68
3.3.1 La Construcción en el mercado laboral de Bogotá.	70

3.4 SITUACIONES MÁS DESFAVORABLES DEL TRABAJADOR EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	71
3.5 PRINCIPALES AGENTES DESMOTIVADORES PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE OBRA	74
4. HERRAMIENTAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PROMUEVEN ALINEAMIENTO Y COMPROMISO DE LOS COLABORADORES	76
4.1 EL CASO DEL GRUPO MARS	76
4.2 LA EXPERIENCIA DE FERROVIAL	79
4.2.1 El equipo humano de Ferrovial	81
4.2.2 Propuesta de valor al equipo humano	83
4.2.3 Compromiso de los empleados	84
4.2.4 Política de remuneración	85
5. HERRAMIENTAS APLICABLES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PARA FIDELIZAR Y RETENER AL PERSONAL OPERATIVO.	87
5.1 DEFINICIÓN, DIVULGACIÓN E IMPLICACIÓN	87
5.2 PROMOVER LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORAS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	88
5.3 ESTABLECER, IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR BAJO ESTÁNDARES INTERNACIONALES (NTC OHSAS 18001), EL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SG-SST DE LA COMPAÑÍA.	89
5.4 REALIZAR UN ESTUDIO PREVIO PARA CONOCER A PROFUNDIDAD EL RECURSO HUMANO	90
6. CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Proceso de motivación.	22
Gráfico 2. Fórmula para calcular el índice de Rotación.	37
Gráfico 3. Fórmula para calcular el índice de Ausentismo.	38
Gráfico 4. PIB total y valor agregado del sector de la construcción para los principales países de América Latina	42
Gráfico 5. Crecimiento del PIB en Colombia, en el mediano plazo	43
Gráfico 6. Proyección PIB de edificaciones 2.015-2.016	43
Gráfico 7. Tasa de desempleo urbano y nacional	44
Gráfico 8. Proyección de tasa de desempleo urbano en el mediano plazo	44
Gráfico 9. Población ocupada total nacional y en el sector de la Construcción	45
Gráfico 10. Discriminación por actividad del personal operativo en obras	47
Gráfico 11. Motivación del personal operativo para laborar en el sector	48
Gráfico 12. Distribución etaria y por actividad del personal operativo en obras	50
Gráfico 13. Dinámica migratoria del personal operativo en obras	51
Gráfico 14. Estratificación socio-económica del personal operativo en obras.	52
Gráfico 15. Distribución por sexo y actividad del personal operativo en obras.	53
Gráfico 16. Estado civil de la mano de obra, por actividad del personal operativo en obras.	54
Gráfico 17. Rol dentro de la familia por actividad del personal operativo en obras.	55
Gráfico 18. Rol dentro de la familia por actividad del personal operativo en obras.	56
Gráfico 19. Tipo de contrato del personal operativo en obras.	57
Gráfico 20. Término del contrato del personal operativo en obras.	58
Gráfico 21. Remuneración salarial por ocupación del personal operativo en obras.	61
Gráfico 22. Histórico tasa de accidentalidad discriminado por Sector	62
Gráfico 23. Estadísticas de accidentes en construcción y su participación en el total nacional.	62
Gráfico 24. Estadísticas de enfermedades relacionadas con la construcción y su participación en el total nacional	63
Gráfico 25. Porcentaje de alfabetismo y analfabetismo en el personal operativo de obra.	64
Gráfico 26. Nivel de escolaridad por perfil del personal operativo en obras.	67
Gráfico 27. Educación que recibió el personal operativo en obras en el último año.	67
Gráfico 28. Entidades capacitadoras del personal operativo de obra.	68
Gráfico 29. Certificaciones requeridas por Etapa Constructiva	69
Gráfico 30. Causas del rezago tecnológico en las obras.	71
Gráfico 31. PIB Bogotá por rama de actividad, variación anual.	

Gráfico 32. El equipo humano de Ferrovial en cifras.	83
Gráfico 33. Propuesta de valor agregado de Ferrovial a sus colaboradores.	84
Gráfico 34. Ferrovial: Compromiso y Compensación en cifras.	85

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Principales Sectores Económicos en América Latina.	42
Tabla 2. Distribución Etaria por Regiones del Personal Operativo en Obras.	50
Tabla 3. Dinámica migratoria del personal operativo de obras.	50
Tabla 4. Estratificación socio-económica por regiones del personal operativo en obras.	52
Tabla 5. Distribución por sexo y por regiones del personal operativo en obras.	53
Tabla 6. Distribución por Estado Civil y por Regiones del Personal Operativo en Obras	54
Tabla 7. Distribución por rol dentro del hogar y ubicación por regiones del personal operativo en obras.	55
Tabla 8. Tipo de contrato por regiones del personal operativo en obras.	57
Tabla 9. Término de contrato por regiones del personal operativo en obras.	58
Tabla 10. Remuneración salarial por regiones del personal operativo en obras.	59
Tabla 11. Distribución alfabetos y analfabetas por región del personal operativo en obras.	64
Tabla 12. Nivel de escolaridad por regiones del personal operativo en obras.	66

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. El Recurso Humano.	20
Ilustración 2. Gestión del Talento Humano.	23
Ilustración 3. Rotación de Personal.	35
Ilustración 4. Ausentismo Laboral.	36
Ilustración 5. Certificación “Best Workplaces” 2.016 España.	77
Ilustración 6. Certificación “Top Employers” España, en el Sector Construcción e Infraestructura.	80
Ilustración 7. Ferrovial Agroman. Unidades de Negocio y Presencia en el Mundo.	81

RESUMEN

Toda empresa es ante todo una organización humana; es innegable que las organizaciones necesitan volcar sus esfuerzos en cultivar y promover la iniciativa, adaptabilidad y fidelidad de sus colaboradores en búsqueda de su sostenibilidad y permanencia en los mercados.

A pesar que por parte del Estado se han generado leyes que protegen al empleado y están encaminadas a la generación y formalización del trabajo, las empresas constructoras, se ven enfrentadas día a día, a niveles de ausentismo, rotación y abandono del puesto de trabajo muy altos, situaciones que afectan de manera negativa la cadena de valor, los niveles de productividad, programaciones de ejecución, dificultad para competir, costo total de la operación y la relación con el cliente final.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace apremiante para los gerentes de empresas constructoras, incluir como prioridad dentro de su estrategia organizacional, la implementación de herramientas que promuevan la buena selección, retención, fidelización y alineamiento del talento humano, con el que desarrollarán sus proyectos actuales y futuros generando un verdadero y duradero valor agregado a la organización.

El objetivo debe ser convertir la organización en un óptimo lugar de trabajo, no sólo para obtener utilidades superiores al promedio, sino para diferenciarse de la competencia por la creación de valor agregado a partir de las personas.

El presente trabajo pretende realizar un acercamiento al tema, desconocido para la mayoría de gerentes de empresas constructoras, quienes por tradición, encaminan sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias limitadas al nivel técnico, dejando de lado el recurso humano de las obras, sin tener en cuenta que son el más valioso medio con el cual se hacen tangibles los proyectos de construcción.

Para tal fin, se recolectará y analizará la información disponible sobre los principales factores que inciden en la problemática descrita, con el fin de plantear herramientas aplicables en empresas constructoras, que permitan fidelizar, motivar, alinear y comprometer el personal operativo de las obras.

Palabras Clave: Recurso Humano, Fidelización, Motivación, Ausentismo, Rotación, Estrategias Gerenciales, Retención de personal, Alineamiento, Cultura Organizacional, Incentivo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas están dedicando gran parte de sus esfuerzos, en la constante generación de estrategias de fidelización y retención del talento humano. ¿A qué se debe esta tendencia? A que las directivas están convencidas que una verdadera y significativa ventaja competitiva para las organizaciones, consiste en lograr establecer una relación laboral a largo plazo con aquellos colaboradores que, al sentirse identificados con la compañía, se comprometen y entregan lo mejor de sí mismos.

Basados en lo anterior, se motiva una gestión del talento humano en las organizaciones, pues las directivas empiezan a tomar consciencia del fuerte impacto que representa no solo en costos, sino en términos de imagen corporativa, calidad del producto y productividad, el problema de la rotación y ausentismo de los colaboradores. Es en este punto donde se empieza a generar la preocupación e interés, por diseñar e implementar estrategias que permitan alinear y comprometer a cada uno de sus colaboradores, reconociendo que cada uno representa una pieza clave para posicionarse en el mercado laboral, en el cumplimiento de los objetivos corporativos y en la generación de una utilidad superior al promedio.

De ahí que, en la actualidad, los administradores y gerentes de empresas constructoras, estamos enfrentados no sólo a los desafíos que supone y exige la globalización y el mundo contemporáneo, enmarcados por alta competitividad, constante avance y la tecnología, sino que debemos reinventarnos como partícipes de la nueva administración, la cual ha estado durante décadas marcada por los antiguos paradigmas que no nos han permitido avanzar a grandes pasos en la gestión moderna.

“Se requiere una completa re-ingeniería más allá del análisis de mercados, la planeación estratégica y la gestión de proyectos; se necesita para las exigencias del siglo XXI, innovar en el enfoque sobre los sistemas de gestión ya desgastados; una estrategia que influya real y positivamente en la percepción de valor que tienen nuestros clientes, más allá de la calidad o un buen producto, inherentes a cualquier empresa”.¹

En consecuencia y sin desconocer los logros alcanzados en temas de operatividad, procesos y eficiencia, es innegable que las organizaciones necesitan volcar sus esfuerzos en cultivar y promover la fidelidad, imaginación, iniciativa y adaptabilidad de sus colaboradores. La realidad de la economía mundial, plantea desafíos y dificultades adicionales, que reducen constantemente el margen de ganancias, por

¹ HAMEL, Gary y BREEN, Bill. Por qué es importante innovar en la administración de las empresas. En: El Futuro de la administración. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 2008. p. 3-22. ISBN 978-958-45-2299-3

lo que se requiere una visión gerencial innovadora, que permita a las empresas ser adaptables y altamente eficientes.

Es aquí donde el capital humano toma un protagonismo sin precedentes; los colaboradores en las empresas se deben ver en adelante como artífices del cambio, inspirados a entregar lo mejor de sí mismos cada día. Para esto se requiere un enfoque diferente para poder dar el gran salto que no exige de inversiones extraordinarias ni implica poner en riesgo a las empresas; es imperativo un cambio de mentalidad, como cimiento de un buen negocio que generará cambios dramáticos que se volcarán hacia una verdadera ventaja competitiva y una estrategia generadora de valor, que coloque y mantenga a las empresas en la cima del éxito.

Ahora bien, para las compañías del sector de la construcción, dada su vocación encaminada hacia la materialización de diferentes proyectos, ya sea de infraestructura o de edificación, la mano de obra representa no sólo una ventaja competitiva que la diferencia de sus competidoras, sino que se convierte en un recurso indispensable para la ejecución de los proyectos, los cuales se desarrollan en un tiempo establecido, con un presupuesto y estándares de calidad muy definidos, pero con procesos difícilmente estandarizables.

Esto hace que, en el sector de la construcción, el personal operativo se convierta en un factor decisivo para el desarrollo de las obras, por lo que las empresas constructoras, forman parte del sector industrial con mayor dependencia del factor humano. Desafortunadamente de manera histórica, el factor humano operativo en este sector económico es el menos motivado y valorado; ha sido descuidado y se ha considerado como un aspecto secundario del proceso constructivo.

Por lo tanto, ese desinterés en gestionar de manera positiva ese recurso humano tan importante, ha ocasionado altos niveles de ausentismo y rotación del personal, generando un impacto negativo en la cadena de valor, los niveles de productividad, programaciones de ejecución, dificultad para competir y costo total de la operación.

En contraposición, el desarrollo de las organizaciones se debe entender desde el crecimiento de cada uno de los integrantes que intervienen en la compañía. En el sector de la construcción en Colombia, considerado de vital importancia para el desarrollo económico y social del país, la discusión sobre la Responsabilidad Social Empresarial es incipiente. Ese concepto en el sector de la construcción es fundamental y la manera de materializarlo a través de prácticas empresariales teniendo en cuenta la precaria condición laboral de profesionales y personal operativo y obreros, debe ser un objetivo primordial para los gerentes de empresas constructoras, como estrategia corporativa para disminuir la alta rotación y ausentismo, buscando la fidelización del capital humano; está demostrado estadísticamente, que esta problemática genera menor valor a las empresas,

disminuye la productividad, afecta la percepción del cliente final, la calidad del producto y provoca dificultades para competir con las demás compañías del sector.

Se hace necesario, una vez analizada la situación actual de las condiciones del personal que labora de manera operativa en el sector de la construcción y como propósito del presente trabajo, establecer las herramientas a implementar desde la gerencia de las empresas constructoras, con el fin de fidelizar, alinear, comprometer y retener el talento humano, en búsqueda de una estrategia generadora de valor que impacte de manera positiva en la utilidad del negocio y logre diferenciarnos de nuestros competidores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer alternativas de solución para fidelizar y retener, el personal operativo de obra en constructoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Documentar los factores que inciden en los bajos niveles de fidelización del personal operativo de obras en Bogotá.
- Investigar sobre herramientas exitosas que las empresas han implementado desde la cultura organizacional, para lograr alineamiento y compromiso de sus colaboradores.
- Plantear herramientas y estrategias aplicables al personal operativo del sector de la construcción, con las cuales se pueda iniciar un proceso de fidelización y retención del mismo, en búsqueda del aumento de la productividad y calidad en obra.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En la actualidad, las empresas han decidido dedicar gran parte de sus esfuerzos hacia la mejora continua del área de recurso humano, dado que valoran la importancia que representa para su competitividad y resultados, contar con un personal fidelizado, motivado y leal que se identifique con la cultura y valores organizacionales como pilar de la productividad a largo plazo y excelentes resultados en sus compañías.

Sin embargo, en las empresas constructoras, las cuales dependen en gran parte para su operación y resultados del recurso humano, especialmente del personal operativo que se desempeña en las obras civiles, se evidencia una gran problemática que impacta de manera dramática su productividad: una alta rotación y ausentismo de personal operativo. Desafortunadamente, en el sector de la construcción las investigaciones son muy limitadas en este sentido, por lo que las incipientes estrategias implementadas hasta ahora para disminuir su impacto, no han sido lo suficientemente efectivas.

Dado lo anterior, el propósito de la presente monografía, es recomendar herramientas aplicables a las empresas constructoras, que promuevan la fidelización del personal operativo en búsqueda de mejores resultados, una utilidad superior al promedio y una verdadera diferenciación en el mercado. A continuación, encontraremos el enfoque teórico sobre el que se fundamentará el planteamiento para afrontar de la mejor manera esta problemática común en las organizaciones del gremio.

1.1 ¿QUÉ ES EL RECURSO HUMANO?

“La expresión recurso humano hace referencia a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas invierten gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recurso humano para describir a las personas que trabajan en las organizaciones”.²

Se concluye con lo anterior, que las organizaciones están conformadas por personas y requieren de ellas para el desarrollo de las actividades y el logro de sus objetivos corporativos; pero no deben verse como un recurso más; son el recurso más valioso, dotado de conocimiento e ingenio, con posibilidad de aprendizaje e innovación constantes, fundamentales para hacer que las organizaciones sean exitosas y competitivas. De ahí, que las políticas de administración del recurso humano deben estar enfocadas a una gestión permanente que logre inspirar a cada uno de los colaboradores no de manera individual sino grupalmente, para dar lo mejor de sí mismos.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. En: El capital Humano en las Organizaciones. 8. ed. México. Mc.Graw-Hill. 2007. p.19.

Ilustración 1. El Recurso Humano.



FUENTE www.eoi.es

En la contribución de la gestión del recurso humano a la competitividad de las organizaciones, hay seis aspectos en los que se agrega valor:

- Atrayendo, desarrollando y reteniendo el mejor capital humano, para facilitar el logro de los objetivos organizacionales.
- Fomentando el desarrollo de los colaboradores, se crea un ambiente laboral adecuado, favoreciendo el desempeño y el desarrollo de los empleados.
- Con un adecuado alineamiento estratégico: en otras palabras, direccionar o alinear la labor y objetivos de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Formando líderes: el área de recursos humanos, genera valor cuando promueve la labor de los líderes de la organización proporcionándoles herramientas para gestionar en forma eficiente a sus colaboradores.
- Comunicación efectiva y articulación con las demás áreas: se contribuye favorablemente la competitividad, si se logra identificar las necesidades de otras áreas y establecer con su participación, las soluciones requeridas; esto conlleva reforzar la comunicación y participación entre las diferentes áreas funcionales de la compañía.
- Articulación entre los intereses personales y los intereses propios de la organización: de esta manera, se favorece la competitividad de las compañías. Cuando los colaboradores como pieza clave en el engranaje de las empresas

tienen claro hacia dónde van y la importancia de su papel en el logro de los objetivos corporativos, su labor cobra un sentido sin precedentes.

De aquí se deduce que las empresas requieran del recurso humano no sólo para operar, sino para crear una ventaja competitiva que las diferencie en el mercado; de igual manera, las personas necesitan de las organizaciones para el logro de sus objetivos personales; es aquí donde se crea una relación recíproca, donde ambas partes interactúan para unir esfuerzos a manera de inversión a partir de la cual cada integrante, espera recibir una ganancia respectiva. Es aquí donde se debe considerar, que el recurso humano es un socio fundamental y pieza clave para el éxito de las organizaciones.

1.2 ¿QUÉ ES FIDELIZAR?

Según la Real Academia Española, “Fidelizar” es conseguir de diferentes modos que empleados y clientes de una empresa, permanezcan leales a ella.

En otras palabras, fidelizar significa motivar continuamente a una o varias personas de manera individual o grupal, a establecer un vínculo moral de lealtad, por medio del cual se pueda desarrollar una relación voluntaria, permanente y a largo plazo. La fidelización, está estrechamente ligada con la motivación de los trabajadores a permanecer en un lugar determinado. Teniendo en cuenta la importancia de la motivación como motor del desempeño del recurso humano en las organizaciones, a continuación, analizaremos la influencia de la motivación en el ambiente laboral.

1.3 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La palabra Motivar, se deriva del latín Motivus o Motus que significa causa del movimiento, poner en movimiento, estar listo para la acción. La motivación se define como el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. Algunos autores definen la motivación como “la raíz dinámica del comportamiento; es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción”.³ “La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”.⁴

En otras palabras, la motivación surge cuando existe una necesidad que requiere ser satisfecha, un esfuerzo y conducta específica que se invierte en su logro y una meta o resultado a obtener; este proceso se representa de manera más clara en el siguiente gráfico:

³ ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. En: Advances in experimental social psychology, 1965, vol. 2, p. 267-299.

⁴ WOOLFOLK, Anita. Aprendizaje y Motivación. En: Psicología educativa. Novena Edición. Pearson Educación, 2006, p. 379.

Gráfico 1. Proceso de Motivación.



Fuente: Elaboración Propia.

Partimos de la afirmación que la motivación es un comportamiento constructivo que conlleva un proceso cíclico, encaminado al logro de un objetivo que es satisfacer una necesidad determinada; ya que el ser humano no es estático y se encuentra en una constante búsqueda encaminada a la mejora continua, una vez satisface la necesidad, inicia un nuevo proceso retroalimentado con la experiencia obtenida; de lo contrario entraría en un proceso destructivo de estancamiento que lo conduciría a la frustración. Se han producido varias teorías que abarcan la motivación humana, la motivación en el trabajo, en el aprendizaje, etc. La motivación varía considerablemente entre los individuos y debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en su rendimiento.

Teniendo en cuenta que el trabajo es fundamental en el bienestar y realización de las personas, aplicando el concepto de motivación al punto de vista empresarial, la motivación podría ser la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de un empleado, con el fin de lograr un objetivo corporativo determinado. La motivación en el trabajo, se refiere a la fuerza personal, que determina un comportamiento relacionado con el trabajo determinando su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en búsqueda de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante una relación equilibrada de recompensa y

rendimiento. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que seguramente podrán generar éxito al grupo de trabajo en la organización.

Ilustración 2. Gestión del Talento Humano.



Fuente: www.integeneral.com

Es por esta razón, que las empresas en la actualidad diseñan constantemente estrategias para retener a su personal y así elevar los niveles de producción, motivación, satisfacción, innovación y trabajo en equipo, ya que esto impacta de forma directa la productividad, rentabilidad final y consecución de los objetivos organizacionales.

En contraposición, encontramos que a pesar de esta innegable relevancia que ha cobrado para las organizaciones una verdadera gestión del recurso humano a partir de análisis, mediciones y observación frecuentes, lo concerniente a la investigación en este campo, ha sufrido un estancamiento sin precedentes; el estudio se ha limitado a las teorías tradicionales con sus limitaciones de tiempo, recurso y lugar, las cuales por obvias razones no responden ni a las necesidades y transformación de las organizaciones, ni a la concepción actual del trabajo en la sociedad actual.

De acuerdo con esto, se hace imprescindible una apertura a nivel de investigación en el área de la motivación laboral, para generar nuevos modelos que den paso a una concepción más crítica y menos revisionista de las teorías tradicionales, que han tenido una vigencia indefinida lo cual no ha permitido otros niveles de entendimiento y aplicación.

No obstante, el objetivo no es invalidar los planteamientos de las teorías tradicionales; por el contrario, a la luz de la realidad actual, analizarlas de manera crítica para generar nuevos enfoques que permitan re-evaluarlas y desarrollar propuestas innovadoras y dinámicas que nos proyecten realmente hacia una nueva administración del recurso humano, desde la perspectiva de la motivación laboral en búsqueda de la fidelización.

En consecuencia, se requiere una nueva conceptualización, que aplique el dinamismo constante de la motivación, los factores que la influyen y la sensibilidad al cambio que rompe su estática en el tiempo. Con el fin de reafirmar esta hipótesis, a continuación, realizaremos una valoración de las teorías a partir de su planteamiento central.

1.4 LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Se han producido varias teorías que van desde la perspectiva de la motivación humana hacia la motivación en el trabajo, en el aprendizaje, etc. En el caso de la motivación laboral, una definición más formal desde el punto de vista empresarial podría expresarse como la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona en este caso un empleado, con el fin de lograr un objetivo determinado. La motivación en el trabajo se refiere más exactamente, a la fuerza personal, que determina un comportamiento relacionado con las responsabilidades laborales determinando su forma, dirección, intensidad y rendimiento.

La motivación varía considerablemente entre los individuos y debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en su rendimiento. La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en búsqueda de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación directa entre recompensas y rendimiento. Un personal con alta motivación laboral, aporta constantemente ideas creativas e innovadoras a la compañía que seguramente generarán éxito al grupo de trabajo y a la organización.

Por este motivo, las empresas en la actualidad, diseñan estrategias para retener a su personal calificado y elevar los niveles de producción, así como los de motivación, satisfacción, innovación y trabajo en equipo, ya que esto impacta los márgenes de operación y rentabilidad finales.

El tema de la motivación es complejo y no existe una fórmula universal, ni receta mágica que permita obtener los mismos resultados en cada caso. Cada empresa representa un caso particular, ya que en cada una existe una cultura organizacional propia y cada uno de los directivos deberá encontrar una estrategia óptima sobre cómo motivar a sus empleados. El tener una estrategia de motivación efectiva, representa una ventaja invaluable para cualquier organización.

