

**LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS PROYECTOS DE
CONSTRUCCIÓN**

JUAN DIEGO DUQUE RÍOS

**UNIVERSIDAD EAFIT
MEDELLÍN – ANTIOQUIA
INGENIERÍA CIVIL**

2011

**LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN LOS PROYECTOS DE
CONSTRUCCIÓN**

JUAN DIEGO DUQUE RÍOS

ASESOR

LUIS FERNANDO BOTERO BOTERO

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN – ANTIOQUIA

INGENIERÍA CIVIL

2011

DEDICATORIA

A mi padre, Oscar Duque Escobar y a mi madre, Rita Inés Ríos Murillo por su apoyo y esfuerzo, los cuales hicieron posible mis estudios profesionales.

A mi hermano, Camilo Duque Ríos por su compañía y amor durante todo este tiempo.

A mis familiares y amigos, por acompañarme durante el transcurso de los años.

A la universidad Eafit por haberme acogido en su institución todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo incondicional y su amor.

Al ingeniero Luis Fernando Botero Botero, quien con paciencia y dedicación me orientó en el proyecto.

A Hugo Ramírez Ospina, quien con sus amplios conocimientos sobre el tema me ayudó mucho en el desarrollo del proyecto.

A la universidad Eafit y al departamento de ingeniería civil.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVO GENERAL	20
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEORICO	22
5.1.1 Estilos de liderazgo	25
5.1.2 El líder ¿Nace o se hace?	26
5.1.3 La educación como factor fundamental para formar verdaderos líderes	27
5.1.4 ¿Líder o jefe?	29
5.1.5 La comunicación como fuente fundamental para un buen liderazgo	30
5.1.6 Escuchar bien para liderar bien	32
5.1.7 El liderazgo: un medio para lograr el sentido de pertenencia en la organización	34
5.2 ESTADO DEL ARTE	36
6. TRABAJO DE CAMPO	39
6.1 FORMATO ENTREVISTA (OBREROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	40
6.2 FORMATO ENTREVISTA (INGENIEROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	44

6.3 RESULTADOS – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	45
6.4 ANALISIS DE RESULTADOS (OBREROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	46
6.5 ANALISIS DE RESULTADOS (INGENIEROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	63
6.6 FORMATO ENTREVISTA (OBREROS) – OBRA PARQUE LINEAL LA TINAJA - TRAMO 2	66
6.7 FORMATO ENTREVISTA (INGENIEROS) – OBRA PARQUE LINEAL LA TINAJA - TRAMO 2	70
6.8 RESULTADOS – OBRA PARQUE LINEAL LA TINAJA - TRAMO 2	71
6.9 ANALISIS DE RESULTADOS (OBREROS) – OBRA PARQUE LINEAL LA TINAJA - TRAMO 2	72
6.10 ANALISIS DE RESULTADOS (INGENIEROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO	89
7. ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA UNA MEJOR COMUNICACIÓN	91
7.1 COMUNICACIÓN IRRESISTIBLE	92
7.1.1 Estrategias generales	93
8. COMO LOGRAR INTERIORIZAR EN LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCION EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN	102
9. CONCLUSIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Formato entrevista – Perfil socio demográfico	40
Tabla 2. Formato entrevista – Comunicación entre líder y empleado	41
Tabla 3. Formato entrevista – Perfil motivacional	42
Tabla 4. Formato entrevista – Perfil motivacional	43
Tabla 5. Formato entrevista – Relación con el obrero	44
Tabla 6. Rango de edades en años	46
Tabla 7. Cargo laboral	47
Tabla 8. Estudios realizados	48
Tabla 9. Experiencia laboral	49
Tabla 10. Tiempo en la empresa	50
Tabla 11. ¿Se siente motivado?	51
Tabla 12. ¿El ingeniero da instrucciones claras y de buena manera?	52
Tabla 13. ¿Se siente bien escuchado por parte del ingeniero?	53
Tabla 14. ¿Cómo se siente con su cuadrilla de trabajo?	54
Tabla 15. ¿Le gusta que le cambien de función dentro de la obra?	55
Tabla 16. ¿Generalmente se desempeña dentro de lo que le gusta?	56
Tabla 17. ¿Es importante la relación con el grupo de trabajas?	57

Tabla 18. ¿Cómo es su relación con el ingeniero en la obra?	58
Tabla 19. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el ingeniero?	59
Tabla 20. ¿Qué importancia tiene un buen liderazgo por parte del ingeniero?	60
Tabla 21. ¿Reconoce al ingeniero como líder?	61
Tabla 22. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	62
Tabla 23. ¿Cómo es su relación con los obreros?	63
Tabla 24. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el obrero?	64
Tabla 25. Formato entrevista (Parque Lineal La Tinaja – Tramo 2) – Perfil socio demográfico	66
Tabla 26. Formato entrevista (Parque Lineal La Tinaja – Tramo 2) – Comunicación entre líder y empleado	67
Tabla 27. Formato entrevista (Parque Lineal La Tinaja – Tramo 2) – Perfil motivacional	68
Tabla 28. Formato entrevista (Parque Lineal La Tinaja – Tramo 2) – Perfil motivacional	69
Tabla 29. Formato entrevista (Parque Lineal La Tinaja – Tramo 2) – Relación con el obrero	70
Tabla 30. Rango de edades en años	72
Tabla 31. Cargo laboral	73
Tabla 32. Estudios realizados	74
Tabla 33. Experiencia laboral	75

Tabla 34. Tiempo en la empresa	76
Tabla 35. ¿Se siente motivado en su trabajo?	77
Tabla 36. ¿El ingeniero da instrucciones claras y de buena manera?	78
Tabla 37. ¿Se siente bien escuchado por parte del ingeniero?	79
Tabla 38. ¿Cómo se siente con su cuadrilla de trabajo?	80
Tabla 39. ¿Le gusta que le cambien de función dentro de la obra?	81
Tabla 40. ¿Generalmente se desempeña dentro de lo que le gusta?	82
Tabla 41. ¿Es importante la relación con el grupo que trabajas?	83
Tabla 42. ¿Cómo es su relación con el ingeniero en la obra?	84
Tabla 43. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el ingeniero?	85
Tabla 44. ¿Qué importancia tiene un buen liderazgo por parte del ingeniero?	86
Tabla 45. ¿Reconoce al ingeniero como líder?	87
Tabla 46. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	88
Tabla 47. ¿Cómo es su relación con los obreros?	89
Tabla 48. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el obrero?	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Rango de edades en años	46
Figura 2. Cargo laboral	47
Figura 3. Estudios realizados	48
Figura 4. Experiencia laboral	49
Figura 5. Tiempo en la empresa	50
Figura 6. ¿Se siente motivado?	51
Figura 7. ¿El ingeniero da instrucciones claras y de buena manera?	52
Figura 8. ¿Se siente bien escuchado por parte del ingeniero?	53
Figura 9. ¿Cómo se siente con su cuadrilla de trabajo?	54
Figura 10. ¿Le gusta que le cambien de función dentro de la obra?	55
Figura 11. ¿Generalmente se desempeña dentro de lo que le gusta?	56
Figura 12. ¿Es importante la relación con el grupo de trabajas?	57
Figura 13. ¿Cómo es su relación con el ingeniero en la obra?	58
Figura 14. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el ingeniero?	59
Figura 15. ¿Qué importancia tiene un buen liderazgo por parte del ingeniero?	60
Figura 16. ¿Reconoce al ingeniero como líder?	61

Figura 17. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	62
Figura 18. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	63
Figura 19. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el obrero?	64
Figura 20. Rango de edades en años	72
Figura 21. Cargo laboral	73
Figura 22. Estudios realizados	74
Figura 23. Experiencia laboral	75
Figura 24. Tiempo en la empresa	76
Figura 25. ¿Se siente motivado en su trabajo?	77
Figura 26. ¿El ingeniero da instrucciones claras y de buena manera?	78
Figura 27. ¿Se siente bien escuchado por parte del ingeniero?	79
Figura 28. ¿Cómo se siente con su cuadrilla de trabajo?	80
Figura 29. ¿Le gusta que le cambien de función dentro de la obra?	81
Figura 30. ¿Generalmente se desempeña dentro de lo que le gusta?	82
Figura 31. ¿Es importante la relación con el grupo que trabajas?	83
Figura 32. ¿Cómo es su relación con el ingeniero en la obra?	84
Figura 33. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el ingeniero?	85
Figura 34. ¿Qué importancia tiene un buen liderazgo por parte del ingeniero?	86
Figura 35. ¿Reconoce al ingeniero como líder?	87