Por otra parte, las teorías en relación con la motivación, tienen un elemento en común: cada una cuenta con cierta cantidad de documentación que apoya su validez. Desde luego, esto no significa que todas las teorías sean infalibles y no se puedan debatir.

Tradicionalmente, las teorías de la motivación, han sido clasificadas en dos grupos: las teorías que se centran en el contenido mismo de la motivación y las teorías centradas en la motivación como proceso, de acuerdo con Kanfer.⁵

En ese orden de ideas, las teorías de contenido se basan en una conceptualización e investigación de la motivación como fenómeno estático. Muestran una preocupación en definir lo que motiva una conducta determinada, basados en la tipificación de grupos de necesidades que cada cual busca satisfacer. A partir de un planteamiento basado en la tipificación de las necesidades humanas, las cuales tienen una determinada importancia en orden y prioridad, se genera un cierto nivel de motivación que promueve unas acciones específicas (conducta) encaminadas a satisfacerlas.

Por el contrario, en las teorías de procesos las relaciones entre la motivación, situaciones, intensidad, etc. forman parte de un método lineal, donde la entrada es una necesidad y la salida es la satisfacción de la misma, en este caso dentro del contexto laboral. Desafortunadamente, la variable tiempo no está incluida dentro de la concepción, situación que limita enormemente la investigación en este sentido.

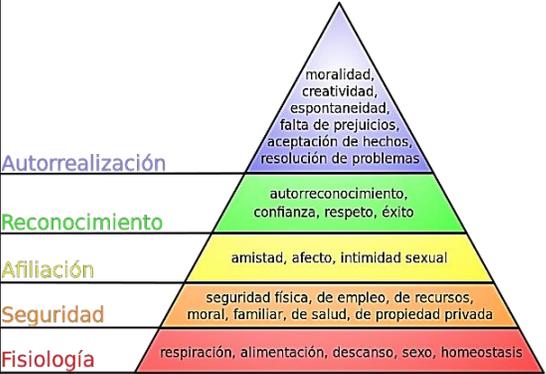
Vale la pena aclarar, que las teorías enfocadas al proceso, han tenido un mayor reconocimiento, el cual se ha otorgado a una menor investigación y profundización de las teorías de contenido, así como a un evidente estancamiento en el desarrollo de nuevos planteamientos; prueba de esto es que la mayoría de las teorías hoy conocidas, se originaron en las décadas de los 60's y 70's.

Esto es evidente contraposición al constante cambio y dinamismo que vienen experimentando las organizaciones y el mundo laboral. En la última década, han tenido dominio, la teoría del establecimiento de metas, la teoría social cognitiva y la teoría de justicia organizacional, desarrolladas en la década de los 90's, las cuales no incluyen las características actuales del entorno laboral enmarcado en la globalización y la tecnología, factores cruciales que definitivamente enriquecerían la investigación en el campo de la motivación laboral.

A continuación, encontramos un cuadro resumen de las principales teorías de motivación aplicadas al trabajo, muchas de las cuales tienen vigencia para las investigaciones en el campo.

⁵ KANFER, Ruth. Motivation theory and industrial and organizational psychology. En: Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, California. Consulting Psychologists Press. 1990, vol. 1, no 2, p. 75-130.

Cuadro 1. Principales Teorías de la Motivación aplicadas al Trabajo.

Teoría	Tipo	Planteamiento
<p>Necesidades -Abraham Maslow-</p>	<p>De contenido</p>	<p>Elabora una pirámide con cinco niveles necesidades. Es necesario satisfacerlas de la base hacia arriba.</p> <p>Una vez se satisfacen las necesidades básicas, se podrá continuar con las demás. El trabajo se encuentra en el segundo nivel de la pirámide, pues es parte fundamental en la vida de las personas al proveer una forma de vida, recursos para mantener las familias y pieza del desarrollo personal.</p> 
<p>Erc -Clayton Alderfer-</p>		<p>Replantea la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow.</p> <p>Plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento. La teoría erc muestra que puede entrar en operación varias necesidades al mismo tiempo y que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.</p> <p>La teoría erc es más consecuente con las diferencias individuales entre las personas, ya que sostiene que variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, modificarían la motivación para cada persona.</p> 

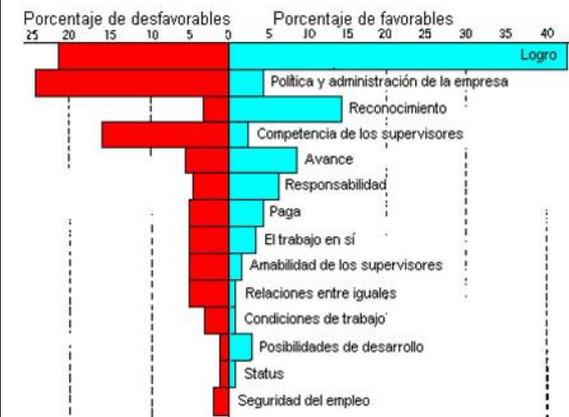
Los dos factores –
Frederick Herzberg-

Es una teoría difundida ampliamente; habla sobre la motivación en el trabajo, afirmando que el homo-faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de diferente manera el comportamiento humano.

Se basa en que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo determinará su éxito o fracaso.

Variables como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los salarios, pueden conceptuarse como factores de higiene; cuando son adecuados, el personal no estará insatisfecho; sin embargo, tampoco estará satisfecho.

Si se desea motivar al personal, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, ya que variables son las que el personal define como gratificantes.



Las tres necesidades secundarias –David McClellan-

Sostiene que todos los individuos poseen necesidad de logro, de poder y de afiliación: la necesidad de logro, se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares. Es la lucha por el éxito.

La necesidad de poder, se refiere a la necesidad de influir en el comportamiento de las demás personas; es el deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

La necesidad de afiliación, se refiere al deseo de relacionarse con los demás y entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

En las investigaciones realizadas, se encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan metas desafiantes. Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos y ansían ser colocados en situaciones competitivas.

Tienden a interesarse más por el prestigio que en el desempeño eficaz.

La necesidad de afiliación, crea un ambiente grato de trabajo, que influye y está muy relacionada con las otras necesidades.

MOTIVACION DE LOGRO: Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

- Deseo de la excelencia.
- Trabajo bien realizado.
- Acepta responsabilidades
- Necesita feedback

MOTIVACION DE PODER: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y Status.
- Le gusta que predominen sus ideas
- Suele tener mentalidad política

MOTIVACION DE AFILIACION: Necesidad de formar parte de un grupo

- Le gusta ser popular.
- Le gusta el contacto con los demás.
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo
- Le gusta ayudar a otra gente

Expectativas –Víctor
Vroom-

De proceso

Es una de las teorías de motivación laboral más aceptadas en la actualidad.

Afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo conllevará una buena evaluación de desempeño y que esta dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; estas recompensas producirán satisfacción de las metas personales del empleado.

Se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: desempeñarse a un nivel determinado conducirá al logro de del resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales.



Equidad –John
Adams-

Afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo pueden esperarse cuando los empleados perciben un trato justo. La idea consiste en lograr un equilibrio saludable.

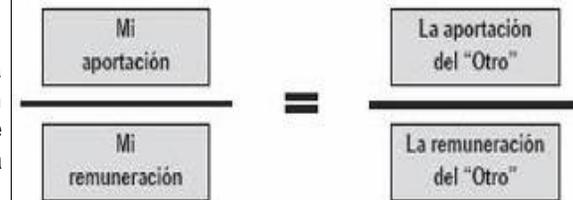
Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que los individuos hacen entre los aportes realizados y los beneficios que recibe vs. los beneficios de otras personas que toma como referencia.

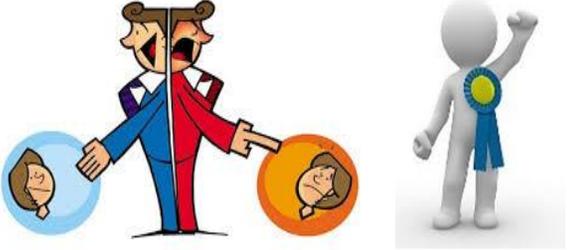
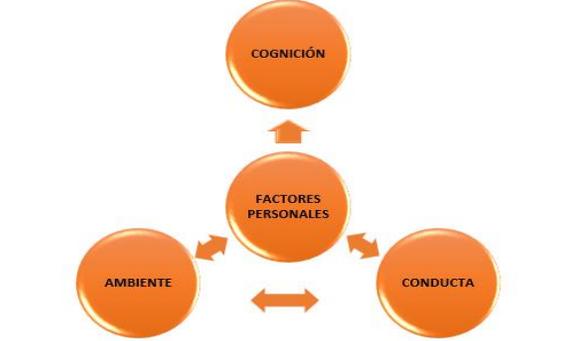
En una organización, cada individuo brinda ciertos aportes (a) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.) y percibe un conjunto de resultados (r) (salario, beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto, etc.).

Si hay percepción de equidad, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

Si hay percepción de inequidad, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (disminuyendo sus aportes, incrementando sus resultados, incrementando sus aportes, disminuyendo sus resultados).

Esta teoría se vincula al modelo de expectativas de Vroom, pues se basa también en la percepción y es similar a las necesidades de Maslow y los dos factores de motivación de Herzberg.



<p>Incentivo -Burrhus Frederick Skinner-</p>	<p>Se refiere a un incentivo o motivo para hacer algo.</p> <p>De ahí que el incentivo más común es una recompensa, la cual puede ser tangible o intangible y son consecuencia de una acción o comportamiento determinados que se pretenden corregir (enfoque negativo) o promover (enfoque positivo).</p> <p>Se consigue mediante una asociación positiva al comportamiento y/o acción.</p>	
<p>Establecimiento de metas -Edwin Locke-</p>	<p>Se basa en la administración por objetivos (apo).</p> <p>Esta teoría hace énfasis en la influencia de la fijación de metas específicas sobre la motivación laboral de las personas y su rendimiento dentro de las organizaciones. La intensidad del esfuerzo encaminado al logro de los objetivos fijados, dependerá entonces del compromiso de cada individuo con las metas.</p> <p>Debe existir una retroalimentación que permita a cada individuo conocer la evolución del proceso.</p>	
<p>Social cognitiva -Albert Bandura-</p>	<p>En esta teoría, la autoeficacia es el motor principal en la conducta de los individuos; de esta manera, si una persona está convencida que posee las habilidades para desempeñar una tarea determinada y la encuentra desafiante, se sentirá motivada a realizarla. Adicionalmente, se habla de dos tipos de expectativas: expectativas de autoeficacia percibida y expectativas de resultado. Plantea que hay una relación de constante interacción entre la conducta, los factores personales (cognitivos, afectivos y biológicos) y el ambiente, conformando una estructura unificada.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la motivación laboral ha comenzado a analizarse desde otras perspectivas que incluyen el desempeño dinámico, dejando de lado las teorías clásicas e incluyendo bases de las teorías de la complejidad y el caos. Para llevar a término estos estudios, los investigadores se han dado a la tarea de involucrar la técnica de diario de campo (observaciones sistemáticas y a lo largo del tiempo), la cual permite que los involucrados documenten sentimientos, pensamientos y conductas en el ambiente cotidiano en el que se desempeñan.

A partir de este tipo de estudios, se ha determinado que el fenómeno de la motivación laboral no es un proceso estable y mucho menos lineal; por el contrario, además de complejo, es dinámico y nunca se detiene.

En conclusión, se deberá seguir profundizando en el estudio de la motivación humana enfocada al trabajo, pero incluyendo las nuevas condiciones del mundo actual y los cambios constantes del entorno, no sólo a partir de la conceptualización existente en la teoría tradicional, sino basados en las condiciones particulares de cada caso y en el objeto específico de estudio.

1.5 ¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?

El interés de las organizaciones por reconocer el valor de sus colaboradores así como por la implementación de estrategias que permitan fidelizar el recurso humano, ha llevado a que las empresas empiecen a construir una imagen de marca como empleadores; a esto se ha denominado Employer Branding, lo cual que no es otra cosa distinta que hacer una marca para los empleados; su práctica consiste en la generación de estrategias que promuevan la construcción de la marca, con la única finalidad de consolidarla y hacerla reconocida tanto para sus colaboradores como para el mercado.

En consecuencia, en la medida que una compañía se hace “visible” en el mercado laboral por las posibilidades de crecimiento, clima laboral, responsabilidad social y compensaciones para sus colaboradores, se proyecta de manera positiva creando reconocimiento a nivel corporativo y valor añadido que pueden mejorar las perspectivas de la misma en el futuro.

Adicionalmente, una organización posicionada en el mercado laboral, disminuye los tiempos de captación de talento, ya que hay más personas interesadas en vincularse a ella, por ser un lugar atractivo para laborar; de igual manera reduce la problemática de la rotación y ausentismo dentro de la misma, situaciones muy perjudiciales para la productividad de cualquier compañía.

1.6 ¿POR QUÉ FIDELIZAR EL RECURSO HUMANO?

Cuando las organizaciones crean estrategias efectivas de fidelización del recurso humano, logran comprometer sus colaboradores de manera que ellos se involucrarán de forma tal, que aportarán su máximo potencial humano y profesional,

rindiendo más y mejor, proyectándose como una propuesta de valor para la compañía.

De acuerdo con Fred Reichheld⁶, una empresa pierde la mitad de sus empleados en cuatro años por lo que “sin unos empleados fieles, es imposible mantener una base de clientes fieles”.

Las empresas que cuentan con empleados fieles crean relaciones estables con los clientes y generan ganancias importantes, ya que estos colaboradores perduran en la compañía generando menor cantidad de nuevas contrataciones, conocen su trabajo, son más eficientes y requieren menor supervisión; adicionalmente disminuyen los costos generados por incorporación y capacitación ya que tiene la experiencia suficiente para desempeñar su propio rol y son capaces de entrenar a los nuevos empleados.

El costo de no implementar estrategias de fidelización de personal es bastante alto y tiene graves consecuencias para las organizaciones. El personal realiza diversos procesos en las empresas, por lo que el ausentismo y la rotación impactan fuertemente en la gestión, en la operación y en los resultados. Los aspectos involucrados con la fidelización del personal son los siguientes:

- **Curva de Aprendizaje:** se refiere al grado de éxito obtenido durante la capacitación en el tiempo. En la medida que un empleado aprende más, la productividad o la calidad del producto será mayor.
- Esta curva permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos de la compañía, en la medida que los empleados ganan experiencia. En una empresa con alta rotación, el aprendizaje será menor lo que representará mayor costo y baja calidad del producto o servicio ofrecidos.
- **Costos Ocultos:** Por captación, inducción, contratación y los procesos desarrollados por las empresas hasta lograr que el nuevo colaborador alcance el mismo nivel de conocimiento y desempeño que el empleado anterior.
- **Costos Indirectos:** Relacionados con la carga de trabajo, motivación de los colaboradores y satisfacción del cliente.
- **Costos de Oportunidad:** Se refieren a la pérdida del conocimiento y experiencia adquiridos en el desarrollo de una labor, así como el tiempo requerido en encontrar un empleado que asuma la nueva vacante.

⁶ REICHELDT, Frederick F. Los empleados Adecuados. En: El Efecto Lealtad., Editorial Ariel, Barcelona, 2002, p. 150-151.

- **Valor dentro de las Organizaciones:** De acuerdo con Kaplan y Norton⁷, este se representa de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, la producción interna, los clientes y las finanzas. La rotación del personal incidirá en los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar de la noche a la mañana; si una de las partes cambia, esto repercutirá en el cliente, impactará la producción, el clima laboral, las finanzas y la utilidad de la compañía.
- **Capital Intelectual:** En la era del conocimiento, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una organización. Se refiere al conocimiento y las habilidades únicas que ha desarrollado el equipo de trabajo de una organización. El conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados, permiten el surgimiento de ideas nuevas e innovadoras que se traducen en productos o servicios. Si un empleado se retira de la compañía, lleva con él el conocimiento que posee, por lo que hay una pérdida no sólo del colaborador, sino de su saber y experiencia; teniendo en cuenta que este conocimiento se puede trasladar para la competencia o se puede utilizar en la generación de un nuevo negocio de carácter independiente, el riesgo para la compañía es aún mayor.

En conclusión, Fidelizar al recurso humano, es tan o más importante que fidelizar clientes.

1.7 EL PROBLEMA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO EN LAS ORGANIZACIONES

Ilustración 3. Rotación de Personal.



Fuente: [www. Definición.de](http://www.Definición.de)

⁷ KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. La Forma de medir la Estrategia Empresarial. En: El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Segunda Edición. Barcelona. Gestión 2000, 2002, p. 139-141.

Ilustración 4. Ausentismo Laboral.



Fuente: [www. Celpax.com/es](http://www.Celpax.com/es)

El trabajo es el principal medio, por el que las personas esperan poder alcanzar la calidad de vida deseada y lograr realización personal y profesional; cuando el producto de la relación laboral es la insatisfacción y los involucrados no encuentran la manera de solucionar la situación, la sensación de inconformidad se torna repetitiva, afectando el rendimiento, las relaciones de trabajo e incluso hasta las relaciones personales del colaborador; en este momento, la búsqueda de un nuevo empleo es algo inminente y lo que debió funcionar de manera armónica, en ocasiones no es más que un intercambio de sentimientos de frustración que torna la situación laboral insostenible.

Como lo afirma Reicheld⁸, la deserción de empleados es una medida útil del fracaso, porque revela deficiencias en la propuesta de valor hecha a los colaboradores; el hecho que un empleado valioso para una compañía decida renunciar, es una señal que hay algo por revisar y corregir en el sistema.

De acuerdo con el DANE,⁹ el 75% de los colombianos busca nuevas opciones laborales. Las principales razones que motivan el cambio de trabajo en Colombia son: incertidumbre e inestabilidad laboral (producto de la desaceleración económica que viene experimentando el país), mala relación y comunicación deficiente con el jefe y los directivos, ausencia de oportunidades de crecimiento, desarrollo y proyección, clima laboral inadecuado, infelicidad laboral e inconformidad salarial.

⁸ REICHELD, Op. Cit., p. 153.

⁹ DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Fuerza de trabajo. En: Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH Colombia, Archivo Nacional de datos, Bogotá, Dane. 2015.

Para Robbins y Judge¹⁰, la rotación de personal y el ausentismo, afectan la productividad, aunque la relación entre rotación y productividad es más fuerte que aquella que existe entre ausentismo y productividad.

Vale la pena aclarar que, en este sentido, el concepto de productividad aplicable al presente trabajo es el definido en 1950 por la OCEE (Organización para la cooperación Económica Europea) que se entiende como el “cociente de dividir la producción por uno de los factores o insumos que intervienen en la producción (recurso humano en este caso). De esta forma es posible hablar de productividad del capital, del recurso humano, de la inversión o de la materia prima”¹¹.

Desafortunadamente, la medición de la productividad en el medio de la construcción no es una práctica habitual, a pesar de ser un factor clave para el éxito de cualquier proyecto. Se hace fundamental al interior de las compañías constructoras, realizar un verdadero control de los niveles de productividad no sólo del personal sino de cada uno de los procesos misionales al interior de cada empresa, con el fin de poder detectar oportunidades de mejora en búsqueda de elevar tanto la productividad como la rentabilidad de la compañía.

Para concluir sobre la problemática generada por la rotación de personal y el ausentismo laboral en las organizaciones, entendemos que, como medida correctiva, el tema de la retención del personal se ha convertido, en uno de los aspectos más desafiantes y apremiantes que están enfrentando las organizaciones en la actualidad.

En este sentido, fidelizar, atraer y retener al personal, debe ser el nuevo enfoque estratégico que deberán asumir y desarrollar las organizaciones que quieran ser competitivas en el mediano y largo plazo, auto-sostenibles y vigentes en un mercado cada vez más exigente y crítico.

Una buena estrategia para lograrlo, consiste en que las organizaciones ofrezcan a sus colaboradores, una propuesta única de valor, realmente diferenciadora de sus competidoras, buscando que la empresa sea una alternativa atractiva para el mejor talento humano disponible. “Cuando existe un sentimiento subterráneo de aprecio y confianza, y los corazones de los soldados están ya vinculados al mando. Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las

¹⁰ ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo. En: Comportamiento Organizacional. 13ª. Edición. México, Pearson Educación, 2009, p. 154-156.

¹¹ VILORIA, Amelec Jesús. Definiciones de Productividad [sitio web], La Productividad y sus Componentes. Investigación en calidad del Servicio, Información y Productividad, 24-01-2011. [Consultado en 09-01-2017] Venezuela, INFOcalSER, 2.011. Disponible en: <http://infocalser.blogspot.com.co/2011/01/la-productividad-y-sus-componentes.html>.

aceptan. Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo.”¹²

1.7.1 LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con Chiavenato¹³ la rotación se refiere, al retiro permanente de un trabajador de una empresa, situación que la convierte en uno de los aspectos más relevantes dentro de la dinámica organizacional. El retiro de personas puede darse de manera voluntaria o involuntaria; esa fluctuación de personal se cuantifica por lo general de manera porcentual en índices mensuales o anuales, lo que permite tomar las medidas respectivas y evaluar la estabilidad del personal dentro de la organización.

Gráfico 2. Fórmula para calcular el índice de Rotación.



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato.

De acuerdo con lo anterior, un porcentaje alto además de producir un desequilibrio en la organización, aumentará los costos de contratación, selección y capacitación del personal, haciendo difícil la operación normal y eficaz de la empresa; esto sin contar con los inconvenientes o pérdidas generadas por la falta de experiencia de los nuevos colaboradores, así como re-procesos e inconvenientes en el resultado final de la operación.

Paralelamente si el colaborador que se retira, tiene una relación directa con los clientes, se generan traumatismos adicionales al ocasionarse una ruptura de carácter temporal en la comunicación habitual que puede afectar negativamente la imagen corporativa y poner en riesgo la continuidad de la relación comercial; esto sin contar los traumatismos ocasionados por pérdida de información parcial o total.

¹² TZU, Sun. Sobre La Distribución De Los Medios. En: [Anónimo] El Arte De La Guerra. 6ª Edición. Madrid: Editorial Trotta, 2007a. p. 15-16-17. ISBN 8481644927

¹³ CHIAVENATO, Op. Cit., p.135

Al mismo tiempo, se genera una baja productividad, ya que un colaborador nuevo, requiere tiempo y capacitación para adaptarse y desempeñar de manera eficiente las actividades para las que fue vinculado a la compañía; en muchas ocasiones no recibe el entrenamiento requerido para su labor lo que puede ocasionar trastornos adicionales y re-procesos.

En relación con el clima organizacional, la rotación del personal genera inestabilidad laboral y un sentimiento por parte de los colaboradores de sentirse utilizados, sin reconocimiento y se genera un clima de desconfianza que trasciende negativamente a su labor en la compañía. Esta situación trae consecuencias en la imagen que la empresa proyecta de sí misma al exterior, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes y el talento disponible.

En resumidas cuentas, podemos concluir que: “El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles”¹⁴.