Figura 36. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	88
Figura 37. ¿Qué problemas trae un mal liderazgo dentro de la obra?	89
Figura 38. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el obrero?	90

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Abraham Maslow (1943), el ser humano siempre busca satisfacer desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas. Así es como en todos los ámbitos del desarrollo humano y en las diferentes culturas, el hombre ha encontrado la manera de estrechar estos lazos, creando verdaderas relaciones sociales en donde el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias, conocimientos y recursos logran resultados positivos.

Las mejores ideas son generadas por la interacción humana por lo que es de gran importancia lograr una buena comunicación en las diferentes organizaciones, en donde las personas que las conforman se sientan a gusto y trabajen conjuntamente en el logro de los diferentes objetivos.

Un pilar fundamental en las organizaciones son los empleados, los cuales son la razón de ser de las diferentes compañías ya que hacen posible la ejecución de cada uno de los proyectos. La comunicación es esencial en un líder ya que de ella depende lograr el sentido de pertenencia por la empresa en los trabajadores, consiguiendo así, que estos trabajen con esmero y dedicación.

Para el empleado es primordial sentirse valorado como persona dentro de la empresa donde trabaja y esto incide enormemente en el aumento de su interés por los diferentes proyectos y en el mejoramiento de su desempeño. ¿Cómo se siente el trabajador con la empresa y con las labores que desempeña? Es una pregunta que las directivas se deberían hacer frecuentemente, logrando así hacer sentir a todos los empleados a gusto y comprometidos con la empresa.

Es de gran importancia tener en cuenta las características de la población de los trabajadores de la construcción, la cual está enmarcada dentro de un ámbito

social, cultural y académico limitados, que determinan en gran parte sus habilidades y capacidades para la comunicación, el aprendizaje y la ejecución de actividades constructivas. De ahí la importancia que desde la visión y sentir de esta población se puedan reconocer claramente las habilidades y competencias que deben caracterizar a los profesionales de la construcción en su rol de líder de la construcción.

El personal de la construcción está compuesto por:

- Líder – Profesionales de la construcción
- Subordinados – Personal operativo: maestros, oficiales y ayudantes.

En muchos proyectos de construcción el profesional no es el líder sino el jefe. De ahí la importancia de fomentar estrategias que le permitan entender la importancia de ejercer el liderazgo y saber tratar las personas que dirige.

Es muy importante para el profesional identificar el perfil de sus subordinados ya que de ello depende como va a liderar los grupos de trabajo (cuadrillas). Liderar no es dar órdenes sino por el contrario dar un acompañamiento enriquecido de conocimiento. Lo importante no es lo que se comunica sino la forma como se hace, es decir las estructuras lingüísticas que se utilizan.

Un elemento fundamental que plantea el Coaching¹ es “la escucha”, ya que esta es la que valida el hablar. Además, el escuchar a los trabajadores permite al profesional recibir información que mejorara los procesos constructivos y así aumentar la eficiencia de los mismos.

El trabajo está dividido en 3 partes:

- La primera hace un levantamiento teórico de factores que son fundamentales en la búsqueda de un mejor liderazgo.

¹ Coaching: Es un modelo de acompañamiento a las personas a partir del lenguaje.

- Una segunda parte busca conocer cómo influye el liderazgo por parte del profesional de la construcción en la motivación del personal de la obra.
- Finalmente, la tercera plantea estrategias de comunicación, las cuales le van a servir al profesional de la construcción ejercer su rol de líder de la mejor manera.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día en algunos proyectos de construcción, se evidencia claramente la falta de un buen desempeño como se ha podido constatar en la empresa Ingeniería y Contratos S.A.S. y como plantea el Coaching y la Psicolingüística², la falta de una buena comunicación. De ahí la necesidad de fomentar el liderazgo, el cual permite hacer sentir a las diferentes personas que trabajan en la empresa más motivadas y así mejorar todos estos aspectos ya mencionados que impiden que los proyectos se desarrollen en forma óptima.

Lo anterior unido a los cortos plazos de ejecución de los contratos y a su fuerte dinámica, se constituyen en una situación de alto riesgo para los rendimientos y la productividad de una obra, es por esto, que como parte de la planificación, se deben desarrollar e implementar estrategias de comunicación desde su comienzo, que permitan garantizar instrucciones de trabajo adecuadas, la socialización de la población con las especificaciones técnicas y con el uso adecuado de los recursos.

Esta investigación pretende resolver esta pregunta:

¿Qué relación existe entre el liderazgo del directivo y la motivación por parte del obrero?

² Psicolingüística: Es el análisis del lenguaje que utilizan las personas en su contenido psicológico.

2. JUSTIFICACIÓN

La falta de comunicación y escucha afectan en gran medida los proyectos de construcción, ya que el trabajador no entrega lo mejor de sí.

Según Hugo Ramírez Ospina (2003), “Dentro del marco del nuevo paradigma de pensamiento, el elemento central y determinante en las organizaciones es la persona. Se ha invertido mucho en las cosas y en la tecnificación, pero hoy más que nunca la empresa está tomando consciencia que el simple conocimiento técnico de los procesos no asegura el éxito en una organización. Es la persona que está detrás de todos estos mecanismos la que en definitiva determina la eficacia y el logro de los objetivos de la empresa. Esta ha dejado de ser considerada una maquina como lo planteaba el modelo cartesiano, para convertirse en un organismo vivo. Hoy dentro una mirada humanista se habla de campos organizacionales en donde la tecnología le está cediendo supremacía a las personas. Cuando se habla de calidad total, es fundamental tener en cuenta la calidad de las personas y de su comunicación. Más que a las redes eléctricas se está dando importancia a las redes conversacionales. Si la filosofía definía a las diferentes personas como seres racionales hoy las define como seres lingüísticos”.

De acuerdo con el mismo autor, “La Planeación Estratégica habla de la Misión y la Visión de la empresa pero no de la Misión y Visión del trabajador como persona”. De ahí la importancia de un líder, que tenga como fortaleza la comunicación, que sea un creador de herramientas para ésta y que a través de su capacidad para dirigir personas, logre que estas se sientan como parte importante dentro del proyecto y de la empresa. Según Hugo Ramírez Ospina (2003), el profesional de la construcción debe ser un ejecutivo de la palabra.

Con este trabajo se pretende llevar a los diferentes directivos de la construcción, estrategias que les permita reflexionar sobre la manera de dirigir a sus trabajadores y cómo mejorar la comunicación.

3. OBJETIVO GENERAL

- Plantear estrategias y herramientas que permitan a la empresa constructora desarrollar en los directivos características de liderazgo que conduzcan a mejorar la comunicación y así lograr que el obrero se mantenga motivado.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer algunas estrategias de comunicación asertiva que permitan una mejor comunicación entre las directivas y los empleados en empresas de construcción.
- Conocer las percepciones que tienen los trabajadores sobre la importancia del liderazgo para mantenerse motivados y con sentido de pertenencia por la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

El liderazgo es un tema crucial hoy día cuando las fronteras se han abierto al comercio y la interacción global. Al hablar de grupos, organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus colaboradores a conseguirlo. Según Hugo Ramírez Ospina (2006), más que las redes eléctricas, son las redes conversacionales, las que definen el éxito en una organización.

El líder posee defectos y virtudes, las cuales debe identificar; esto implica mirarse primero a sí mismo y conocerse para luego poder entender a los demás, reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con el otro y así conseguir el éxito. Este análisis llevara al líder a conocerse para luego conocer al otro y de esta forma mejorar el desempeño como líder que es, para beneficio de la organización.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Saber que desea la gente es uno de los factores fundamentales que un líder debe tener en cuenta a la hora de asignar trabajos, ya que lo más importante es que el sujeto se sienta a gusto con lo que hace y con quien comparte.