1.7.2 El ausentismo laboral

El ausentismo es un fenómeno inherente a cualquier organización, sin importar el sector al que pertenezca; se manifiesta como la falta del colaborador a su lugar de trabajo, ocasionando afectaciones en términos de costos, productividad, eficiencia operativa y mayor carga de supervisión, ya que el proceso normal de trabajo se interrumpe o se hace más lento; en ocasiones se deben postergar decisiones o avances importantes que afectan el cronograma de la organización. Adicionalmente se puede afectar de manera importante la calidad del producto o servicio ofrecido. Cuando el ausentismo se debe a incapacidades por cansancio, enfermedades o estrés, también causa traumatismos en la organización.

Gráfico 3. Fórmula para calcular el índice de Ausentismo.



¹⁴ CHIAVENATO, Op. Cit., p.138.

Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato.

Las organizaciones deben diagnosticar y analizar las causas que provocan ausentismo en sus colaboradores, con el fin de implementar las acciones respectivas que permitan reducir los niveles de ausencia en los puestos de trabajo y su impacto en la productividad.

Por otra parte, de acuerdo con los estudios de Great Place to Work, las empresas que más valoran y cuidan su recurso humano, desarrollan estrategias diversas para apoyar a los empleados y a sus familias. Dentro de las estrategias más efectivas, se encuentran las que ayudan a equilibrar la vida laboral y personal, promueven la pluralidad y brindan respaldo en momentos de dificultad personal. “Las mejores empresas para trabajar comprenden el alto costo de la rotación y el ausentismo, así como el valor agregado que genera un colaborador sano, feliz y comprometido. Es por esto que las grandes organizaciones se ocupan de ellos, tomando medidas para asegurar la salud y el bienestar tanto de los trabajadores como de sus familias para que puedan ocuparse de las tareas que sus puestos de trabajo requieren”¹⁵.

Desafortunadamente no existe un modelo universal para motivar y fidelizar el recurso humano, el cual se pueda implementar en todas las organizaciones; el propósito del presente trabajo es sugerir unas herramientas de fidelización aplicables al personal operativo del sector de la construcción, que permitan disminuir el impacto negativo que generan la rotación y ausentismo detectados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace apremiante para los gerentes de empresas constructoras, incluir como prioridad dentro de su estrategia organizacional, la implementación de herramientas que promuevan la buena selección, retención, fidelización y alineamiento del talento humano, con el que desarrollarán sus proyectos actuales y futuros generando un verdadero y duradero valor agregado a la organización.

El objetivo debe ser convertir la organización en un óptimo lugar de trabajo, no sólo para obtener utilidades superiores al promedio, sino para diferenciarse de la competencia por la creación de valor a la compañía a partir del recurso humano.

¹⁵ LEVERING, Robert. Transforming Workplace Cultures. En: Insights from Great Place to Work Institute's First 25 Years. Canadá. Primavera Editorial, 2010, p. 188.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El Tipo de Investigación para el presente trabajo, consiste en recolección de información de carácter Histórico y Descriptivo, con el fin de analizar datos, cifras, estudios y encuestas realizadas a través del tiempo, sobre el mercado laboral colombiano y bogotano correspondientes al sector de la construcción, así como factores humanos, geográficos, económicos y sociales que inciden en los niveles de rotación y ausentismo del personal operativo en las obras de construcción.

A partir de estudios realizados por el Sena y Camacol, se hace una caracterización del personal involucrado con los trabajos operativos en obra, con el fin de determinar limitaciones, debilidades y falencias, para dimensionar el estado actual de la población objetivo y determinar las herramientas a implementar.

Adicionalmente, se investiga sobre las tendencias en gestión organizacional sostenible, con el fin de conocer las herramientas y soluciones planteadas desde la perspectiva humana, para comprometer, alinear, fidelizar y retener el talento humano, en búsqueda de mayor productividad y utilidad de la organización, basado en el crecimiento de cada uno de los colaboradores y de la empresa.

3. ¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS OPERATIVOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, PRESENTAN BAJOS NIVELES DE FIDELIZACIÓN?

Para abordar este tema, es fundamental hacer un análisis de la situación actual del mercado laboral, así como una caracterización del empleado operativo de la construcción, denominado dentro del gremio como “obrero”; luego específicamente se revisará su comportamiento en el sector de la construcción, para poder identificar, establecer y analizar los factores que inciden en los bajos niveles de fidelización del personal de obra en un sector tan importante dentro de la economía del país.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO LABORAL EN AMERICA LATINA

Las cifras económicas indican que la construcción, representa uno de los sectores clave de la economía de los países de América Latina.

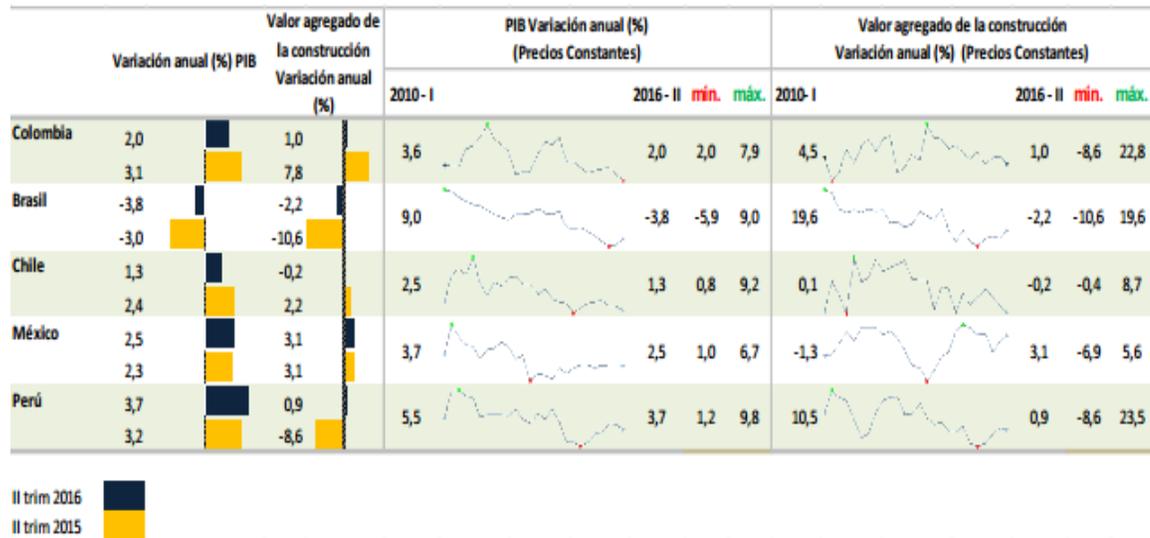
Tabla 1. Principales Sectores Económicos en América Latina

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rama de actividad	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Agricultura, pesca y minas	6,1	5,8	5,4	5,4	5,5	5,1
Electricidad, gas y agua	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
Industria manufacturera	14,8	14,2	14,6	14,2	14,0	13,6
Construcción	8,3	8,7	8,9	9,2	9,3	9,1
Comercio	26,0	26,4	26,1	26,1	26,3	26,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,0	6,3	6,3	6,4	6,2	6,3
Establecimientos financieros	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8
Servicios comunales, sociales y personales	34,3	34,2	34,3	34,4	34,3	35,0
Actividades no especificadas	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2

Fuente: OIT Sobre encuestas de hogares en cada país

Durante el segundo trimestre de 2016, se observa un comportamiento sobresaliente de Perú, México y Colombia, países que registran los mayores incrementos del Producto Interno Bruto (PIB) 3.75%, 2.5% y 2% respectivamente. (Gráfico 4).

Gráfico 4. PIB total y valor agregado del sector de la construcción para los principales países de América Latina (Primer Trimestre 2.010 a Segundo Trimestre 2.016).



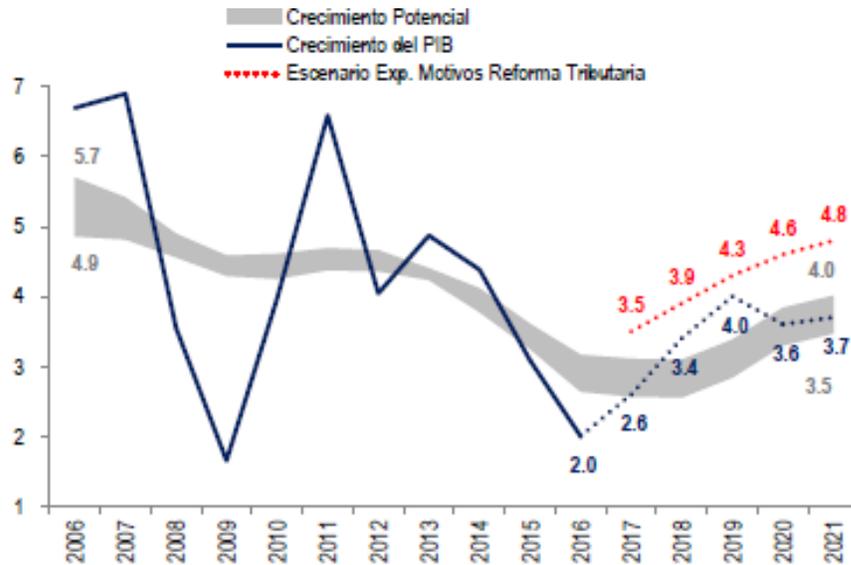
Fuente: DANE.

Se prevé para América Latina, una recuperación en el crecimiento del PIB, que iría desde el -0.6% en 2.016 hasta 1.6% en 2.017. En lo relacionado con el valor agregado de la construcción, México y Colombia muestran un crecimiento de 3.1% y 1%.

En el 2.016, las constructoras lograron impulsar la economía ante la desaceleración general de la economía en Colombia (crecimiento en el tercer trimestre apenas del 2.5%) y en especial del sector petrolero.

En general, se espera para el 2.017, un cambio positivo hacia un entorno macroeconómico más constructivo (con perspectivas de crecimiento en el mediano plazo (Gráfico 5), impulsado por la caída de la inflación, las tasas de cambio, el aumento de socios comerciales y un mayor ritmo en la ejecución de grandes proyectos de infraestructura (concesiones viales de 4ta. Generación, ampliación de más de 30 aeropuertos, inversión de casi 4 billones de pesos para vías del posconflicto, adjudicación del metro de Bogotá).

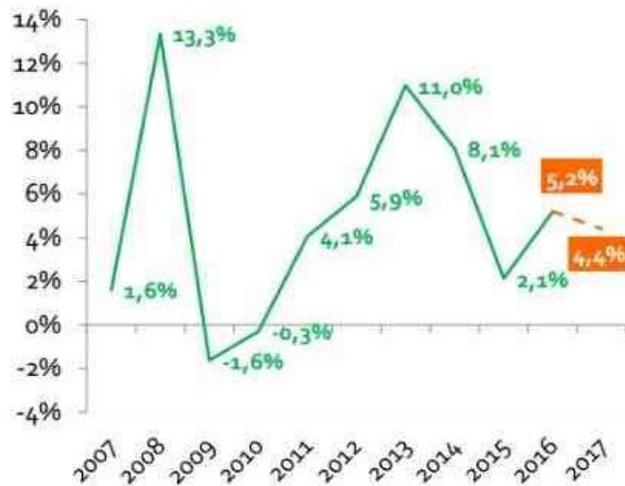
Gráfico 5. Crecimiento del PIB en Colombia, en el mediano plazo.



Fuente: GRUPO BANCOLOMBIA. DANE

De acuerdo con la revista Semana¹⁶ en el artículo sobre liderazgo de la Construcción en el 2016, se afirma que Camacol prevé un crecimiento del 4.4% en el PIB de edificaciones (Gráfico 6), apalancado por la vivienda de Interés Social, la expansión de centros comerciales, hoteles y la ejecución de cerca de 230.000 subsidios; sin embargo, es importante tener en cuenta que la entrada en vigencia de la reforma tributaria, puede restarle dinamismo al sector.

Gráfico 6. Proyección PIB de Edificaciones 2015 - 2016



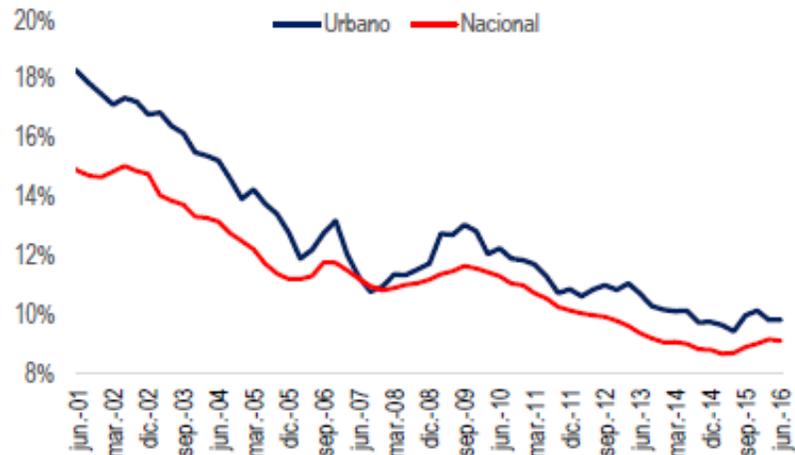
Fuente: CAMACOL.

¹⁶ REVISTA SEMANA. Construcción, el sector líder en 2016. Publicaciones Semana S.A. [sitio web], Bogotá 03-12-2016, [Consultado en 08-01-2017], Disponible en: [http://www.semana.com/economia/articulo/construccion-el-sector-lider-en-el-2016/507938].

3.1.1 Mercado laboral en Colombia

En los últimos meses del año 2016, el panorama del mercado laboral colombiano ha mostrado un leve deterioro, con una tendencia en la ampliación de las tasas de desocupación, tanto a nivel urbano como en el total nacional.

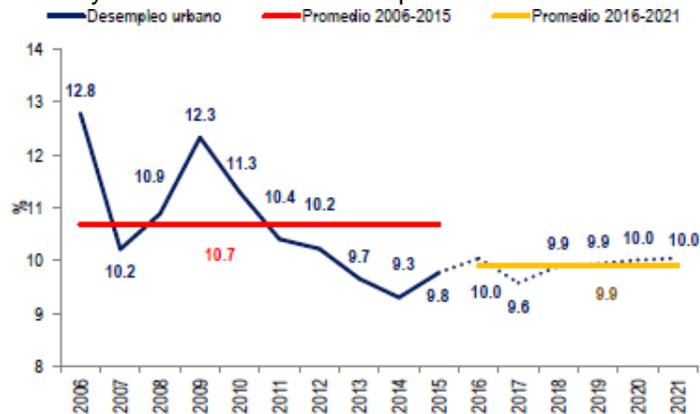
Gráfico 7. Tasa de desempleo urbano y nacional



Fuente: Grupo Bancolombia, DANE

Para el 2017 con la recuperación de la economía, impulsada por sectores fuertes en mano de obra como la manufactura y la construcción, se espera una reducción en el desempleo urbano hasta 9.6%.¹⁷

Gráfico 8. Proyección de tasa de desempleo urbano en el mediano plazo

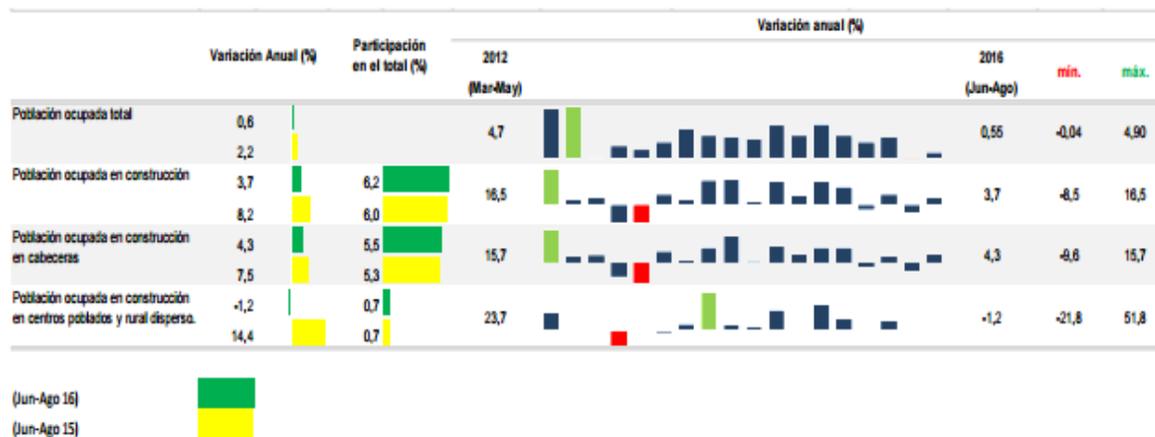


Fuente: Grupo Bancolombia, DANE

¹⁷ BANCOLOMBIA. Informe Anual. Proyecciones Económicas 2017. P.19. [sitio web], La economía colombiana en 2017: hacia una dinámica más constructiva. Análisis Bancolombia, 20-10-2016. [Consultado en 08-01-2017], Disponible en: [https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/informe-anual-proyecciones/].

La construcción de edificaciones en Colombia, contribuye con el 6.3% de los puestos de trabajo en el país. En el período Junio-Agosto de 2.016, el número de ocupados nivel nacional fue de 22.08 millones de personas; en el sector de la construcción el porcentaje de personas ocupadas en comparación con el mismo período en el año 2.015, creció en un 3,7%.

Gráfico 9. Población Ocupada Total Nacional y en el Sector de la Construcción



Período	Total Nacional				
	No. ocupados	Ocupados construcción	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo	
2015	Ene 15 - Mar 15	21,368	1,376	57.5%	9.8%
	Feb 15 - Abr 15	21,683	1,370	58.3%	9.4%
	Mar 15 - May 15	21,884	1,428	58.8%	9.1%
	Abr 15 - Jun 15	22,017	1,351	59.1%	8.9%
	May 15 - Jul 15	21,928	1,351	58.8%	8.7%
	Jun 15 - Ago 15	21,959	1,320	58.8%	8.7%
	Jul 15 - Sep 15	21,936	1,372	58.6%	9.0%
	Ago 15 - Oct 15	22,343	1,355	59.7%	8.7%
	Sep 15 - Nov 15	22,621	1,389	60.3%	8.1%
	Oct 15 - Dic 15	22,747	1,400	60.6%	8.0%
2016	Nov 15 - Ene 16	22,203	1,433	59.1%	9.2%
	Dic 15 - Feb 16	21,859	1,411	58.1%	10.2%
	Ene 16 - Mar 16	21,552	1,379	57.2%	10.7%
	Feb 16 - Abr 16	21,815	1,333	57.9%	9.7%
	Mar 16 - May 16	21,876	1,377	58.0%	9.3%
	Abr 16 - Jun 16	22,144	1,428	58.6%	8.9%
	May 16 - Jul 16	21,984	1,409	58.1%	9.2%
	Jun 16 - Ago 16	22,080	1,368	58.3%	9.2%
	Jul 16 - Sep 16	22,092	1,373	58.3%	9.1%
Ago 16 - Oct 16	22,556	1,394	59.4%	8.6%	

Fuente: DANE

En conclusión, las cifras económicas indican que la construcción representa uno de los sectores clave de la economía del país, por lo que el personal vinculado a la actividad edificadora, representa un volumen muy importante dentro de la fuerza laboral de Colombia (6.3% de los puestos de trabajo en Colombia). Sin embargo, a pesar de la importancia del sector construcción y los avances tecnológicos de los últimos años, es una actividad dependiente del factor humano, por lo que resulta un sector de los más desafiantes en cuanto a gestión y organización de los recursos humanos.

Desafortunadamente, es uno de los campos menos investigados y escasean las teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica y caracterización de la mano de obra en la industria de la construcción. A continuación, trataremos de desarrollar las variables principales enfocadas hacia el personal operativo en obra (maestros, oficiales y ayudantes), con el fin de contar con el criterio a fin de enfocar adecuadamente herramientas que fomenten la fidelización de este recurso humano como estrategia generadora de valor en las empresas constructoras.

3.2 EL EMPLEO DEL PERSONAL OPERATIVO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

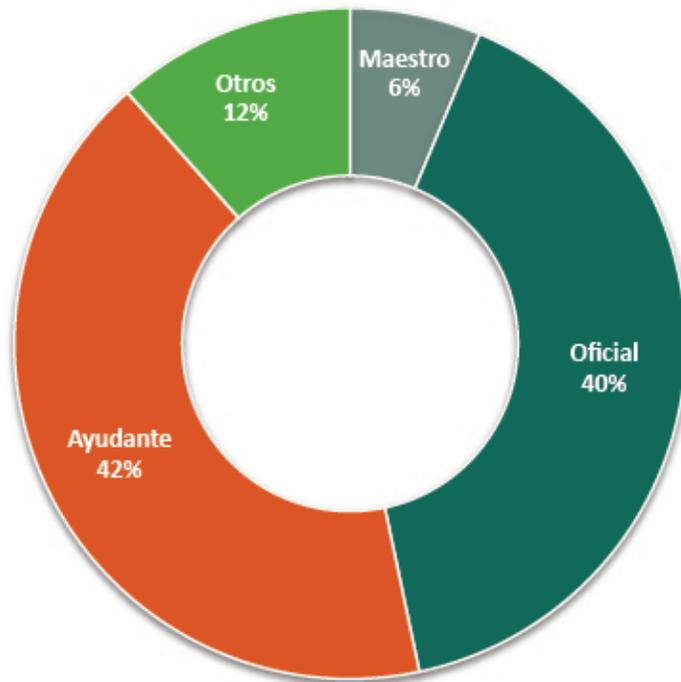
Es importante conocer las principales características del mercado laboral en Colombia específicamente en el sector de la construcción, con el fin de establecer estrategias acordes a los nuevos desafíos en desarrollo organizacional, formación, tecnologías, mayor eficiencia en los procesos, responsabilidad social empresarial, medio ambiente y construcción sostenible que enfrentan las empresas constructoras en la actualidad.

Analizaremos más detalladamente las variables que inciden de manera definitiva en la caracterización de la mano de obra operativa en el sector de la construcción.

3.2.1 Perfil laboral

Con el fin de determinar las necesidades y encaminar las estrategias que se puedan implementar a nivel organizacional, para fidelizar el personal operativo en las obras, y motivarlo para disminuir los índices de ausentismo y rotación que afectan los niveles de producción de las empresas constructoras, tomamos como punto de referencia la discriminación a nivel operativo de la mano de obra que realizó Camacol, a partir de estudios y encuestas realizadas en el sector:

Gráfico 10. Discriminación por Actividad del Personal Operativo en Obras.



Fuente: CAMACOL.