Es adecuado recalcar que el líder es el que dirige a sus seguidores, es el que no simplemente sabe cómo hacer las cosas, sino que las enseña y sobre todo invita a las personas a descubrir su propia capacidad.

Por este motivo, cuenta con las siguientes características:

- Capacidad de comunicarse
- Capacidad de escucha
- Establece metas y objetivos
- Crece y se interesa por el crecimiento de su equipo

El éxito del líder se ve enmarcado principalmente por su buena voluntad, por su servicio, y porque nunca trata a los demás como objetos, sino que siempre es carismático y humilde. Hace sentir a las personas como parte importante de la organización. De acuerdo a Hugo Ramírez Ospina (2006), el modelo cartesiano³ consideraba las empresas como una máquina y por lo tanto a sus miembros como objetos.

En las empresas de construcción se hace necesario generar herramientas que permitan fortalecer la comunicación como un puente hacia la motivación y el mejor desempeño del personal.

El trabajo de campo es importantísimo a la hora de buscar cumplir los objetivos propuestos que en este caso son sobre estrategias para mejorar la comunicación. De esta manera se va a establecer la metodología de la entrevista, ya que con esta se lograra conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la importancia de la comunicación para lograr la motivación.

Según investigaciones realizadas por Joseph Badaracco y Richard Ellsworth (1994), a la hora de hablar de liderazgo, es importante tener en cuenta varios puntos, los cuales hacen posible tener un conocimiento más amplio sobre el tema, el cual está enmarcado dentro de la construcción.

³ Modelo cartesiano: Es un modelo que propone que para que haya ciencia debe haber medición.

Estos puntos son:

- Estilos de liderazgo
- El líder ¿nace o se hace?
- La educación como factor fundamental para formar verdaderos líderes
- ¿Líder o jefe?
- La comunicación como fuente fundamental para un buen liderazgo
- Escuchar bien para liderar bien
- El liderazgo: Un medio para lograr el sentido de pertenencia en la organización.

5.1.1 Estilos de liderazgo

Según Peter Drucker, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con las responsabilidades en relación con sus empleados. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados.

Los tres estilos básicos de liderazgo son:

- El líder autócrata
- El líder participativo
- El líder liberal

El líder autócrata, asume toda responsabilidad, dirige, motiva y controla a sus seguidores. Mientras, que el líder participativo, utiliza la consulta, escucha, analiza las situaciones y considera las decisiones finales junto a su equipo y finalmente esta el líder liberal, éste delega a sus seguidores la autoridad de tomar las decisiones y el mando de la situación.

5.1.2 El líder ¿Nace o se hace?

De acuerdo a Karin Silvina (2006), este tema ha generado debate en todo el mundo y la verdad es complicado afirmar si un líder nace o se hace. Según el mismo autor muchas personas dicen que el líder nace y que si no se nace siéndolo no se puede llegar a ser, pero realmente es por el hecho de que le tienen miedo al cambio.

Del mismo autor, cuando se dice que el líder nace, se está diciendo que nace con una predisposición genética que le llevará más fácilmente a adquirir cualidades y habilidades para ser un líder más adelante, ya que nadie nace aprendido, nadie nace sabiendo cómo liderar grupos, empresas, países. Todos aprenden a lo largo de la vida y precisamente por eso tiene sentido.

Cuando se viaja, se estudia, se conoce gente nueva, constantemente se están sufriendo cambios debido a todos estos factores, los cuales influyen de manera considerable en la formación. Con lo anterior se puede ver que un líder se va formando durante los procesos de la vida, los cuales le permiten, junto con sus aptitudes, desempeñar de manera adecuada su rol.

Hablar de un líder no es lo mismo que hablar de un buen líder, de ahí la importancia de la educación, con el fin de formar personas con principios éticos y valores. Con una buena educación enmarcada dentro una buena formación, se logra obtener personas que cuando lleguen al mundo laboral y social, y desempeñen ese rol de líderes, logren tener buenas relaciones con sus grupos respectivos. No es azar que hoy se esté hablando en las empresas de la “administración por valores” y no solamente por resultados.

5.1.3 La educación como factor fundamental para formar verdaderos líderes

Como se puede ver, las personas se forman como profesionales en los colegios y universidades, sin embargo no se hacen una pregunta de vital importancia, ¿se están formando como personas?

Reflexionando, se puede ver que los profesores sin saberlo, se limitan mucho a dar información, pero ayudan poco a la creación de una consciencia. Transmiten muchos conocimientos a veces sin invitar al alumno a formarse como persona.

Identificar la falta de formación es relativamente fácil, ya que se puede ver reflejada en varias empresas, en las cuales se carece de calidad humana, de verdadero trabajo en equipo, desde el dueño, hasta el trabajador más raso.

Por eso se hace referencia a ser un verdadero líder, el cual haga sentir a cada miembro del grupo como parte fundamental de la empresa donde labora. Ese sentido de pertenencia que el grupo adquiere por la empresa, es gracias a que el líder transmite a sus seguidores:

- Igualdad
- Honestidad
- Tolerancia
- Libertad
- Respeto
- Seguridad
- Confianza

Con lo anterior se puede ver la importancia de ser un verdadero líder y de transmitir esa confianza al grupo, lo cual permite que este se mantenga motivado y desempeñe sus respectivas funciones de la mejor manera.

5.1.4 ¿Líder o jefe?

Cuando se logra identificar las diferencias que se presentan entre ser jefe y ser líder, se pueden buscar estrategias que le permita al primero entender el por qué de su poca eficiencia, la cual se presenta sin darse cuenta, ya que no conoce que es contar con un grupo de trabajo motivado y con sentido de pertenencia.

A continuación se mostraran varias diferencias entre jefe y líder, fueron tomadas del autor Javier Repiso.

Jefe vs Líder

- Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; Para el líder, un privilegio de servicio.
- El jefe maneja a la gente; El líder la prepara.
- El jefe sabe cómo se hacen las cosas; El líder enseña cómo deben hacerse.
- El jefe va al frente; El líder empuja al grupo.
- La autoridad del jefe, impone; la autoridad del líder, enamora.
- El jefe dice vaya; el líder dice vayamos.
- El jefe inspira temor; el líder inspira confianza.
- El jefe busca el culpable cuando hay un error y castiga, sanciona y reprende; El líder corrige pero comprende y castiga pero enseña.

Con lo anterior se pueden identificar algunas diferencias entre jefe y líder, logrando así establecer parámetros, que permitan a los directores de las empresas, reflexionar sobre el cómo manejan sus grupos de trabajo y buscar estrategias para eliminar esas barreras que se crean cuando no se cuenta con el liderazgo.

5.1.5 La comunicación como fuente fundamental para un buen liderazgo

Lo importante no es lo que se dice sino cómo se dice, es decir las estructuras lingüísticas que se utilizan en la comunicación. Esto es fundamental en cualquier proyecto para evitar entre otras cosas:

- Bloqueos en la comunicación
- Resistencia a la información
- Conflictos innecesarios
- Enemistades
- Desmotivación
- Interpretaciones tergiversadas

Transmitir la información de manera apropiada, acompañar por medio de un buen lenguaje y apoyar por medio de buenas palabras genera un ambiente de confianza, de motivación, de responsabilidad y de sentido de pertenencia.

Como se puede ver, en las obras de construcción, muchas veces el profesional no permite que los obreros le den opiniones sobre una mejor manera de realizar las diferentes actividades del proyecto.

Según Humberto Maturana (1995), La comunicación es la fuente por medio de la cual, el líder construye su relación con el grupo y como lo plantea Hugo Ramírez Ospina (2003), si antes la filosofía nos definía como seres racionales hoy somos definidos como seres lingüísticos.

Por otra parte, un elemento importantísimo en la comunicación es la: “Escucha”.
De acuerdo con los conceptos del Coaching: El escuchar valida el hablar.