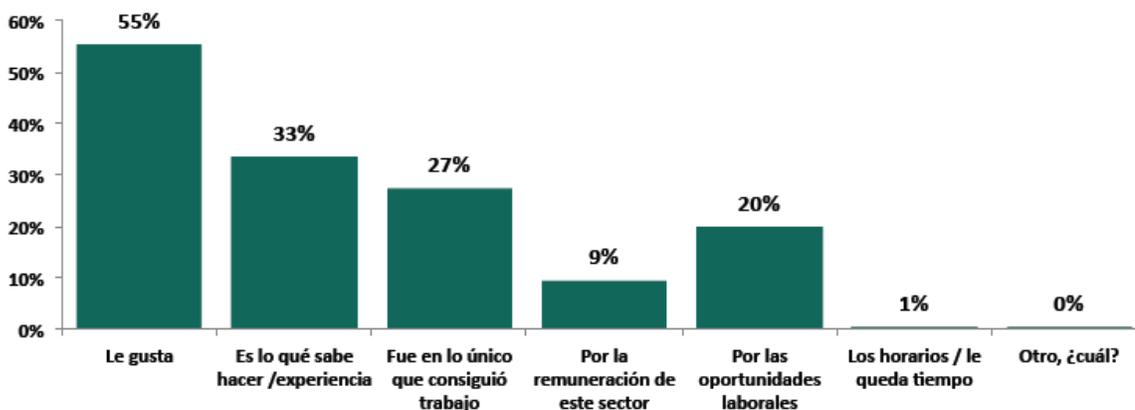
Encontramos que los perfiles de oficial y ayudante, componen el 82% del total de la mano de obra y constituyen el componente principal en número de la actividad, por lo que las estrategias a implementar, deberán estar concentradas en las necesidades e inquietudes de este personal. Las mejoras en este sentido, representarán una mejora en el corto plazo, teniendo en cuenta el impacto de la labor que realizan.

3.2.2 Motivación para laborar en el sector

En relación con las razones que motivaron al personal operativo de obra a involucrarse en el sector, se encuentra que, en su mayoría, la labor representa la actividad que más les gusta, seguido por el conocimiento de la labor y la única opción presentada para incorporarse en el mercado laboral.

Teniendo en cuenta que la mayoría del personal encuentra que la labor que desarrolla les gusta, se pueden implementar estrategias de retención de los colaboradores con mejor desempeño en búsqueda de su fidelización y compromiso hacia la compañía.

Gráfico 11. Motivación del Personal Operativo de Obra para laborar en el Sector.



Fuente: CAMACOL.

3.2.3 Composición Etaria

Depende de la actividad específica que se desarrolla al interior de la obra. En el caso de los maestros, se observa un porcentaje significativamente alto, con edad superior a los 38 años, justificado por el nivel de experiencia, habilidades y conocimientos requeridos para el desempeño del cargo, dada su importancia dentro del proceso constructivo.

Para oficiales es más homogéneo y en el segmento de los ayudantes se puede evidenciar de nuevo un porcentaje alto en el rango 18 a 28 años, como se puede apreciar en el Gráfico 12.

Gráfico 12. Distribución Etaria y por Actividad del Personal Operativo en Obras



Fuente: CAMACOL, SENA.

A nivel geográfico, el personal más joven se ubica en las Regiones Centro-Oriente y Llanos Orientales, mientras que el de mayor edad se encuentra en la Región Pacífica.

Tabla 2. Distribución Etaria por Regiones del Personal Operativo en Obras

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES			% PORCENTAJE DE TRABAJADORES		
	18 A 28 AÑOS	29 A 38 AÑOS	MÁS DE 38 AÑOS	18 A 28 AÑOS	29 A 38 AÑOS	MÁS DE 38 AÑOS
CARIBE	43,266	33,542	38,893	37%	29%	34%
CENTRO ORIENTE	124,783	92,966	87,285	41%	30%	29%
CENTRO SUR	7,448	6,084	6,189	38%	31%	31%
EJE CAFETERO	48,708	46,874	60,875	31%	30%	39%
LLANOS	8,854	7,897	4,786	41%	37%	22%
PACÍFICA	19,206	24,171	33,190	25%	32%	43%

Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.4 Dinámica migratoria

Haciendo un análisis del lugar de origen y el lugar de residencia del personal operativo en las obras, se encontraron rasgos comunes que permitieron identificar los departamentos con índices de migración baja, media y alta.

Los puntos de referencia son: para migraciones menores, un porcentaje menor o igual al 30% de obreros que viven fuera de su lugar de residencia; entre el 31% y el 70%, la migración será media y del 71% hacia arriba, se define como migración alta, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 3. Dinámica migratoria del personal operativo de obras

BAJA MIGRACIÓN (0% - 30%)	MIGRACIÓN MEDIA (31% - 70%)	ALTA MIGRACIÓN (71% - 100%)
BOGOTÁ (5%)	SANTANDER (31%)	BOYACÁ (70%)
ANTIOQUIA (5%)	BOLÍVAR (34%)	CUNDINAMARCA (81%)
ATLÁNTICO (6%)	SUCRE (36%)	QUINDÍO (83%)
VALLE DEL CAUCA (10%)	TOLIMA (36%)	CAQUETÁ (88%)
RISARALDA (22%)	NARIÑO (37%)	AMAZONAS (100%)
NORTE DE SANTANDER (22%)	CALDAS (41%)	GUAVIARE (100%)
CORDOBA (24%)	MAGDALENA (44%)	VAUPÉS (100%)
META (24%)	CASANARE (50%)	VICHADA (100%)
CHOCO (25%)	PUTUMAYO (56%)	
GUAJIRA (29%)	CESAR (56%)	
	HUILA (59%)	
	CAUCA (63%)	

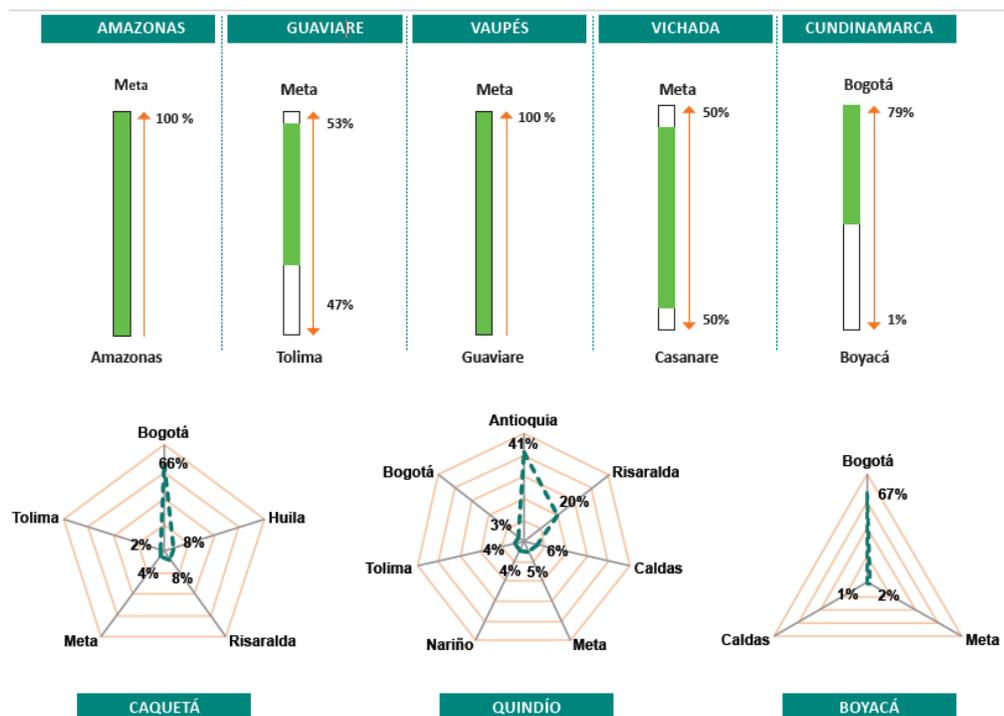
Fuente: CAMACOL, SENA.

En el gráfico 9, se puede observar que en el caso de los departamentos con un porcentaje de migración del 100% (Amazonas, Guaviare, Vaupés y Vichada), el lugar de destino de la mano de obra, se trasladó para laborar hacia los departamentos de Meta, Tolima y Casanare.

Por otra parte, la mano de obra que migra desde Caquetá, se dirige especialmente a Bogotá (66%), Risaralda (8%), Meta (4%) y Tolima (2%). Dentro de los departamentos receptores de la mano de obra, se encuentran Antioquia, Risaralda, Caldas, Meta, Nariño, Tolima y Bogotá; sin embargo, hacia Antioquia y Risaralda, se desplaza cerca del 61%. El personal que migra desde Boyacá, se dirige hacia Bogotá (67%), Meta (2%) y Caldas (1%); pero en el caso de Cundinamarca, el 79% se desplaza hacia Bogotá.

En el caso de la ciudad de Bogotá y los departamentos de Meta y Tolima, son los puntos de concentración en la recepción de mano de obra, “situación que los perfila como lugares clave para la implementación de centros de formación a nivel gubernamental y privado, así como para planes de desarrollo organizacional”.¹⁸

Gráfico 13. Dinámica Migratoria del Personal Operativo en Obras



Fuente: CAMACOL, SENA.

¹⁸ DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CAMACOL Y SENA. Entorno Ocupacional. En: Proyecto de Investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia. Ed. Cámara Colombiana de la Construcción, 2.015, p. 124.

3.2.5 Estratificación socio-económica

En relación con la estratificación socio-económica de la mano de obra, se encuentra que, en el caso de los maestros, el 76% corresponden a los estratos 1 y 2, algo muy similar para el caso de oficiales y ayudantes quienes en un 87% pertenecen de igual manera a estratos 1 y 2, tal como lo muestran el Gráfico 14 y la Tabla 5:

Gráfico 14. Estratificación Socio-Económica del Personal Operativo en Obras



Fuente: CAMACOL, SENA.

Tabla 4. Estratificación Socio-Económica por Regiones del Personal Operativo en Obras

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES		% PORCENTAJE DE TRABAJADORES	
	ESTRATO 1 A 2	ESTRATO >=3	ESTRATO 1 A 2	ESTRATO >=3
CARIBE	104,148	11,553	90%	10%
CENTRO ORIENTE	245,484	59,550	80%	20%
CENTRO SUR	18,044	1,678	91%	9%
EJE CAFETERO	137,910	18,548	88%	12%
LLANOS	19,623	1,914	91%	9%
PACÍFICA	62,247	14,321	81%	19%

Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.6 Distribución de la mano de obra por sexo, de acuerdo con la actividad

A pesar que en la actualidad el sexo femenino ha venido incursionando y posicionándose en todas las actividades laborales y profesiones haciendo de lado cualquier distinción, continúa en la construcción una tendencia marcada hacia el sexo masculino, como predominante en el personal operativo de las obras.

En el segmento de los maestros y oficiales, se identificaron promedios de 99% y 98% respectivamente en el sexo masculino; para los ayudantes, se evidenció

apenas un 7% de representación femenina en la actividad, de acuerdo con el siguiente gráfico:



Fuente: CAMACOL, SENA.

Haciendo una discriminación por regiones, se encontró que en la zona Centro-Oriente, se encuentra la mayor participación femenina en el sector operativo de obra con un 10% del total nacional, situación que se constituye en una valiosa oportunidad para las empresas constructoras, de impulsar y fomentar la inclusión de las mujeres en la actividad operativa de las obras.

Tabla 5. Distribución por Sexo y por Regiones del Personal Operativo en Obras

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES		% PORCENTAJE DE TRABAJADORES	
	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO
CARIBE	5,614	110,087	5%	95%
CENTRO ORIENTE	30,929	274,105	10%	90%
CENTRO SUR	944	18,778	5%	95%
EJE CAFETERO	7,104	149,354	5%	95%
LLANOS	838	20,699	4%	96%
PACÍFICA	3,739	72,829	5%	95%

Fuente: CAMACOL, SENA.

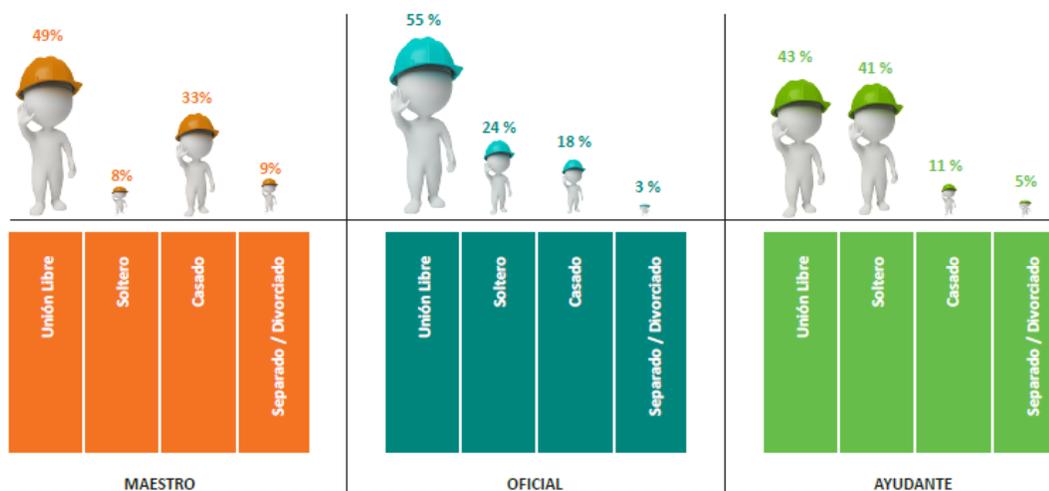
3.2.7 Estado civil de la mano de obra, de acuerdo con la actividad

“En relación con el estado civil del personal operativo de las obras, se encontró que sin importar el cargo que desempeñan, hay una tendencia a conformar las familias

bajo la figura de la unión libre”¹⁹. En el segmento de ayudantes, se encuentra una participación importante de personal soltero, situación ligada a la composición etaria de este región, la cual en un 50% es menor o igual a los 28 años. (Gráfico 16).

De acuerdo con la Tabla 6, el comportamiento a nivel regional, muestra que la mayor concentración de personal en estado civil soltero, se ubica en la región de los Llanos (41%), seguida por las regiones Centro Oriente, Centro Sur y Eje Cafetero con un 34% en todos los casos.

Gráfico 16. Estado Civil de la Mano de Obra por Actividad



Fuente: CAMACOL, SENA.

Tabla 6. Distribución por Estado Civil y por Regiones del Personal Operativo en Obras

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES				% PORCENTAJE DE TRABAJADORES			
	SOLTERO	CASADO	UNIÓN LIBRE	SEPARADO / DIVORCIADO	SOLTERO	CASADO	UNIÓN LIBRE	SEPARADO / DIVORCIADO
CARIBE	32,272	21,726	55,243	6,460	28%	19%	48%	6%
CENTRO ORIENTE	103,599	41,509	143,885	16,042	34%	14%	47%	5%
CENTRO SUR	6,714	2,937	9,651	420	34%	15%	49%	2%
EJE CAFETERO	53,301	27,081	71,291	4,786	34%	17%	46%	3%
LLANOS	9,333	1,197	10,170	838	43%	6%	47%	4%
PACÍFICA	20,295	12,738	42,092	1,444	27%	17%	55%	2%

Fuente: CAMACOL, SENA.

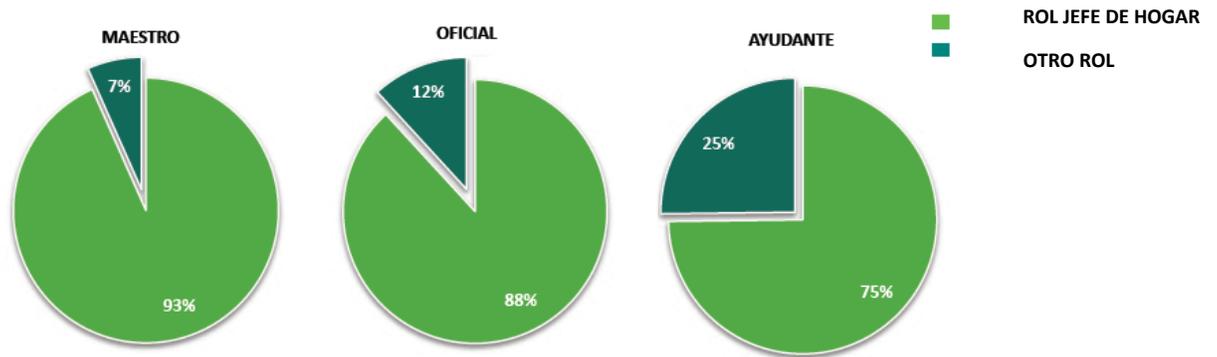
¹⁹ Ibid., p. 126.

Esta distribución, determina que, en planes a nivel organizacional, las empresas constructoras pueden direccionar estrategias de beneficios con impacto familiar (salud, formación y recreación) enfocadas al segmento de oficiales y maestros; en el caso de oficiales, podrían estar dirigidas a beneficios en auxilios educativos, capacitación y formación individual con miras a la promoción futura de su cargo.

3.2.8 Porcentaje de jefes de hogar dentro del personal operativo de obras

En relación con el rol dentro de la familia desempeñado por el personal operativo de las obras, se encontró un alto porcentaje de Jefes de Hogar en el caso de Maestros (93%) y Oficiales (88%), justificado por alta constitución de hogares en estos segmentos; esto en contraposición con el renglón de los ayudantes, con un registro de apenas el 75%, influenciado por la composición etaria.

Gráfico 17. Rol dentro de la Familia por Actividad



Fuente: CAMACOL, SENA.

Adicionalmente, se encuentra que los jefes de hogar, están concentrados en las regiones Centro Oriente, Eje Cafetero y Caribe, ligada esta situación a la idiosincrasia patriarcal, preponderante aún, en estos sectores.

Tabla 7. Distribución por Rol dentro del Hogar y Ubicación por Regiones

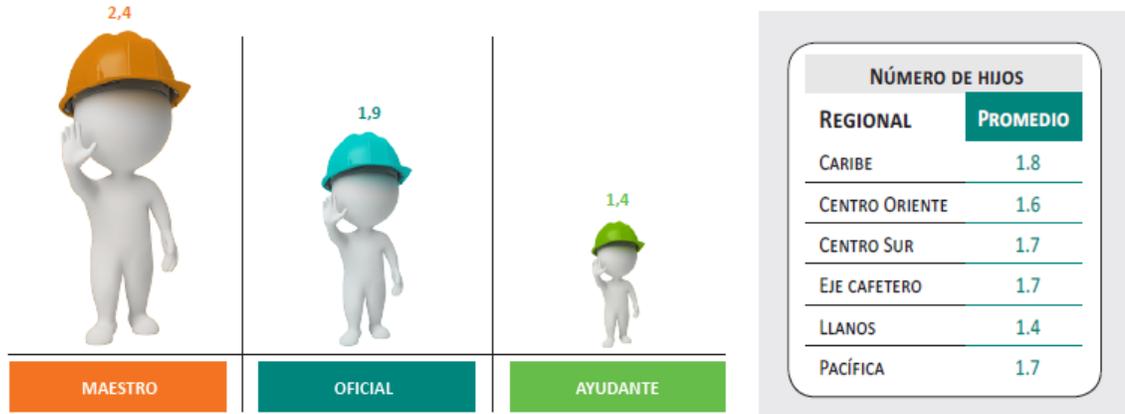
REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES		% PORCENTAJE DE TRABAJADORES	
	SI	NO	SI	NO
CARIBE	84,365	31,336	73%	27%
CENTRO ORIENTE	241,891	63,143	79%	21%
CENTRO SUR	15,316	4,406	78%	22%
EJE CAFETERO	131,175	25,283	84%	16%
LLANOS	17,230	4,307	80%	20%
PACÍFICA	69,526	7,042	91%	9%

Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.9 Promedio de hijos del personal operativo

Teniendo en cuenta el comportamiento a la baja en el número de integrantes en los hogares colombianos, se encontró que el número de hijos discriminado por cargo, no supera los tres; a nivel regional, el caribe es la zona donde los hogares de personal de obra, cuentan con la mayor cantidad de hijos con un promedio de 1.8.

Gráfico 18. Número de Hijos por Región



Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.10 Tipo de contrato

Con respecto del tipo de contrato, el sector ha tenido una tendencia a la formalización de la labor, por lo que hay un aumento en la legalización de contratos escritos, principalmente para maestros de obra. (Gráfico 16).

Lo concerniente al término del contrato, prevalece el Contrato Indefinido, seguido por el de Obra o Labor Determinada, el cual se renueva o liquida dependiendo la necesidad y dirigido a etapas determinadas del proceso constructivo (estructura, mampostería, acabados); en menor proporción, se encuentra el término fijo y de aprendizaje. (Gráfico 17).

En la forma de pago, se observa que “la transferencia bancaria es el método preferido por las empresas para cancelar la nómina de sus empleados, seguido por el efectivo (a nivel de oficiales y ayudantes se evidencia renuencia al manejo de cuentas bancarias, por lo que aún hay pagos realizados directamente en obra) y el pago en cheque”.²⁰

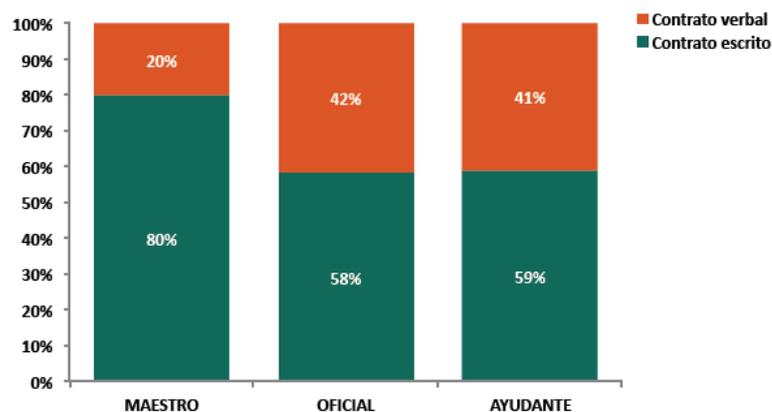
Las empresas en un intento por innovar en este sentido, han generado estrategias para fidelizar a sus colaboradores, por medio de pagos adicionales representados

²⁰ Ibid., p. 134.

en bonos de alimentación tipo canasta y/o bonificaciones por logro de metas, que, aunque por lo general no hacen parte de la base salarial, motivan a los trabajadores. Sin embargo, en este sentido todavía se pueden generar a nivel organizacional, estrategias innovadoras que puedan motivar a los trabajadores a nivel de compensaciones o beneficios en salud, educación, adquisición o construcción de vivienda, seguridad y recreación, a partir de alianzas de las empresas constructoras con prestadoras de servicios especializados que representen un verdadero valor agregado y una apuesta de fidelización para los colaboradores.

A nivel regional, únicamente en el Eje Cafetero, prevalece el contrato a término indefinido por encima de los demás; en este sentido, el término de contrato no constituye un factor determinante para que los empleados se sientan comprometidos con las compañías, por lo que un salario competitivo en el sector, sí es fundamental en la decisión de continuidad de los colaboradores del gremio. (Tabla 8).

Gráfico 19. Tipo de Contrato



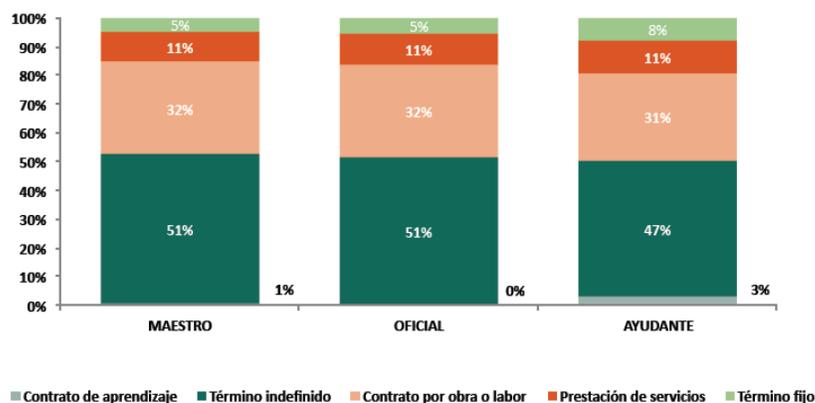
Fuente: CAMACOL, SENA.

Tabla 8. Tipo de Contrato por Regiones

REGIONAL	TIPO DE CONTRATO		% PORCENTAJE DE TRABAJADORES	
	CONTRATO ESCRITO	CONTRATO VERBAL	CONTRATO ESCRITO	CONTRATO VERBAL
CARIBE	43,376	62,069	41%	59%
CENTRO ORIENTE	55,872	61,414	48%	52%
CENTRO SUR	95,609	92,557	51%	49%
EJE CAFETERO	139,503	118,828	54%	46%
LLANOS	125,296	117,718	52%	48%
PACÍFICA	70,653	63,662	53%	47%

Fuente: CAMACOL, SENA.

Gráfico 20. Término del Contrato en Obras



Fuente: CAMACOL, SENA.

Tabla 9. Término de Contrato por Regiones

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES POR REGIÓN					PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR REGIÓN				
	CONTRATO DE APRENDIZAJE	TÉRMINO INDEFINIDO	CONTRATO POR OBRA O LABOR	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	TÉRMINO FIJO	CONTRATO DE APRENDIZAJE	TÉRMINO INDEFINIDO	CONTRATO POR OBRA O LABOR	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	TÉRMINO FIJO
CARIBE	3,479	49,433	23,185	20,855	8,492	3%	47%	22%	20%	8%
CENTRO ORIENTE	4,822	104,683	107,887	29,972	10,967	2%	41%	42%	12%	4%
CENTRO SUR	105	7,658	6,399	1,364	210	1%	49%	41%	9%	1%
EJE CAFETERO	0	103,259	27,835	7,781	8,533	0%	70%	19%	5%	6%
LLANOS	120	8,615	7,897	2,034	479	1%	45%	41%	11%	3%
PACÍFICA	2,275	28,008	21,263	5,578	11,571	3%	41%	31%	8%	17%

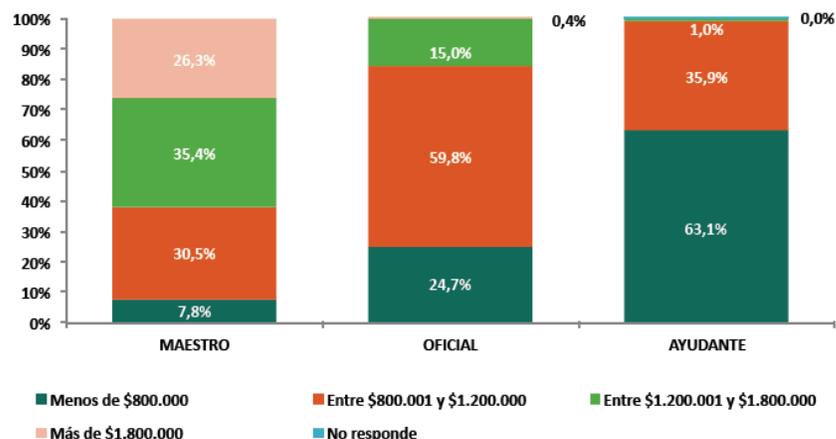
Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.11 Remuneración Salarial

“En relación con la compensación salarial, los maestros perciben en un 65.90% entre \$ 800.000 y \$1.800.000; el 26.3% se encuentra por encima de \$1.800.001. En el caso de los Oficiales, cerca del 60% percibe entre \$800.000 Y \$1.200.000, mientras que el 63.10% de los Ayudantes, perciben un salario menor de \$800.000”.²¹ (Gráfico 21).

²¹ Ibid., p. 135.

Gráfico 21. Remuneración salarial por ocupación



Fuente: CAMACOL, SENA.

En términos regionales, las zonas con mayores salarios son: Caribe, Centro-Oriente y Llanos.

Tabla 10. Remuneración Salarial por Regiones

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES POR REGIÓN					PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR REGIÓN				
	MENOS DE \$800.000	ENTRE \$800.001 Y \$1.200.000	ENTRE \$1.200.001 Y \$1.800.000	MÁS DE \$1.800.000	NO RESPONDE	MENOS DE \$800.000	ENTRE \$800.001 Y \$1.200.000	ENTRE \$1.200.001 Y \$1.800.000	MÁS DE \$1.800.000	NO RESPONDE
CARIBE	47.363	60.458	6.423	1.457	-	40,9%	52,3%	5,6%	1,3%	0%
CENTRO ORIENTE	96.420	147.708	46.789	14.116	-	31,6%	48,4%	15,3%	4,6%	0%
CENTRO SUR	9.546	7.553	2.518	105	-	48,4%	38,3%	12,8%	0,5%	0%
EJE CAFETERO	76.249	66.630	12.364	1.215	-	48,7%	42,6%	7,9%	0,8%	0%
LLANOS	6.940	11.367	2.872	239	120	32,2%	52,8%	13,3%	1,1%	0,6%
PACÍFICA	40.053	27.594	8.308	613	-	52,3%	36,0%	10,9%	0,8%	0%

Fuente: CAMACOL, SENA.

3.2.12 Seguridad y salud en el trabajo

“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).”²²

Teniendo en cuenta que el trabajo en alturas está catalogado como de alto riesgo, al ser una de las principales causas de accidentalidad y muerte en el trabajo dentro de las estadísticas nacionales, el Ministerio de Trabajo por medio de la Resolución 1409, estableció el reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas, el cual es de estricto y obligatorio cumplimiento para las empresas, contratistas, sub-contratistas y empresas de servicio temporales que desarrollen este tipo de actividad.

“En el caso de la construcción de nuevas edificaciones y obras civiles, se entenderá la obligatoriedad de esta resolución una vez la obra haya alcanzado una altura de 1,80 m o más sobre un nivel inferior, momento en el cual el control de los riesgos se deberá hacer desde la altura de 1,50 m.”²³

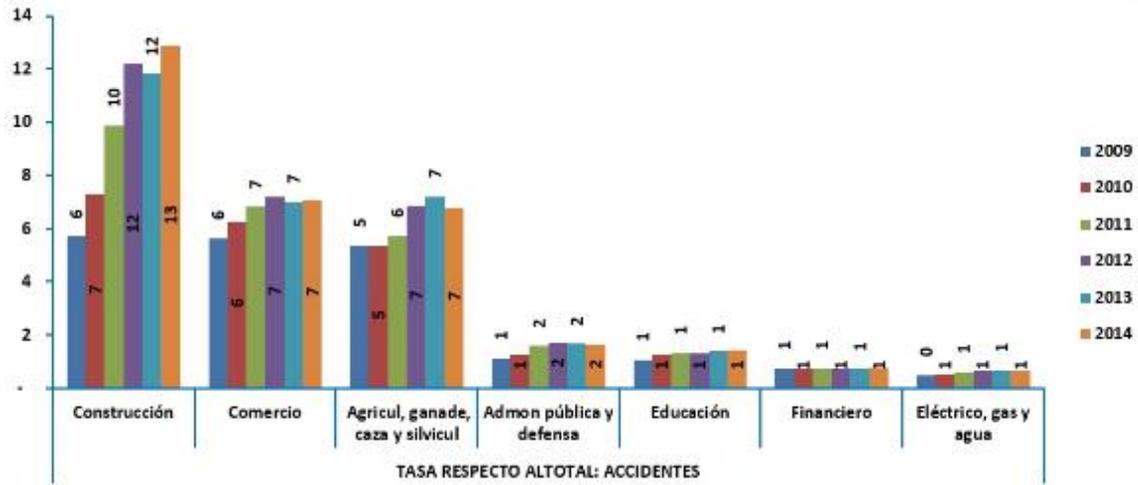
De acuerdo con las estadísticas de la Dirección de Riesgos Laborales del Ministerio de Trabajo, el Consejo colombiano de Seguridad²⁴ concluye que entre enero y octubre de 2015, se registraron 87.901 accidentes y 88 muertes en este sector, cifras que lo situaron en el tercer lugar a nivel nacional; en el año 2.014, el sector de la construcción tuvo un incremento de 19% en la accidentalidad frente al año anterior, cifra que lo situó como la segunda actividad de alta accidentalidad en el país, después del sector inmobiliario.

²² COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO-DIRECCION DE RIESGOS LABORALES. Decreto 1443 del 31 de Julio de 2014. Decreto del sistema de gestión y seguridad en el trabajo. Bogotá D.C. Imprenta Nacional de Colombia. 2014.

²³ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Resolución 1409 del 23 de Julio de 201. Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas. Bogotá D.C. Diario Oficial 48517. 2012.

²⁴ CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD CCS. Boletín de Prensa: La seguridad y salud en el trabajo en cifras. [sitio web] Bogotá D.C.09 de Agosto de 2.015. [consultado 09-01-2.017]. Disponible en:http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:sst&catid=320&Itemid=856

Gráfico 22. Histórico Tasa de Accidentalidad discriminado por Sector



Nota: El sector construcción, muestra para el año 2.014, una tasa de 13 accidentes por cada mil trabajadores, seguido por manufactura y comercio.

Fuente: Consejo Colombiano de Seguridad CCS.

En contraposición a estas desalentadoras cifras, en la actualidad, más de 65.000 empresas de construcción se encuentran afiliadas a una Administradora de Riesgos Laborales ARL y de acuerdo con Fasecolda, hasta Junio de 2.015, se encontraban afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales 9'388.829 colombianos, de los cuales 3,5 millones pertenecen a Bogotá; esta cifra con tendencia al aumento en la medida que trabajadores independientes e informales del gremio, tomen conciencia de la importancia de afiliarse a una ARL como primera herramienta de prevención de accidentes y protección del personal y como respuesta a las estrategias del gobierno nacional en términos normativos, sancionatorios, de inspección y vigilancia encaminadas al cumplimiento de la Política Nacional del trabajo decente y formalización.

A nivel de implementación de programas de prevención de accidentes laborales, el sector de la construcción ha tomado el liderazgo, por medio de intensas jornadas de capacitación a su personal y campañas educativas que promueven además del uso de elementos de protección personal, las buenas prácticas de seguridad en las obras.

Sin embargo, falta mucho por hacer en este sentido y las empresas constructoras, deberán centrar sus políticas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en la capacitación y promoción, sino en estrategias de recompensa efectivas, dirigidas al autocuidado por medio de la concientización de cada uno de sus colaboradores.

Gráfico 23. Estadísticas de Accidentes en Construcción y su participación en el Total Nacional



Fuente: FASECOLDA.

Gráfico 24. Estadísticas de Enfermedades relacionadas con la Construcción y su participación en el Total Nacional



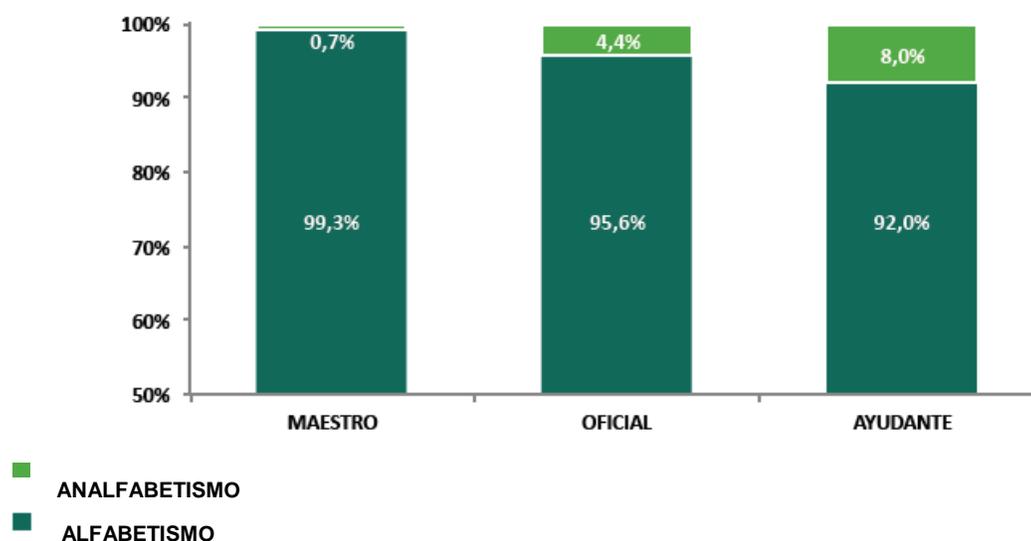
Fuente: FASECOLDA.

3.2.13 Formación y nivel de escolaridad

De acuerdo con estudios realizados por la Organización Internacional del Trabajo OIT, el sector de la construcción es el punto de introducción al mercado laboral de personas provenientes de otros sectores por causas como el desplazamiento forzoso, la violencia o la búsqueda de mejores y mayores oportunidades; de igual manera, también se incorpora personal a nivel local como fuerza laboral en obras, con bajos o nulos niveles de formación ni experiencia previa.²⁵

Dado que el trabajo en obras ya sea de infraestructura o de edificaciones, se ofrece al personal menos calificado, aunque esta tendencia al parecer se está modificando (se ha observado aumento en la vinculación de mano de obra calificada), “el personal empleado posee un nivel bajo de escolaridad (7.8 años en promedio) y es proveniente de sectores con alto nivel de pobreza en la sociedad”.²⁶

Gráfico 25. Porcentaje de Alfabetismo y Analfabetismo en el Personal Operativo de Obra



Fuente: CAMACOL, SENA.

Todavía encontramos personal a nivel de oficiales (4.4%) y ayudantes (8%), en condición de analfabetismo, lo cual constituye una gran limitante para su relación

²⁵ OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Reducción de la calidad del empleo y su composición. En: Panorama Laboral 2016. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT. Lima, 2.016, p. 38.

²⁶ BARTRA, José Carlos & CANNEY, Patricia. Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Colombia. En: Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Lima, Editor Albeto López-Valcárcel. 2.000, p. 47

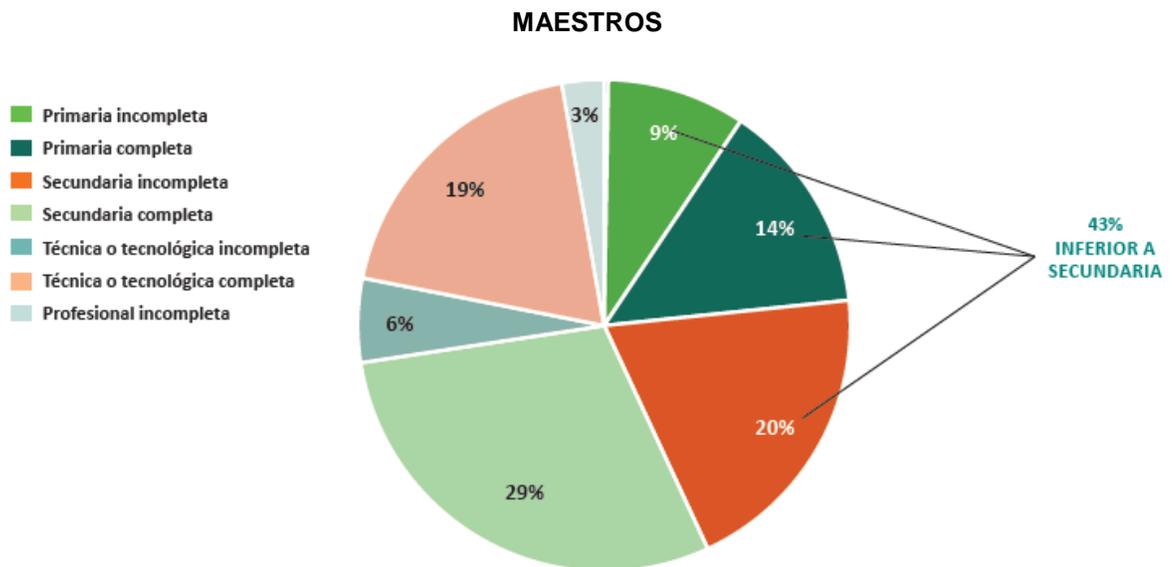
con el entorno, así como para su proyección personal y laboral. En este sentido, se deben impulsar estrategias de capacitación desde las empresas para lograr incluirlos en el Plan Nacional de Alfabetización y erradicar esta seria problemática.

Tabla 11. Distribución Alfabetos y Analfabetas por Región

REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES	
	SI	NO
CARIBE	109.783	5.918
CENTRO ORIENTE	287.988	17.046
CENTRO SUR	18.673	1.049
EJE CAFETERO	148.491	7.967
LLANOS	20.939	598
PACÍFICA	72.216	4.352

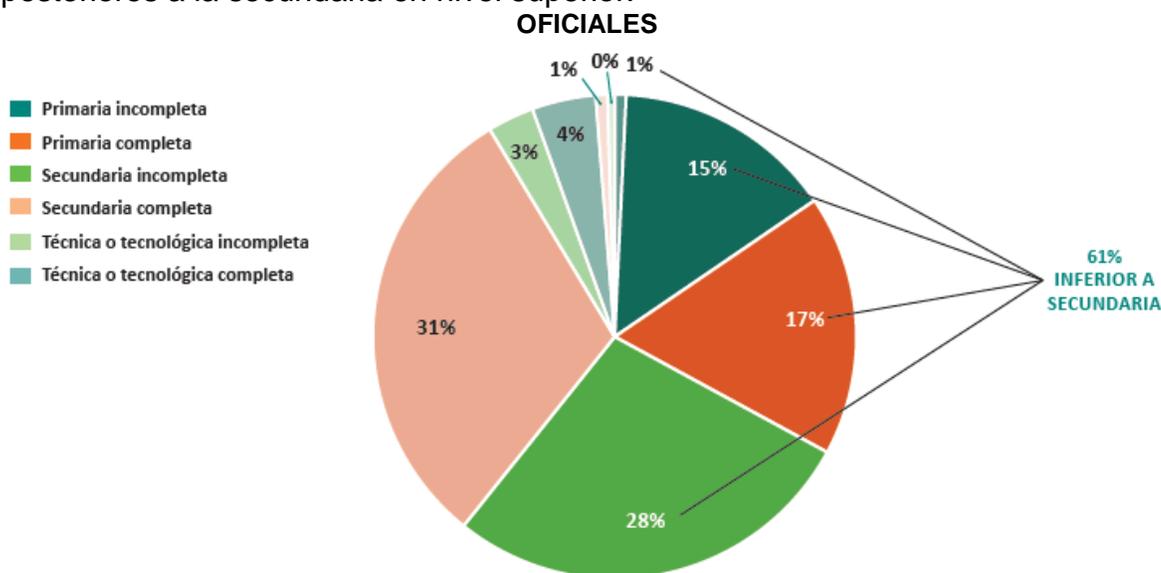
Fuente: CAMACOL, SENA.

Gráfico 26. Nivel de Escolaridad por Perfil



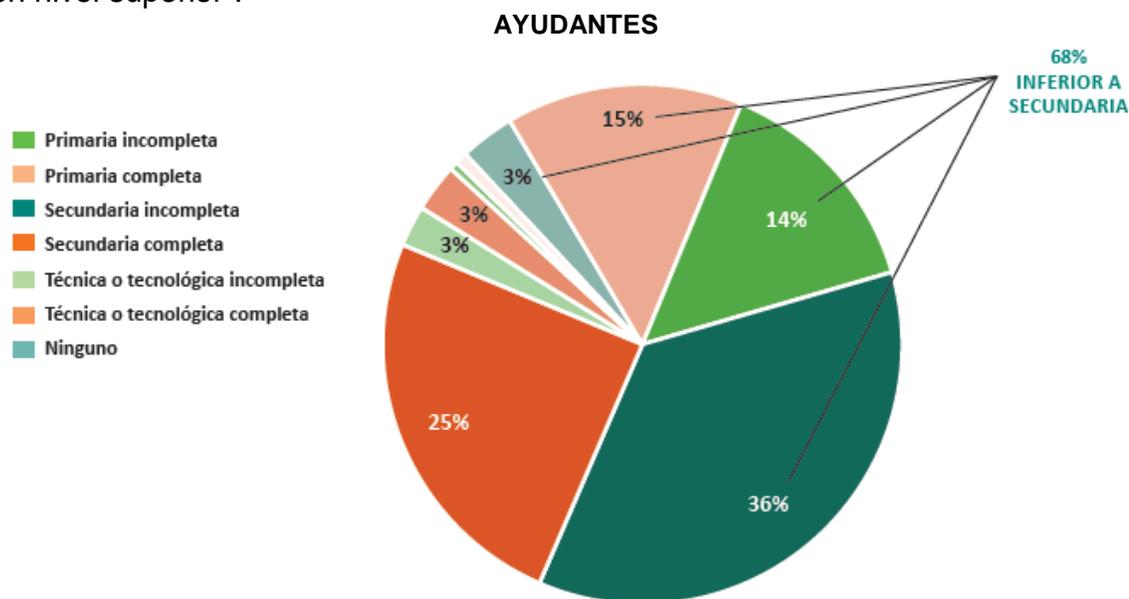
Fuente: CAMACOL, SENA.

El 43% de los maestros, muestran un nivel de escolaridad menor a secundaria, el 29% cuentan con la secundaria completa y apenas el 28% tienen estudios posteriores a la secundaria en nivel superior.



Fuente: CAMACOL, SENA.

“Similar a la tendencia de la escolaridad en maestros de obra, los oficiales cuentan en un 31% con la secundaria completa; sin embargo, en un porcentaje mucho mayor (61%), tienen estudios inferiores a la secundaria; apenas un 9% realizaron estudios en nivel superior”.²⁷



Fuente: CAMACOL, SENA.

²⁷ DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CAMACOL Y SENA. Op.Cit., p. 165.

Los ayudantes cuentan con el nivel más bajo de escolaridad, con un 68% de estudios inferiores a la secundaria; un 25% cuenta con la secundaria completa.

A nivel regional, se observa que en el Caribe y el Centro-Oriente del país, se encuentra el mayor porcentaje de trabajadores que finalizaron la secundaria (46,7% y 45,6%); en contraposición en la región del Eje Cafetero, el 67% de los trabajadores se encuentran por debajo de ese nivel.

Tabla 12. Nivel de Escolaridad por Regiones

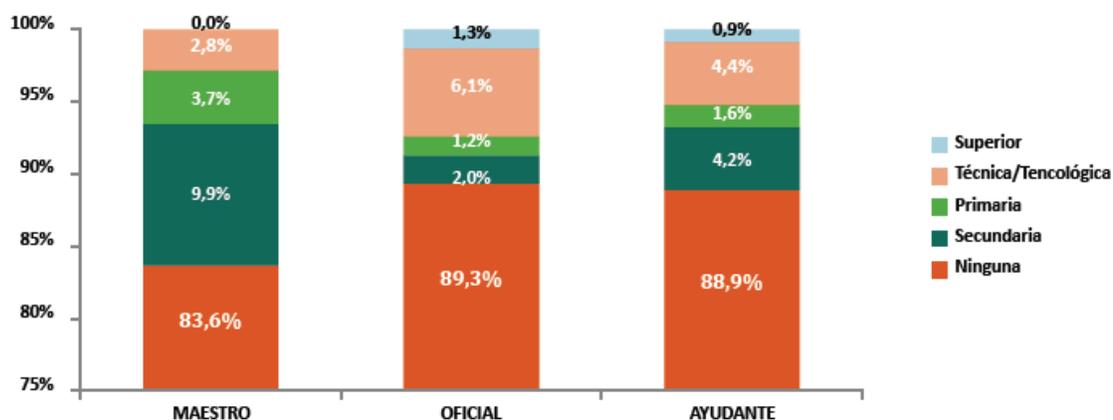
REGIONAL	NÚMERO DE TRABAJADORES POR REGIÓN						PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR REGIÓN					
	CARIBE	CENTRO ORIENTE	CENTRO SUR	EJE CAFETERO	LLANOS	PACÍFICA	CARIBE	CENTRO ORIENTE	CENTRO SUR	EJE CAFETERO	LLANOS	PACÍFICA
NINGUNO	2,042	3,701	734	3,933	598	1,246	2%	1%	4%	3%	3%	2%
PRIMARIA I	2,395	37,757	2,623	25,023	2,752	12,303	11%	12%	13%	16%	13%	16%
PRIMARIA C	10,895	53,979	3,881	20,504	2,632	11,669	9%	18%	19%	13%	12%	15%
SECUNDARIA I	6,368	70,395	4,511	54,625	7,538	23,598	31%	23%	22%	35%	35%	31%
SECUNDARIA C	1,273	85,769	5,560	45,392	5,384	18,020	27%	28%	28%	29%	25%	24%
TÉCNICA I	8,251	15,121	1,154	3,161	479	4,352	7%	5%	6%	2%	2%	6%
TÉCNICA- C	1,526	22,070	1,049	2,893	1,077	4,965	10%	7%	5%	2%	5%	6%
PROFESIONAL I	1,170	8,439	210	464	957	415	1%	3%	1%	0%	4%	1%
PROFESIONAL C	1,781	7,803	464	-	120	-	2%	3%	2%	0%	1%	0%

Fuente: CAMACOL, SENA.

De acuerdo con esta problemática, se requiere fomentar la capacitación desde la formación básica, ya que en general los trabajadores operativos del sector de la construcción, no cuentan con las bases requeridas para iniciar planes de formación especializada que les permita acceder a mayores y mejores oportunidades de empleo.

Dentro los resultados encontrados a partir de la encuesta de trabajadores del sector realizada por Camacol, el 76% de los trabajadores manifestaron que tienen planeado estudiar en el futuro (culminar el bachillerato en su mayoría); adicionalmente se evidenció una disposición mayor por parte de los ayudantes en este propósito; sin embargo, este interés del personal contrasta con la formación que en realidad recibieron en el último año, ya que por encima del 80% de maestros, oficiales y ayudantes, no recibieron ningún tipo de educación.

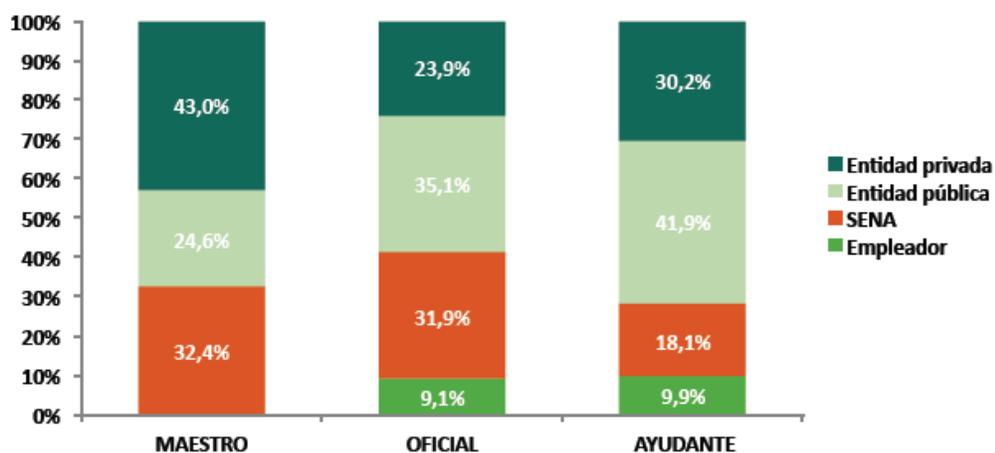
Gráfico 27. Educación que recibió el Personal Operativo en el último Año



Fuente: CAMACOL, SENA.

En el caso de la formación técnica y tecnológica, se encontró que tanto maestros (32.4%) como oficiales (31.9%), tomaron su formación en el Sena; mientras que los ayudantes, lo hicieron en otras entidades públicas.

Gráfico 28. Entidades Capacitadoras del Personal Operativo de Obra



Fuente: CAMACOL, SENA.

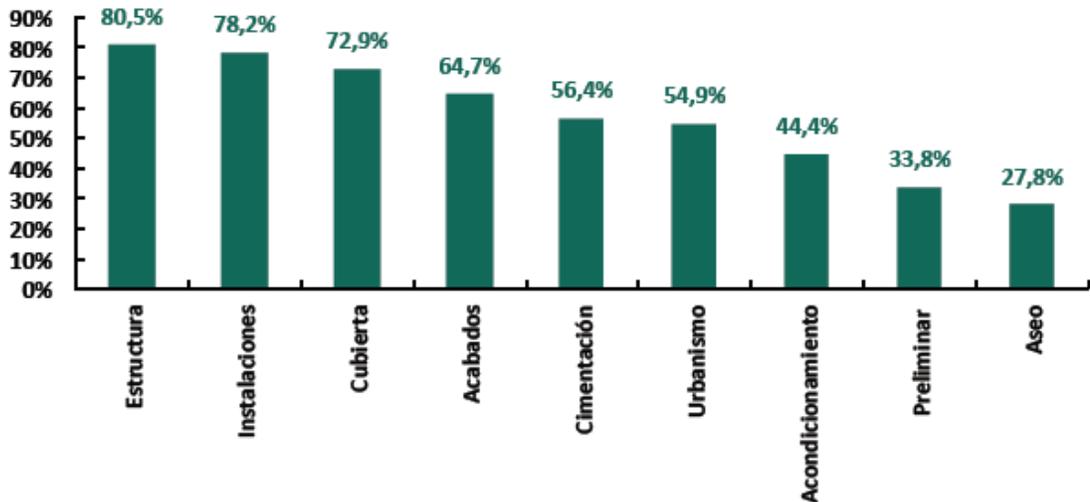
Se deben elaborar planes de educación, formación y capacitación adecuados, como una herramienta imprescindible para superar el déficit de competencias requeridas para el desarrollo de actividades más especializadas, mejorar las posibilidades de empleabilidad, aumentar los niveles de productividad y responder a las necesidades del sector en términos de responsabilidad social, tecnología, competitividad y rentabilidad.

En el plano organizacional, las empresas constructoras, deben promover planes de acción integrales enfocados a la formación de sus colaboradores, con el fin de elevar los niveles de productividad, calidad y desarrollo tecnológico que las haga competitivas en un entorno empresarial cada vez más exigente.

- **Necesidad de formación y rezago tecnológico**

De acuerdo con la Encuesta de Empleo Sectorial realizada por Camacol, en relación con la necesidad de formación del personal operativo en la construcción de edificaciones, se identificó que las etapas del proceso constructivo que requieren mayor capacitación son Estructura, Instalaciones y Cubierta, ya que entre el 73% y 81% de las directivas de obras, requieren las certificaciones que avalen la formación.

Gráfico 29. Certificaciones requeridas por Etapa Constructiva



Fuente: CAMACOL, SENA.

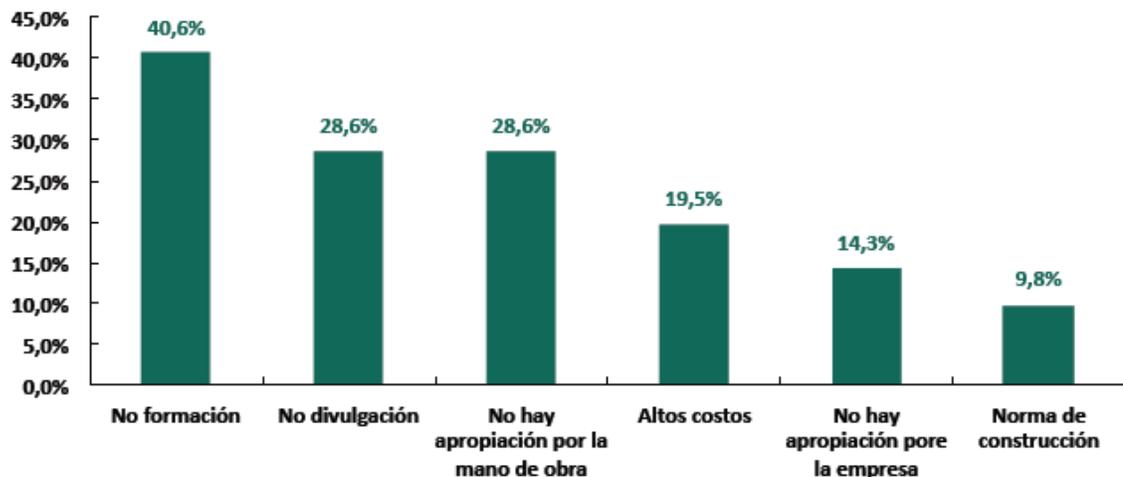
De la anterior gráfica, se concluye que desde el inicio de la obra se requiere contar con personal capacitado para la ejecución de cada etapa constructiva, especialmente para las fases de cimentación, estructura, cubierta y acabados; por lo que en estos temas específicos se deberán fomentar programas de capacitación que mejoren el desempeño del personal, lo proyecten a nivel laboral e incrementen indicadores de rendimiento, calidad, innovación, mejora continua y productividad de la obra.

De acuerdo con Camacol y el Sena, a nivel de innovación y nuevas tecnologías, se encontró que las obras muestran un importante rezago que afecta la competitividad

de las empresas y posicionamiento en el sector.²⁸ Las etapas del proceso constructivo que muestran el mayor rezago en este sentido, son Estructura, Acabados y Cimentación, ya que en estas no se utilizan el conocimiento, nuevos materiales, el equipo y herramienta disponibles en el mercado, para mejorar la calidad del producto, disminuir los tiempos de ejecución, minimizar desperdicios de material y optimizar la mano de obra, lo cual impacta directa y fuertemente el costo de ejecución y la rentabilidad esperada por las compañías.

Lo referente a las causas del rezago tecnológico en las obras de construcción, el mayor porcentaje está representado por la ausencia de formación (40.6%), seguido por la ausencia de divulgación (28.6%) y nula apropiación por parte de la mano de obra (28.6%).

Gráfico 30. Causas del Rezago Tecnológico en las Obras



Fuente: CAMACOL, SENA.

Si bien en este sentido, existe por parte del personal operativo una tendencia de resistencia al cambio, es imprescindible que, desde la gerencia, se faciliten las herramientas que permitan que el personal reciba la capacitación y formación requeridas para implementar de manera exitosa nuevos procesos, herramientas y tecnologías al servicio de los procesos constructivos que demanden mejoras de manera prioritaria.

²⁸ DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CAMACOL Y SENA. Op. Cit., p.189.

3.3 LA CAPITAL COMO LUGAR PARA TRABAJAR

Bogotá tiene la tasa más alta de ocupación en el país: 65.90 % de acuerdo con el Dane. La capital recibe constantemente personas en edad productiva con culturas propias de todas las regiones del país, con una economía en crecimiento y en general, representa grandes oportunidades para la vida laboral y personal de sus habitantes; sin embargo, estas situaciones no han sido suficientes para que exista, una visión homogénea y favorable en relación con el ambiente laboral percibida por los trabajadores comparado con otras regiones del país.

A fin de documentar las causales de este fenómeno, la empresa Great Place to Work, encuestó a 324.638 trabajadores, encontrando que, en Bogotá, la percepción del ambiente laboral es mucho más baja en comparación con otros lugares del país. Esto se debe en parte, a las diferencias culturales, demográficas y empresariales en la capital, lo que determina que la población activa laboralmente, sea más crítica, exigente y menos conformista frente a su situación laboral.

Teniendo en cuenta que la percepción sobre el ambiente laboral se relaciona con el sentimiento de orgullo hacia la empresa en la que se pertenece, al equipo, al trabajo, y al nivel de compañerismo, en el caso de Bogotá, las opiniones son más duras pues el abanico de comparación es mucho más amplio que en otras regiones del país.

Por otra parte, como el sentimiento de orgullo por la empresa está relacionado con su posición y prestigio en el mercado, el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, los colaboradores comparan el esfuerzo y resultados de sus compañeros con los propios, por lo que la falta de compromiso de algún integrante del equipo es factor determinante en la percepción de orgullo por el grupo de trabajo. En relación con el compañerismo en los equipos de trabajo, este se encuentra limitado al espacio laboral, ya que la dinámica de vida de las personas en la capital, no hace posible socializar con los compañeros de trabajo en espacios diferentes.

Ya se han realizado sondeos sobre la percepción del ambiente laboral al personal operativo que se desempeña en las empresas constructoras, encontrando las percepciones más bajas. Esto obedece básicamente a que, en su mayoría, las empresas constructoras nacionales no encuentran indispensable incluir dentro de su cultura organizacional, la implementación de estrategias de motivación para sus colaboradores, situación que promueve los altos índices de rotación reflejados en el sector, sumado al dinamismo en el gremio que ofrece posibilidades constantes de nuevos empleos.

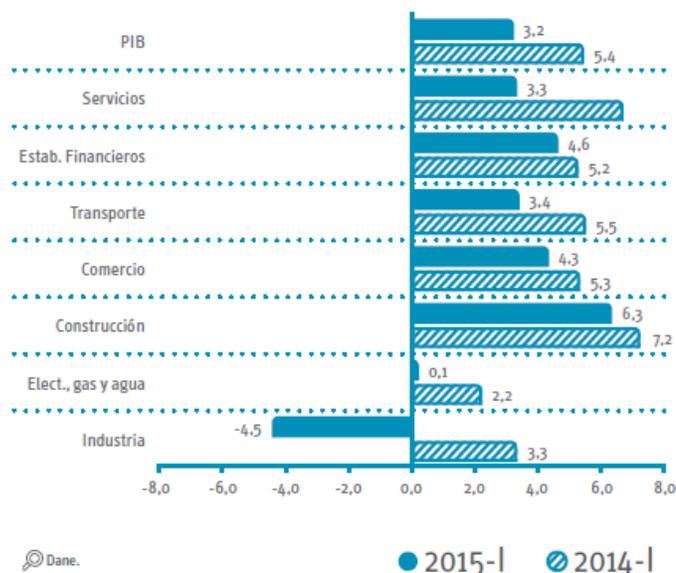
De manera clara, los gerentes de empresas constructoras en Bogotá deberán fortalecer las propuestas de valor hacia sus colaboradores, mejorando el sentimiento de orgullo, compromiso y arraigo hacia las compañías, promoviendo

ambientes seguros, buen clima laboral e implementando constantemente estrategias de motivación para lograr la fidelización de su personal y disminuir la rotación constante de colaboradores.

3.3.1 La Construcción en el mercado laboral de Bogotá

De acuerdo con Camacol,²⁹ el PIB de Bogotá tuvo un crecimiento anual del 3,2 % al primer trimestre de 2015, superior al Crecimiento nacional. Con excepción del sector industrial, todas las actividades impulsaron el crecimiento de la ciudad. El sector de la construcción en Bogotá en el I trimestre de 2015, creció el 6.3 %

Gráfico 31. PIB Bogotá por rama de Actividad, Variación Anual



Fuente: DANE

“El 55% de los empleos de Bogotá D.C. son formales. El empleo formal en Bogotá muestra una desaceleración en los dos últimos años. No obstante, su participación, que se mantiene en el promedio histórico de la ciudad (55%), es menor a la de Ciudades como Medellín y Manizales. Esto refleja la necesidad de implementar políticas que promuevan la formalización laboral”.³⁰

En consecuencia, la capital del país se proyecta como un centro de desarrollo importante y la construcción será uno de los generadores de empleo y oportunidades para Bogotá y la región. La industria obtendrá un crecimiento del 7%

²⁹ CAMACOL. Variación del Empleo por modalidad - Bogotá. En: Presente Y Perspectivas De Corto Plazo En El Sector Edificador En Bogotá Y La Región. Seminario de Actividad Edificadora. Segundo Semestre de 2.015. Ed. Adriana Camargo Gantiva Bogotá D.C., 2015. p. 13.

³⁰ Ibid., p.16.

para el 2016, según lo pronosticado por el Gobierno Nacional, determinando su alta incidencia en la economía de la ciudad y del país.

En otras palabras, el sector de la construcción es completamente dinámico e influye en el crecimiento económico del país por tres razones fundamentales:

1. “Contribuye significativamente al incremento del producto interno bruto.
2. Interactúa con otras industrias impulsando, como consecuencia, la actividad económica.
3. Utiliza de manera intensiva mano de obra no calificada, lo que permite impactar positivamente en las tasas de empleo”.³¹

3.4 SITUACIONES MÁS DESFAVORABLES DEL TRABAJADOR EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Es innegable la importancia e impacto del recurso humano en los indicadores de las empresas, como factor generador de productividad y sostenibilidad en una organización; sin embargo en el sector de la construcción, medio en el que el personal operativo ejecuta e interviene de manera directa en el proceso de elaboración del producto final, en una industria con un alto componente artesanal, es evidente que el ausentismo y la rotación del personal, perjudica de manera directa la cadena de producción, impactando los rendimientos, calidad, continuidad y cumplimiento de la actividades programadas.

“En términos generales, el personal que labora en la construcción, se desenvuelve en un ambiente hostil, opresivo y poco motivador”.³²

Adicionalmente, la característica principal de este sector es que presenta un comportamiento productivo inestable. Es decir, es un área extremadamente sensible a los cambios que experimentan los ciclos económicos, “repuntando con lentitud, pero con fuerza en los períodos de expansión y siendo afectada, más rápidamente y en mayor proporción durante los períodos de crisis o recesión, que el promedio de los otros sectores”.³³

Escasa importancia se ha venido dando al personal que labora en la actividad de la construcción. Prueba de esto es la alta rotación que se presenta en las obras lo que

³¹ PETROVIC-LAZAREVIC, Sonja. The development of corporate social responsibility in the Australian construction industry. En: Construction Management and Economics, 2.008. Melbourne. 2.008. p. 93-101.

³² SERPELL, Alfredo y VERBAL, Rodrigo. Programas De Motivación En La Construcción. En: Revista Ingeniería de la Construcción No. 15. Santiago de Chile. Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2.012, p. 23,24

³³ PERALTA, Ana Verónica y SERPELL, Alfredo. Características de la Industria de la Construcción. En: Revista Ingeniería de la Construcción No. 11. Santiago de Chile. Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2012, p. 5-22.

ocasiona interrupción de los procesos constructivos, altos costos en la capacitación y re-entrenamiento, aumento en los tiempos de ejecución y disminución de la calidad del producto. Sin embargo, la mano de obra que ejecuta las obras, se constituye como uno de los recursos más valiosos del proceso, ya que, a pesar de los avances en tecnología y apoyo de maquinaria en la ejecución de los proyectos, la mayoría de las actividades que son pieza fundamental del proceso constructivo, tienen un carácter artesanal y manual que requieren la intervención de cuadrillas con diferente nivel de capacitación y formación. En este contexto, el personal operativo organizado generalmente por cuadrillas, es el encargado de disponer en sitio, de los recursos disponibles y marcar la pauta en relación con los rendimientos de las actividades del proceso constructivo; de ahí su papel fundamental en el desarrollo de la actividad edificadora.

Hay que tener en cuenta que la construcción es una actividad determinada por el proceso hasta el logro del producto terminado, con unos métodos de producción con baja estandarización y muy artesanales, lo que dificulta materializar economías de escala, operar productivamente en serie y principalmente, sustituir la mano de obra por capital y tecnología.

Adicionalmente en el sector de la construcción, la implementación de un plan de seguridad industrial y salud ocupacional acordes con la legislación vigente, juega un papel definitivo en la ejecución de obras de construcción, teniendo en cuenta que la actividad está catalogada como riesgo alto debido a la alta accidentabilidad y muerte presentadas de acuerdo con las estadísticas. Estas variables, explican por qué el recurso humano operativo de las obras, suponen gran parte del costo directo de la mayoría de proyectos de construcción y la industria emplea a una gran variedad de personas con distinta formación y cultura ocupacional, incluyendo a trabajadores no calificados, trabajadores expertos en los oficios y profesionales en posiciones directivas.

Este grupo de trabajadores tan variado, opera como una mano de obra itinerante, que trabaja en equipos o cuadrillas para cumplir los objetivos a corto plazo del proyecto, en distintas locaciones y en la mayoría de casos con contrataciones poco favorables ya que no representan estabilidad ni continuidad en el tiempo. Por lo tanto, la estructura de la industria de proyectos de construcción está formada por muchas organizaciones dispares que se unen con la intención de conseguir un objetivo común, así como objetivos organizacionales individuales. Además, estos objetivos no son necesariamente compatibles y pueden no alinearse con los objetivos personales de los trabajadores, suponiendo para las personas que trabajan en este campo la existencia de exigencias en conflicto. Estos rasgos convierten a la construcción en uno de los sectores más desafiantes en relación con la gestión y organización de recursos humanos.

Por estas razones, la construcción genera efectos positivos o negativos en el mercado laboral y eso puede traducirse en mejores o peores condiciones y calidad de vida para los hogares, las empresas y la sociedad en general.

Por ser una actividad productiva netamente orientada a la ejecución de proyectos, el sector tiene una visión a corto plazo, por lo cual demanda como resultado fundamental de desempeño, una rápida rotación del capital invertido, con maximización del beneficio económico.

Este sector ha tenido una importante dinámica en Colombia durante los últimos años, superando el comportamiento de sectores como la industria, el transporte y el comercio. En contraste a esta importante evolución del sector, la construcción se caracteriza por emplear de manera intensiva mano de obra poco calificada y con baja escolaridad, con condiciones de trabajo muy precarias en la mayoría de los casos.

A pesar de las declaraciones sobre responsabilidad social empresarial por parte del gremio de la construcción en Colombia, son incipientes los efectos positivos sobre la situación laboral de los empleados.

Recientemente se realizó un estudio sobre las características y condiciones del trabajador de la construcción en la ciudad de Bogotá, en donde su volumen representa el 50% de la actividad en el país. En este se señaló que el 78,3% de los obreros pertenecen a los estratos 1 y 2, los más bajos en la escala nacional. El estudio reflejó también que las actividades de construcción son realizadas, en su mayoría (53%), por personas jóvenes, menores de 35 años.

Estas cifras van en contravía con el crecimiento de las compañías del sector, pues existe una condición laboral muy desfavorable para una gran cantidad de personas empleadas. En este orden de ideas, el trabajador de la construcción en Colombia se enfrenta a una situación muy desfavorable, lo cual influye directamente en su bienestar y calidad de vida dentro y fuera de las obras. Las condiciones más desfavorables son:

- Inestabilidad en su puesto de trabajo. Ocasionada por la utilización de la figura de la sub-contratación o por contratos de obra por labor, adicionalmente por la naturaleza temporal y limitada en duración de los proyectos.
- Inseguridad industrial y de salud ocupacional, hacen que las actividades de la mano de obra en el sector de la construcción conlleven un alto riesgo. Si se tiene en cuenta que el sector emplea aproximadamente el 5% de la población económicamente activa (PEA), que el impacto de la accidentalidad en el sector es del 18% y que la informalidad es de aproximadamente el 30% de la mano de obra empleada, puede concluirse que la actividad de la construcción es uno de las que más exponen a sus empleados a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Esta situación tiende a agravarse si se considera que solo el 23%

de los trabajadores así contratados, se encuentran vinculados al sistema nacional de riesgos profesionales ARL.

- Bajos ingresos. Según la encuesta de hogares del Dane, el 22% de los trabajadores de la construcción recibe ingresos inferiores al mínimo, el 40% percibe más de un salario mínimo y el restante 38% devenga más de 1,5 SMLMV.
- Insuficiente grado de escolaridad. En comparación con trabajadores de otros sectores, el personal operativo de obras, se encuentra en amplia desventaja, pues ocupa el último nivel educativo entre las nueve principales ramas de la actividad económica.
- Episodios cíclicos de recesión y fuerte competencia. En 1995 se inició la peor crisis que el sector haya enfrentado en el país, hasta alcanzar el pico más bajo con una contracción de la actividad del 27% en el año 2000. Dicha situación llevó a la quiebra a un importante número de empresas constructoras. Sin embargo, desde ese año, el panorama ha venido cambiando considerablemente para el sector, a tal punto que en 2006 tuvo la mayor bonanza de la última década.

Sin embargo, como los empresarios reconocen que la actividad tiene un comportamiento cíclico, las organizaciones del sector son reacias a adquirir mayores compromisos laborales más allá de los indispensables, dada la volatilidad de la actividad; de esta manera se incrementa la sensación de incertidumbre e inestabilidad por parte de los trabajadores.

1.5 PRINCIPALES AGENTES DESMOTIVADORES PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE OBRA

De acuerdo con Borcharding y Oglesby,³⁴ Los siguientes son los factores que inciden de manera negativa en la fidelización y motivación para laborar en los trabajadores operativos del sector de la construcción; a partir de estos factores, se deberán establecer herramientas que mitiguen su incidencia en la actitud del personal y desempeño en obra:

- Trato irrespetuoso para con los trabajadores.
- Poco o bajo cumplimiento de los compromisos organizacionales.
- Baja disponibilidad de materiales y herramientas.
- Discontinuidad del grupo de trabajo.

³⁴ BORCHERDING, John; OGLESBY, Clarkson. Construction productivity and job satisfaction En: Journal of the Construction Division. 1974. p. 413.

- Un tipo de contratación por duración de la obra o por cortos períodos de tiempo; la mayoría de las obras, tienen una duración inferior a un año y medio, lo que produce una sensación de incertidumbre en el trabajador que no le permite proyectarse al futuro en el largo plazo.
- Confusión dentro de la obra por instrucciones poco claras o contradictorias.
- Falta de reconocimiento por una labor bien ejecutada.
- Falta de preocupación y seguimiento por los rendimientos esperados.
- Poca valoración de las capacidades y necesidades de los trabajadores.
- Los espacios son en algunas actividades específicas, muy confinados para el desarrollo de los trabajos. De igual manera no existen espacios para permanecer de manera agradable, en los tiempos de receso o descanso, por lo que la percepción del trabajador es que no recibe un trato digno por parte del empleador.
- Los trabajadores tienen una mínima o nula participación en la toma de las decisiones para la ejecución o planeación de las actividades.
- Condiciones inseguras en el área de trabajo, así como desinterés de las organizaciones en el estricto cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Falta de cooperación entre los grupos de trabajo.
- Presencia de personal incompetente que ocasiona re-procesos en las labores.

2. HERRAMIENTAS EXITOSAS IMPLEMENTADAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE HAN PROMOVIDO COMPROMISO Y ALINEAMIENTO DE LOS COLABORADORES.

En este capítulo, se describirán experiencias empresariales exitosas a partir de modificaciones en la cultura organizacional implementadas con el fin de fidelizar, comprometer y alinear el talento humano en beneficio no sólo de las compañías sino de los colaboradores que la componen:

4.1 EL CASO DEL GRUPO MARS “UN MODELO DE ÉXITO BASADO EN LA CONFIANZA MUTUA”

Ilustración 5. Certificación “Best Workplaces 2.016 España.



Fuente: www.mars.com

Ficha Técnica

Compañía: Grupo Mars (España). El grupo Mars está conformado por cinco empresas: Mars España, Royal Canin, Cafosa y The Nutro Company.

Reconocimiento: En 2.015 y 2.016, fue reconocida como la Mejor Empresa para trabajar en España en la categoría de 500 a 1000 colaboradores, Galardón otorgado por Great Place To Work®.

Sector: Alimentación Humana y para mascotas.

No. De Trabajadores: 850

Facturación 2014: “300 millones de Euros con un incremento del 7% previsto para el 2015”.³⁵

Trayectoria: Más de 45 años.

En el mundo, Mars Incorporated, con sede central en Mc Lean (Virginia), es una de las empresas familiares más grandes y opera seis unidades de negocio, con cerca de 75.000 colaboradores.

Great Place to Work® es un referente internacional en consultoría de investigación y gestión de los RRHH con más de 20 años de experiencia, que trabaja bajo la filosofía de crear una sociedad mejor a través de la transformación de los entornos de trabajo.

³⁵ DE LUIS MOLERO, María Teresa. Grupo Mars, un modelo de éxito basado en la confianza mutua. En: Revista Capital Humano. Edición No. 304. Wolters Kluwer. Madrid. 2.015, p. 80-83.

“Ofrece una amplia gama de servicios de consultoría en base a su exclusivo modelo de trabajo Great Place to Work® Model©, que incluye análisis, evaluación, formación e investigación de los entornos laborales de diferentes organizaciones”.³⁶ Además, la consultora es la encargada de elaborar la Lista Best Workplaces, que a través de una metodología enfocada en el punto de vista del empleado, analiza, evalúa y certifica las mejores empresas para las que trabajar en más de 45 países del mundo. Este estudio es el más extenso y respetado en el mundo.

Los colaboradores del Grupo Mars en España, manifiestan públicamente un gran orgullo al formar parte de este equipo, ya que tienen posibilidad de desarrollo no solo profesional, sino personal; de igual manera expresan que disfrutan de un buen clima laboral, cercanía con sus líderes y sensación de estabilidad y seguridad. Para lograrlo, la política de R.R.H.H. del Grupo Mars, se basa en la confianza y el trabajo en equipo, lo que le permite construir relaciones de calidad.

Los indicadores que convirtieron a Mars en un Great Place to Work son: Desarrollo del Talento, Bienestar del Trabajador e Interiorización constante de los cinco principios corporativos: Calidad, Responsabilidad, Reciprocidad, Eficiencia y Libertad Financiera

- **Desarrollo de Talento:** es considerado como la base, con una dedicación de tiempo igual o mayor que para los resultados de la compañía. En el programa de capacitación, involucran objetivos funcionales, de desarrollo personal y habilidades de liderazgo; existe un Plan de Objetivos Anual, en el cual se trabaja para poder alcanzarlos.

Una de las estrategias para vincular talento, es la búsqueda de colaboradores en las universidades; ofrecen a los perfiles con alto potencial, planes de desarrollo acelerado, con proyección a ocupar cargos altos en 5 o 10 años diseñando planes específicos de crecimiento.

Para el personal que ya se encuentra vinculado con la organización, existe la opción de desempeñarse en distintas unidades dentro de la compañía y crea planes específicos de desarrollo a determinadas personas, con el fin de garantizar crecimiento y evitar que terminen migrando hacia otras organizaciones. En este sentido, hay un alto grado de compromiso, para que por lo menos dos de cada tres promociones sean internas.

- **Bienestar del Trabajador:** Mars, ofrece a sus asociados una serie de beneficios como seguro médico, bonos de alimentación y transporte, teletrabajo y planes de bienestar personal (estilos de vida saludable), ya que están convencidos que

³⁶ BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. The Value of creating great workplaces. En: The great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters. San Francisco. Ed. John Wiley & Sons, 2011, p. 1-3.

un asociado comprometido, está plenamente motivado a crecer con la compañía y por la compañía.

- Cinco Principios en acción: Aplican Rigurosamente los 5 principios pilares de las compañías y documentados por el fundador, para construir una compañía que creara “reciprocidad de beneficios”. Son la piedra angular de la compañía: Calidad, Responsabilidad, Reciprocidad, Eficiencia y Libertad, por lo que buscan interiorizarlos constantemente en sus colaboradores.
- Lugar de Trabajo: Proveen un contexto físico acorde a su talento, para que el personal dé lo mejor de sí. Los espacios además de ser confortables, están pensados para transmitir transparencia y facilitan una comunicación fluida entre los colaboradores. El talento humano en la compañía, mantiene una comunicación directa y abierta con los líderes, en busca de retroalimentación constante que les permita identificar buenas y malas prácticas.
- Fomentar Valores: Comportamientos basados en la ética y el respeto son fundamentales para la organización, ya que les permite obtener los mejores resultados de sus colaboradores. Para la organización es fundamental que el personal que incorporan, sean personas con alto sentido de la ética y los valores.

Por otra parte, el Grupo Mars, tiene iniciativas enfocadas a la cultura del bienestar, y la responsabilidad social y con el medio ambiente: Existen políticas flexibles en relación con el tiempo de trabajo, posibilidades de laborar desde casa, incentivos para una buena alimentación y ejercicio físico; implementó un programa de voluntariado, en el que cada colaborador dispone de dos días al año para realizar actividades con carácter social y eligen compañías, proveedores y asociados que se comprometan con la regeneración de zonas marinas, en búsqueda de áreas de pesca sostenibles.

En conclusión, para el Grupo Mars, la formación de sus “asociados” no es negociable bajo ningún punto de vista (han pasado de 1.500 a 4.500 horas); están completamente comprometidos con el desarrollo de actividades de voluntariado y los planes diseñados para generar compromiso en sus empleados; su premisa: obtener resultados: sí, pero de la mejor manera.

4.2 LA EXPERIENCIA DE FERROVIAL AGROMAN “UN COMPROMISO CON LA SOCIEDAD”

Ilustración 6. Certificación “Top Employers” España, en el Sector Construcción e Infraestructura



Fuente: www.top-employers.com/es-ES/top-employers-certificados/

Ficha Técnica

Compañía: Ferrovial Agroman (España).

Reconocimiento: Por cuarto año consecutivo, la compañía ha obtenido la certificación “Top Employers”, otorgada por la organización Top Employers Institute.

Sector: Construcción e Infraestructura.

No. De Trabajadores: Más de 74.000, con presencia en más de 15 países.

Facturación 2.015: 9.701 millones de Euros.

Flujo de Caja Neto Operativo: 889 millones de Euros

Trayectoria: Fundada en 1.952; a la fecha es un referente mundial en el sector infraestructura, construcción, servicios de mantenimiento y operación de aeropuertos, desarrollando soluciones dirigidas a la sostenibilidad e innovación.

El sello que identifica a la compañía, es el compromiso con la sociedad, motivo por cual su apuesta se enfoca hacia la responsabilidad corporativa, la calidad, el medio ambiente y la innovación. El servicio está dirigido a grandes comunidades, con lo cual promueven el desarrollo socioeconómico de las mismas, mejorando la calidad de vida de las personas.

La visión de la empresa está enfocada en cinco valores que definen a Ferrovial y a sus empleados: Innovación, Excelencia, Colaboración, Respeto e Integridad.

El presidente de la compañía Rafael del Pino, resume a Ferrovial de la siguiente manera: “Ferrovial se ha distinguido ante todo por sus magníficos profesionales. Su esfuerzo, buen hacer y creatividad, han permitido superar retos complejos y aprovechar oportunidades, transformando la capacidad individual en logros colectivos.

Ferrovial como referente en el sector de Infraestructura y servicios, contribuirá a mejorar el futuro de la sociedad con su continua apuesta por el talento; la integridad, la seguridad, la excelencia y la innovación”³⁷

³⁷ FERROVIAL. Sobre Nosotros. [sitio web]. Visión y Valores, [Consultado en 09-01-2017], Disponible en: [<http://www.ferrovial.com/es/compania/vision-y-valores/>].

Al mismo tiempo, Ferrovial Agroman, fundamenta su estrategia de negocio en cuatro pilares: Crecimiento Rentable, Internacionalización, Excelencia Operativa e Innovación y Disciplina Financiera.

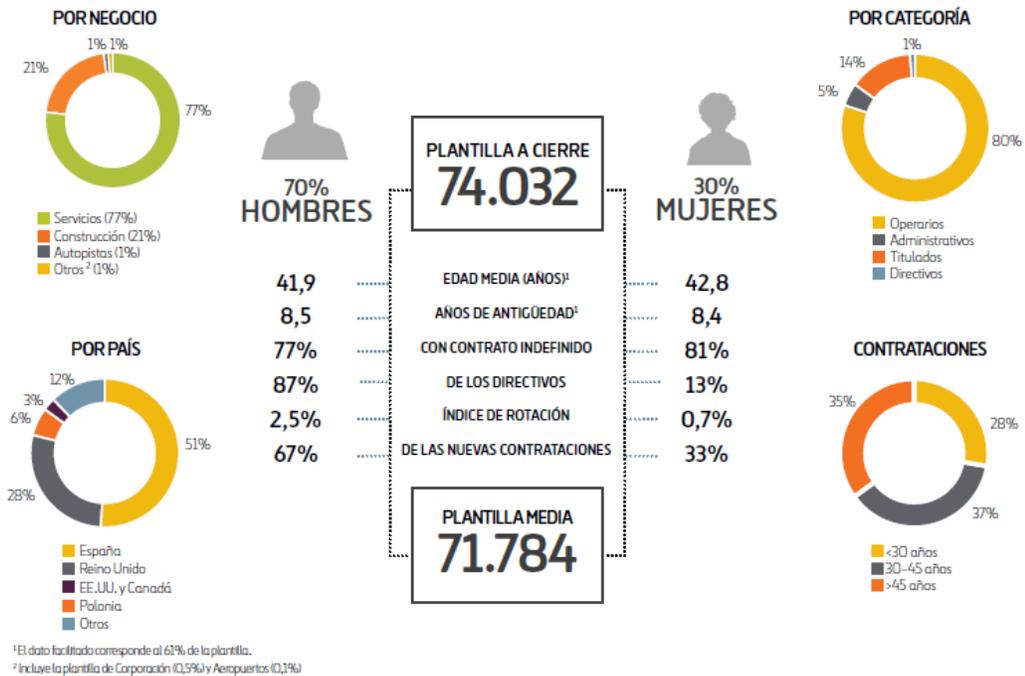
- Crecimiento Rentable: Combinan el crecimiento con adquisición selectiva para ser competitivos y como factor de diferencial dentro del mercado.
- Internacionalización: Han hecho una apuesta a la expansión y presencia en varios continentes; de igual manera además de mantener la presencia en esos mercados, como estrategia corporativa proyectan incursionar en nuevos mercados, por medio de alianzas y sociedades con agentes locales.
- Excelencia Operativa e Innovación: Bajo estas dos premisas fundamentan la gestión de Operaciones y búsqueda constante de soluciones diferenciales a los clientes. El compromiso con la sociedad, el medio ambiente y los empleados, identifican y posicionan a Ferrovial dentro del mercado. Trabajan constantemente en la creación de valor para los inversores, la sociedad, los clientes y sus colaboradores.
- Disciplina Financiera: Por medio de una adecuada gestión del efectivo y la diversificación de las fuentes de financiación, la compañía mantiene un nivel de endeudamiento bajo, pero que les permite mantener el nivel de grado de inversión.

4.2.1 El equipo humano de Ferrovial

El capital humano en Ferrovial, se constituye como el capital más valorado; gracias a su talento y compromiso para con la organización, es posible lograr la excelencia operativa y la innovación. La gestión proactiva del talento y alineación con las políticas y objetivos corporativos, permiten un excelente desempeño del equipo humano, enfocado al logro.

En el Gráfico 32, podemos observar los indicadores más representativos y composición, del equipo humano que compone Ferrovial:

Gráfico 32. El equipo humano de ferroviario en cifras



FUENTE: <http://www.ferrovial.com/es/nuestras-personas/nuestro-equipo/>

Al cierre del año 2.015, Ferrovial cuenta con una plantilla de 74.032 empleados de los cuales el 78.2 tienen contrato de término indefinido, una edad promedio de 43.5 años y una antigüedad superior a los 9 años. Se evidencia un porcentaje de compromiso hacia la organización del 84%, satisfacción general del 83%, un índice de rotación de 3.2% y una inversión en formación del talento de 22 horas por empleado.

Vale la pena aclarar que el 80% de la plantilla de empleados de la compañía, está compuesto por personal Operativo, situación que pone de manifiesto que sí es posible implementar estrategias organizacionales que permitan fidelizar, alinear y comprometer el personal del sector, logrando también beneficios para las organizaciones.

Dentro de las prioridades estratégicas de la compañía, se encuentra el fomento del desarrollo profesional de todos sus colaboradores, así como la gestión transversal del talento para que se puedan desempeñar en otras áreas y la internacionalización de sus perfiles, teniendo en cuenta la política de expansión de la organización; todo enmarcado en la igualdad de oportunidades, basadas en el mérito.

4.2.2 Propuesta de valor al equipo humano

La compañía ofrece a sus empleados un proyecto de superación personal continuo, que los desafía de dar lo mejor de sí cada día, promoviendo el aprendizaje permanente y asertividad en la toma de decisiones con evaluación del riesgo. Adicionalmente, “se promueve un clima laboral agradable y colaborativo, con entornos libres de riesgos para todos”.³⁸

De la misma forma, se fomenta la diversidad, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos, la igualdad de género, la inserción laboral de personas con discapacidad y mujeres víctimas de maltrato y protección de los empleados ante cualquier tipo de acoso.

Estos factores la hicieron merecedora de reconocimientos del Dow Jones Sustainability y el certificado Top Employers, recibido por quinto año consecutivo.

Gráfico 33. Propuesta de Valor Agregado de Ferrovial a sus colaboradores



Fuente: ELABORACIÓN PROPIA.

- **Aprendizaje Diferencial:** Ferrovial realiza una inversión importante en formación por empleado, cercana los 300 Euros y un promedio de 22 horas. En el año 2.007, crearon la Universidad Corporativa de Ferrovial, concebida como un centro de excelencia con orientación al logro y la internacionalización.

³⁸ FERROVIAL. Capital Humano: Personas, Seguridad y Salud, Derechos Humanos. En: Informe Anual integrado Ferrovial 2015. Informe de gestión y Cuentas Anuales Consolidadas. Madrid. Consejo de Administración. 2.016, p.48.

Adicionalmente, realizan foros y jornadas técnicas (presenciales o a distancia) con la finalidad de formar y actualizar el personal técnico a partir de la transmisión de experiencias, medición de resultados, mejora en la calidad de las obras, revisión de técnicas constructivas y tecnologías de vanguardia.

“En el último año, se sistematizó e hizo público a través de la intranet de la empresa (Ferronet) el Plan de Formación Anual, donde se pueden consultar los cursos regulares, como el de Jefes de Obra”;³⁹ otros como los que requieren actualizaciones regulares (programas informáticos, actualizaciones en la línea de producción y lo relacionado con innovaciones tecnológicas) se incorporan a la plataforma como cursos nuevos; es el caso del curso de Gestión de Obra que incorpora los avances, hallazgos y acciones correctivas para retroalimentar al personal de toda la organización.

También desde el 2.010, se realiza capacitación y sensibilización al personal en el código de ética de la compañía y formación en derechos humanos, promoviendo las buenas prácticas en este sentido.

- Plan de Desarrollo: El Plan que ofrece la compañía, garantiza proyección profesional, en el marco de la igualdad de condiciones y basado en el mérito individual.
- Cultura Colaborativa: Por medio de Coffee (Collaboration for Ferroviaial Employees) se facilita compartir conocimientos de unos empleados a otros; es un espacio de intercambio a manera de red social, para quienes desean aprender más y los que desean aportar conocimiento a partir de la experiencia laboral.
- Calidad del Mando: La compañía diseñó un Plan de Sucesión, por medio del cual garantiza continuidad y disponibilidad de líderes a partir del recurso humano dentro de la organización. A la fecha, tienen identificados 284 candidatos a sucesores para 139 cargos críticos para la compañía.
- En los procesos de selección de talento, participan más de 900 participantes, lo que garantiza que pueden seleccionar el más adecuado.

4.2.3 Compromiso de los empleados

La compañía busca medir y fomentar el compromiso de sus empleados, por medio de la movilidad del talento; esto con el fin de dar continuidad al empleado y para contar en el lugar preciso y cuando el proyecto así lo requiere, con el personal idóneo. A la fecha, la organización cuenta con 319 puestos de trabajo en 21 países.

³⁹ CARAZO, José Antonio. La Tecnología revoluciona la actividad formativa de Ferroviaial Agroman. En: Revista Capital Humano. Edición No. 142. Wolters Kluwer. Madrid, 2.001, p. 22.

El porcentaje de compromiso de los colaboradores, de acuerdo con la última encuesta realizada, es del 84%; al mismo tiempo, el 91% manifiesta estar dispuesto a realizar un esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

Gráfico 34. Ferrovial: Compromiso y Compensación en cifras



Fuente: INFORME ANUAL INTEGRADO FERROVIAL 2015.

4.2.4 Política de Remuneración

En relación con la compensación salarial de los empleados, Ferrovial ha establecido una política basada en la competitividad del mercado de referencia. El salario en la compañía, está compuesto por:

- Un plan de retribución variable, relacionado con el desempeño (orientación al logro) y el cumplimiento de objetivos estratégicos de la compañía.
- Un plan de retribución flexible por medio del cual, de manera voluntaria, el empleado de acuerdo con la necesidad modifica parte de su remuneración por un producto específico, logrando precios muy competitivos, ya que son producto de negociaciones a gran escala por parte de la compañía.
- Un plan de la retribución variable, modificable a su equivalente en acciones de la compañía, al cual pueden acceder todos los empleados.
- Un porcentaje de retribución a largo plazo, el cual aplica para directivos y mandos, con unas condiciones precisas de cumplimiento de objetivos con un mínimo determinado y un tiempo de tres años de permanencia en la compañía.

En los dos casos de experiencias exitosas del grupo Mars y Ferrovial, podemos concluir que las dos compañías aunque pertenecen a diferentes mercados, incluyen dentro de su política empresarial, una propuesta de valor dirigida hacia su talento

humano, que incluye posibilidades de crecimiento y desarrollo, capacitación permanente, proyección, buen clima laboral y un plan de compensación superior al promedio en sus sectores, que les permite recibir de sus colaboradores un alto nivel de empoderamiento, compromiso en el cumplimiento de los objetivos corporativos, retención del capital humano y bajos niveles de rotación de personal, indicadores que las convierten en referente empresarial que las proyecta con éxito en el mediano y largo plazo haciéndolas altamente competitivas y rentables.

5. HERRAMIENTAS APLICABLES EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PARA FIDELIZAR Y RETENER AL PERSONAL OPERATIVO.

A partir del análisis sobre la caracterización del personal operativo de las obras y la investigación de herramientas exitosas implementadas a nivel organizacional para alinear y comprometer colaboradores, corresponde en este capítulo, establecer las herramientas aplicables a nivel organizacional, encaminadas a fidelizar y retener los colaboradores en obra, para generar relaciones satisfactorias, continuas y a largo plazo, que permitan una retroalimentación constante, el cumplimiento de los objetivos tanto personales como empresariales y beneficios para empresas y empleados superiores al promedio que ofrece el sector.

Sin embargo, vale la pena aclarar que cada empresa constructora, tiene características particulares que se deben analizar previamente, antes de iniciar un planteamiento e implementación que, a nivel de política organizacional, pretenda renovar e implementar planes, estrategias y herramientas de fidelización y retención de su capital humano como apuesta para elevar la productividad, rentabilidad y competitividad en un sector tan dinámico.

Para estar en armonía con las nuevas tendencias a nivel laboral, encaminadas a un ambiente laboral digno, agradable e inspirador, las compañías deben trascender la oferta básica de un beneficio salarial; se debe comprometer con una propuesta de valor diferencial que implique desarrollo, formación, realización y felicidad para los colaboradores, como parte fundamental dentro del engranaje de las organizaciones.

Las siguientes herramientas planteadas, son lineamientos generales, susceptibles de aplicarse, modificarse, enriquecerse e incluirse en las políticas organizacionales al interior de cualquier empresa constructora, para ser adaptadas con la especificidad requerida para cada caso puntual:

5.1 DEFINICIÓN, DIVULGACIÓN E IMPLICACIÓN CON UNA POLÍTICA EMPRESARIAL BASADA EN UN CÓDIGO DE VALORES CORPORATIVOS.

Para que la gestión estratégica de una empresa constructora, se traduzca en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de una misión, visión y objetivos empresariales definidos como carta de navegación, es fundamental generar como cimiento, un código de valores corporativos (honestidad, respeto, solidaridad, igualdad, transparencia) que defina y armonice las relaciones entre inversionistas, colaboradores, proveedores y clientes, con el fin de mantener la ética, los principios y las buenas prácticas dentro de la organización; este modelo va en sintonía con una excelente imagen



empresarial y fortalece la confianza de los involucrados en la organización.

Así como es fundamental definir un modelo empresarial basado en valores, es imprescindible divulgarlo y estimularlo constantemente (inducciones, capacitaciones, plataforma empresarial, redes sociales) entre los colaboradores, para que lo interioricen, practiquen, se comprometan con él y sientan orgullo de formar parte de la organización, en beneficio propio y de todos los involucrados.

El sentimiento de orgullo, aprecio y compromiso hacia la organización, es el primer paso para generar relaciones de lealtad que disminuyan la rotación y abandono de cargos, tan comunes en el sector de la construcción.

5.2 PROMOVER LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORAS PARA LA CONSTRUCCIÓN.

En Colombia, el posicionamiento de la mujer en el mercado laboral, ha avanzado de manera precaria; en el sector de la construcción, existe como ya lo vimos en el capítulo 3, una baja tasa de participación de las mujeres dentro del personal operativo de las obras, lo cual refleja la desigualdad de género en el sector de la construcción, más que en cualquier otro.



Teniendo en cuenta, que de acuerdo con investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard y a partir de cuestionarios como el Personality and Preference Inventory (PAPI), evidencian que a nivel laboral, las mujeres muestran elevado nivel de compromiso con bajos

niveles de rotación y abandono, mayores destrezas enfocadas al liderazgo, mayor orientación al logro que los hombres, mayor ritmo de trabajo (perfil de trabajador duro), mayor nivel de satisfacción laboral y marcada tendencia hacia la responsabilidad, se recomienda optar por la captación e inclusión de mano de obra femenina, como herramienta para disminuir los niveles de rotación, ausentismo, orientación al logro de los objetivos corporativos y mayor rendimiento general.

Lo anterior, a pesar de suponer un desafío cultural, puede también mejorar los indicadores sobre rotación, ausentismo y baja disponibilidad de personal calificado y capacitado; adicionalmente se promueve la igualdad de género hacia la eliminación de la discriminación, en el marco de las disposiciones de la OIT.

5.3 ESTABLECER, IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR BAJO ESTÁNDARES INTERNACIONALES (NTC OHSAS 18001), EL SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SG-SST DE LA COMPAÑÍA.

Garantizar un sistema de seguridad y salud en el trabajo cuando la actividad se



refiere a obras de construcción e infraestructura, continúa siendo un gran desafío para los gerentes de empresas constructoras y los profesionales en obra. El desarrollo de procesos constructivos y avance de las obras nunca deben estar en contravía de la seguridad del recurso humano, por lo que se requiere de un esfuerzo interdisciplinario que involucre sensibilización del personal de áreas técnica, administrativa, operativa y de

seguridad, que garantice que todas las actividades se realicen enfocados a un riesgo cero. Más aún, cuando en el país la actividad edificadora, se desarrolla mediante procesos todavía artesanales, con baja industrialización y un pobre aprovechamiento de la tecnología disponible.

En el capítulo 3, se mostraron los altos índices de accidentalidad y enfermedad en el sector de la construcción en nuestro país, a pesar de las significativas contribuciones y avances, a nivel de reglamentación y normatividad en la materia, que aún no alcanzan el nivel requerido por falta de efectividad en labores de inspección, seguimiento y control.

Esta problemática se convierte en un agente desmotivador del personal operativo de obra, sumado al poco interés de algunas empresas constructoras en diseñar planes de prevención y mitigación de riesgos, así como las respectivas inversiones para garantizar la seguridad del personal, que van más allá del cumplimiento de la norma en pago de parafiscales y suministro de elementos de protección personal y para trabajo en alturas.

Se requiere concientizar a todas las partes involucradas sobre la importancia de contar con un entorno laboral seguro y saludable, así como en el auto-cuidado y prevención en el desarrollo de las actividades diarias; a partir de la gerencia se debe fomentar una cultura de compromiso, vigilancia y control, vinculando a todos los involucrados en el proceso, desde las administradoras de riesgos, contratistas, sub-contratistas, personal administrativo y operativo en obra, Siso y demás, cada uno como componente esencial en la seguridad como factor clave en el desarrollo exitoso de las obras y alta competitividad de las empresas en el sector privado y público.

La norma OHSAS 18001 (compatible con las normas ISO; la ISO 45001 fue aprobada como borrador), incluye los requisitos mínimos con especificaciones

aceptadas internacionalmente, relacionadas con las mejores prácticas en relación con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; OHSAS por sus siglas en inglés Occupational Health and Safety Assessment Series, se basa en la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Esta norma, se constituye en una poderosa herramienta para enfrentar los desafíos a nivel de accidentabilidad, enfermedades laborales, jornadas de trabajo, sanciones de los entes reguladores, costos médicos, compensación a trabajadores y ausentismo laboral. La norma está dirigida a las empresas de todos los sectores y tamaños; en Colombia, la certificación es otorgada por el Consejo Colombiano de Seguridad CCS y una vez la empresa manifiesta el interés en certificarse, realiza el proceso de inscripción con la documentación requerida confirmando interés en una pre-auditoría o auditoría, a partir de lo cual se genera una visita previa; posteriormente una vez se realice la auditoría, se genera un informe dirigido al comité de certificación, quienes emiten el concepto respectivo.

La relación costo-beneficio, se traduce en la comparación del valor invertido en labores de prevención, señalización, capacitación y equipo, las cuales representan un valor cercano al 25% del valor que representa un accidente laboral, sin contar con las sanciones correspondientes si se determina incumplimiento de la normativa aplicable al SGSST, las cuales van desde 1 hasta 1.000 s.m.m.l.v. dependiendo del tamaño de la empresa y todo el traumatismo para la operación y los trabajadores que se encuentran en ella.

En conclusión, todo esfuerzo de una compañía constructora a nivel económico, humano, administrativo y de formación permanente, son una inversión en el mediano y largo plazo que rendirá frutos en aumento de la motivación y compromiso de los colaboradores para atraer y retener a los más calificados, mejora del clima laboral, confianza de socios e inversionistas al reducir el riesgo, así como una proyección favorable de la imagen corporativa y mayores oportunidades de negocio.

5.4 REALIZAR UN ESTUDIO PREVIO PARA CONOCER A PROFUNDIDAD EL RECURSO HUMANO, DISPONIBLE EN LAS OBRAS.

Muchos gerentes de empresas constructoras, consideran erróneamente, que la estrategia indicada para fidelizar y retener a sus colaboradores, es implementando



beneficios y esquemas de compensación aplicables a todos, sin tener en cuenta las necesidades de cada uno; si bien es cierto, es complejo y costoso diseñar un plan de incentivos, retribución flexible o beneficios personalizados y adecuados de manera individual, sí es posible establecer grupos con necesidades y preferencias similares (por edad, composición familiar, gustos) para poder aprovechar al

máximo los recursos económicos destinados para este fin y lograr el propósito: Incentivar el personal para que desarrolle su labor con la mayor motivación posible, disminuyendo los índices de rotación y aumentando los niveles de satisfacción laboral, en sintonía con la tendencia en auge: la Felicidad Laboral.

Teniendo en cuenta que cada empresa tiene un ritmo determinado y completa un ciclo definido, no es muy válido aplicar o copiar las estrategias de beneficios de sus pares o competidores; en cada empresa se deben identificar las estrategias de retribución adecuadas al presupuesto, política organizacional, personal objetivo e impacto esperado. Como todo proceso de implementación, requiere que se cumpla su tiempo de adaptación, maduración y cambio.

Entre las cifras de firmas especializadas en el desarrollo de beneficios para trabajadores, se encuentra que el impacto en los indicadores es muy positivo: aumento de innovación (300%), retención de personal (44%), productividad (31%), disminución de ausentismo (66%), disminución de la rotación (51%).

Dado que el tiempo en las obras es invaluable y las posibilidades de aplicar estrategias de teletrabajo son mínimas ya que la producción se realiza en sitio y dada la dinámica que requiere alta dedicación por procesos constructivos determinados, las alternativas de motivación para los trabajadores en obra, son un poco más reducidas; sin embargo, es posible con un poco de imaginación, lograr sacar partido del ciclo de la obra y de las capacidades e innovación de los colaboradores:

Reconocimiento por un trabajo bien hecho y cumplimiento de tareas críticas: Las labores ejecutadas con calidad y dentro de los tiempos esperados, se pueden intercambiar por tiempo libre o un beneficio extra en dinero. Hay labores en el proceso constructivo, que exigen un alto desempeño en su realización, pero para las que se cuenta con un tiempo de entrega muy limitado. Los trabajadores necesitan actividades que se conviertan en un desafío y esta es una opción que puede representar obtener los resultados esperados y la vez motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí.

De la misma manera, esta estrategia se puede implementar para reforzar conductas y premiar por el cumplimiento del código de valores, aportes importantes para el cumplimiento de objetivos organizacionales, normas de seguridad en la obra, trabajo en equipo y un buen servicio al cliente.

El reconocimiento no tiene que ser una gran suma de dinero, para que impacte y motive al trabajador; lo básico en este sentido es que sienta que es valorado y su trabajo apreciado ya que es importante para la compañía.

Continuidad Laboral y Tipo de Contrato: Dado que las obras se desarrollan en un tiempo limitado y con un tipo de contrato ligado a esa duración, se genera una sensación de incertidumbre en el trabajador de obra, situación que afecta su rendimiento y actitud ante las actividades asignadas.

Una manera de motivar a los trabajadores de obra ante esa incertidumbre, es comunicarles permanentemente y basados en hechos reales, que una vez culmine el ciclo de vida de la obra, se procederá a seleccionar el personal con un rendimiento superior al promedio, con el fin de trasladarlo a la siguiente obra que inicie u otra que ya se encuentre en curso, con el fin de garantizarles en cierta medida estabilidad y continuidad laboral.

Aquí entra en juego la habilidad de la gerencia, en comunicar constantemente a los colaboradores, sobre la proyección a mediano y largo plazo, nuevos proyectos, posibilidades de expansión y demás, con el fin de transmitir confianza al personal.

De igual manera, teniendo en cuenta que el inicio de las obras depende en gran medida de aprobación de licencias, permisos otorgados por empresas del estado y entes de control, es importante planificar y programar las obras, incluyendo las mayor cantidad de variables, con el fin de contar con el escenario más claro posible y poder distribuir el recurso humano disponible, manteniendo ritmos de trabajo, continuidad laboral y evitando gastos adicionales por retiros innecesarios, nuevas contrataciones que afecten el presupuesto de la compañía y pérdida de personal valioso que cuenta con conocimiento, capacitación y experiencia en el cargo.

Formación y capacitación Permanente: Como pudimos ver en las estadísticas del Dane, Sena y Camacol, el personal operativo en obras, cuenta con bajo nivel de escolaridad, por lo que una gran oportunidad de fidelización de los colaboradores, consiste en promover, gestionar, financiar y facilitar la formación de sus colaboradores, con el fin de brindarles la oportunidad de ascensos dentro de la compañía o acceso a mejores oportunidades laborales.

En este sentido, es prioritario en las empresas constructoras, gestionar para oficiales y ayudantes que aún son analfabetas (8%) y (4,4%), la inclusión al Plan Nacional de Alfabetización y poder superar esa gran limitante a nivel personal y laboral de este segmento que no tuvo acceso a la educación.

En relación con oficiales y ayudantes que no cuentan con la primaria y secundaria finalizadas, se deberán también concentrar los esfuerzos en motivación y tiempo requeridos para culminar, ya que podrán acceder a capacitación técnica que les permita mejores perspectivas personales, laborales y de relaciones con su entorno.

Adicionalmente, en el caso de oficiales y maestros que ya cuentan con un tipo de formación técnica, lo que les ha permitido ocupar cargos de mayor responsabilidad dentro de la obra, también hay que fomentar ciclos permanentes de capacitación en

nuevas tecnologías, actualización de normas, calidad de obra y mejora continua, que les permita tener una visión más global de la actividad y mayores oportunidades de aplicar sus conocimientos en otros frentes de trabajo y ciclos de vida de la obra.

Para este fin, se podrán gestionar recursos valiosos que ofrecen altos niveles de calidad en la formación como es el caso del Sena y Camacol, alianzas con Universidades, multinacionales y proveedores involucrados en el sector, que de igual manera ofrecen capacitación constante al personal de obra en áreas de interés específico y facilitando en algunos casos, el desplazamiento a las obras de los capacitadores, con lo que la inversión en tiempo y en recurso económicos por parte de las empresas constructoras son reducidos.

4. CONCLUSIONES

- Las empresas están conformadas por personas; en este sentido, el capital humano se constituye como el recurso más valioso dentro de las organizaciones y así lo ha entendido la nueva generación de gerentes, quienes han destacado la importancia de gestionar de manera adecuada el talento humano disponible, con el fin de asegurar la competitividad de sus compañías en un entorno cada vez más desafiante.
- La problemática que más afecta negativamente a las compañías en términos de rentabilidad, calidad, imagen y cumplimiento de objetivos organizacionales, está directamente relacionada con los altos índices de ausentismo y rotación de personal, ya que impiden el establecimiento de una relación estable, duradera y a largo plazo entre empresa y colaborador; afecta las relaciones con los clientes, aumenta los costos de contratación y capacitación, altera la cadena de producción, sin hablar de la pérdida de conocimiento generada con la migración de capital humano hacia compañías de la competencia. De ahí, la importancia para las organizaciones de crear una verdadera propuesta de valor a sus colaboradores, con el fin de fidelizarlos, alinearlos y comprometerlos con los objetivos organizacionales en beneficio de ambas partes.
- Las herramientas en búsqueda de fidelización y retención de talento en las compañías, requieren evaluación, control y seguimiento constante, con el fin retroalimentar las estrategias con cierta regularidad y así, mantener la motivación de los colaboradores en los niveles esperados.
- En la actualidad, las estrategias de fidelización y retención del capital humano, van más allá de la remuneración salarial; los colaboradores buscan un entorno laboral incluyente, donde su trabajo sea valorado y reconocido, con posibilidades de desarrollo personal y profesional; estos factores posibilitan la fidelización de los colaboradores con las organizaciones; sin embargo, antes de diseñar e implementar estrategias en este sentido, es imprescindible realizar un diagnóstico previo, donde se incluyan las necesidades y expectativas del personal objetivo.
- Es importante tener en cuenta que todas las herramientas y estrategias no son aplicables a nivel general y que si bien es cierto no es factible realizar un planteamiento a nivel individual, si se pueden diseñar estrategias acordes a la necesidad de grupos bien identificados con características en común, que permitan el aprovechamiento de los recursos destinados para este fin.
- Se evidencia un gran rezago tecnológico y socio-cultural en las obras de construcción e infraestructura; por un lado, no se aprovecha la tecnología y avances disponibles en la materia para facilitar el desempeño y potencializar la productividad de la mano de obra, la cual dispone de procesos, equipo y herramienta todavía

artesanales por su bajo componente industrializado para desarrollar sus actividades.

- Por otra parte, a pesar que Colombia es un Estado Social de derecho y nuestra Constitución Política se basa en el principio de igualdad, aún no se involucra de manera equitativa a la mujer, como recurso humano altamente capacitado para desarrollar labores operativas en obra; su participación en obras no corresponde con la de otros sectores, por lo que hay una gran oportunidad para que incursione y se involucre en el medio.

- Este es un desafío que deberán asumir y enfrentar los actuales gerentes de empresas constructoras.

- El sector de la construcción, representa una de las actividades más importantes dentro de la economía del país; sin embargo, a pesar de los esfuerzos del gobierno en términos de normatividad y legislación, el avance en la gestión del recurso humano operativo de obras es incipiente. Se requiere de un verdadero compromiso de los gerentes de empresas constructoras, en direccionar sus esfuerzos para mejorar las condiciones laborales del capital humano, en términos de capacitación, estabilidad, clima laboral, seguridad y salud en el trabajo, con el fin de disminuir la rotación y ausentismo en las obras, situación que afecta la productividad y desarrollo de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. En: Advances in experimental social psychology, 1965.

BANCOLOMBIA. Informe Anual. Proyecciones Económicas 2017. P.19. [sitio web], La economía colombiana en 2017: hacia una dinámica más constructiva. Análisis Bancolombia, 20-10-2016. [Consultado en 08-01-2017].

BARTRA, José Carlos & CANNEY, Patricia. Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Colombia. En: Seguridad y salud en el trabajo de construcción: el caso de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Lima, Editor Albetó Lópe-Valcárcel. 2.000.

BORCHERDING, John; OGLESBY, Clarkson. Construction productivity and job satisfaction En: Journal of the Construction Division. 1974.

BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. The Value of creating great workplaces. En: The great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters. San Francisco. Ed. John Wiley & Sons, 2011.

CAMACOL. Variación del Empleo por modalidad - Bogotá. En: Presente Y Perspectivas De Corto Plazo En El Sector Edificador En Bogotá Y La Región. Seminario de Actividad Edificadora. Segundo Semestre de 2.015. Ed. Adriana Camargo Gantiva Bogotá D.C., 2015.

CARAZO, José Antonio. La Tecnología revoluciona la actividad formativa de Ferroviales Agroman. En: Revista Capital Humano. Edición No. 142. Wolters Kluwer. Madrid, 2.001, p. 22.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. En: El capital Humano en las Organizaciones. 8. ed. México. Mc.Graw-Hill. 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO-DIRECCION DE RIESGOS LABORALES. Decreto 1443 del 31 de Julio de 2014. Decreto del sistema de gestión y seguridad en el trabajo. Bogotá D.C. Imprenta Nacional de Colombia. 2014.

CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD CCS. Boletín de Prensa: La seguridad y salud en el trabajo en cifras. [sitio web] Bogotá D.C.09-08-2.015. [Consultado en 09-01-2.017].

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Fuerza de trabajo. En: Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH Colombia, Archivo Nacional de datos, Bogotá, Dane. 2015.

DE LUIS MOLERO, María Teresa. Grupo Mars, un modelo de éxito basado en la confianza mutua. En: Revista Capital Humano. Edición No. 304. Wolters Kluwer. Madrid. 2.015, p. 80-83.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CAMACOL Y SENA. Entorno Ocupacional. En: Proyecto de Investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia. Ed. Cámara Colombiana de la Construcción, 2.015.

FERROVIAL. Capital Humano: Personas, Seguridad y Salud, Derechos Humanos. En: Informe Anual integrado Ferrovial 2015. Informe de gestión y Cuentas Anuales Consolidadas. Madrid. Consejo de Administración. 2.016.

FERROVIAL. Sobre Nosotros. [sitio web]. Visión y Valores, [Consultado en 09-01-2017], Disponible en: [<http://www.ferrovial.com/es/compania/vision-y-valores/>].

HAMEL, Gary y BREEN, Bill. Por qué es importante innovar en la administración de las empresas. En: El Futuro de la administración. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 2008.

KANFER, Ruth. Motivation theory and industrial and organizational psychology. En: Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, California. Consulting Psychologists Press, 1990.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. La Forma de medir la Estrategia Empresarial. En: El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Segunda Edición. Barcelona. Gestión 2000, 2002.

LEVERING, Robert. Transforming Workplace Cultures. En: Insights from Great Place to Work Institute's First 25 Years. Canadá. Primavera Editorial, 2010.

MINISTERIO DE TRABAJO. Diario Oficial 48517 de 2.012. Resolución 1409. Bogotá D.C. 2012.

OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. Reducción de la calidad del empleo y su composición. En: Panorama Laboral 2016. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO OIT. Lima, 2.016.

PERALTA, Ana Verónica y SERPELL, Alfredo. Características de la Industria de la Construcción. En: Revista Ingeniería de la Construcción No. 11. Santiago de Chile. Ed. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2012.

PETROVIC-LAZAREVIC, Sonja. The development of corporate social responsibility in the Australian construction industry. En: Construction Management and Economics, 2.008. Melbourne. 2.008.

REICHEL, Frederick F. Los empleados Adecuados. En: El Efecto Lealtad., Editorial Ariel, Barcelona, 2002.

REVISTA SEMANA. Construcción, el sector líder en 2016. Publicaciones Semana S.A. [sitio web], Bogotá 03-12-2016, [Consultado en 08-01-2017], Disponible en: [<http://www.semana.com/economia/articulo/construccion-el-sector-lider-en-el-2016/507938>].

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo. En: Comportamiento Organizacional. 13ª. Edición. México, Pearson Educación, 2009.

SERPELL, Alfredo y VERBAL, Rodrigo. REVISTA INGENIERÍA DE LA CONSTRUCCIÓN No. 15. En: Programas De Motivación En La Construcción.

TZU, Sun. Sobre La Distribución De Los Medios. En: [Anónimo] El Arte De La Guerra. 6ª Edición. Madrid: Editorial Trotta, 2007.

VILORIA, Amelec Jesús. Definiciones de Productividad [sitio web], La Productividad y sus Componentes. Investigación en calidad del Servicio, Información y Productividad, 24-01-2011. [Consultado en 09-01-2017].

WOOLFOLK, Anita. Aprendizaje y Motivación. En: Psicología educativa. Novena Edición. Pearson Educación, 2006.