5.1.6 Escuchar bien para liderar bien

“El viejo concepto de que el poder se logra mediante control y autoridad aún está presente en muchas organizaciones. Sin embargo, ahora mucha gente está dándose cuenta que el verdadero poder sólo se puede lograr mediante verdadero liderazgo”. (Silíceo: 1999, 220p)

Tomado del mismo autor, “¿Cómo se puede desarrollar el ambiente adecuado de liderazgo? ¿Cómo se puede hacer que ese recurso tradicionalmente desperdiciado que es la creatividad e inteligencia de los trabajadores, se convierta en un recurso tangible a favor de la empresa? Uno de los principales secretos es ESCUCHANDOLES. Ya se ha hecho demasiado daño a la moral de esos operadores y trabajadores en general a quienes en algún momento se les ha ordenado no tocar los controles de la máquina, en vez de entrenarles para hacerlo correctamente, o se les ha dicho que no opinen sobre cambios y mejoras al producto o al proceso.

Retomando los planteamientos de Hugo Ramírez Ospina (2003), escuchar no es lo mismo que oír, lo segundo es biológico y lo primero es interpretativo. Cada paso en la escala jerárquica requiere una mejor escucha.

Con lo anterior se puede ver la importancia de escuchar, cada empleado tiene algo que aportar. Cada subalterno, sin importar la actividad que desarrolle, tiene algo que enseñar, debido a que nadie sabe más sobre una actividad que quien la realiza.

Los diferentes procesos de un proyecto son ejecutados por los obreros, así que ellos pueden dar grandes aportes para mejorar los procesos. Escucharlos es el medio para lograr mejores resultados y mayores eficiencias.

De ahí la necesidad de fomentar la escucha, la cual le va a facilitar al profesional de la construcción tener una mejor relación con el grupo, además de mejorar los diferentes procesos constructivos. El escuchar al empleado permite que este se sienta con mayor motivación y sentido de pertenencia.

5.1.7 El liderazgo: un medio para lograr el sentido de pertenencia en la organización

Para el profesor de la universidad de California, Harold Koontz (1961), “el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo en el cumplimiento de metas grupales”.

Lograr que las personas trabajen de esta forma supone un sentido de pertenencia. Para lograrlo hay que empezar por hacer sentir a cada uno de los trabajadores como parte fundamental de la empresa. El papel del jefe de proyectos es crucial para lograrlo, por lo cual es fundamental ser un líder, ya que debe saber manejar situaciones de conflicto y asegurar buenas relaciones que permitan el buen desarrollo del proyecto.

A continuación se darán unas pautas de comportamientos apropiados para jefes de proyectos:

- Ser visionario con el fin de ayudar al grupo a clarificar sus objetivos.
- Estimular ya que este es un elemento fundamental en la motivación.
- Ser orientador y formador con el fin de reconocer las individualidades y aconsejar con atención personal.
- Ser incentivador con el fin de premiar y reconocer lo positivo del grupo.
- Transferir autoridad y responsabilidad.
- Hacer frente al trabajo y contribuir igual que el resto del grupo.
- Ser abierto a la comunicación con todo el grupo.
- Escuchar e interpretar de manera acertada los mensajes.
- Orientar al grupo hacia el cumplimiento de objetivos y metas
- Consultar con el grupo antes de tomar las decisiones, buscando opiniones y sugerencias.

Y una regla de oro: “FELICITE EN PUBLICO Y CORRIJA EN PRIVADO”

Cuando el jefe de proyectos tiene en cuenta estas pautas que se acaban de mencionar, logra que el grupo se sienta importante para la empresa, creando así sentido de pertenencia. Este es un factor muy importante que hay que tener en cuenta, ya que cuando el grupo se siente importante para la empresa, trabaja con mayor motivación y permite asegurar más fácilmente el éxito del proyecto.

5.2 ESTADO DEL ARTE

El liderazgo ha sido un tema de gran interés en todo el mundo, el cual se ha sido estudiado e investigado. Por medio de estas investigaciones, se ha encontrado que el liderazgo es un tema muy amplio, el cual tiene su aplicación dependiendo a qué tipo de población vaya referido, ya que no se puede liderar de igual manera personas con estudios superiores que personas sin ningún tipo de estudios, y por eso es que en este trabajo se hace referencia a la población de estudio a la cual se va a liderar por medio de estrategias.

Con las diferentes investigaciones que se han realizado, se han logrado responder preguntas tan importantes como es la de ¿el líder nace o se hace?, la cual durante la historia ha tenido gran debate entre los diferentes investigadores. Karin Silvina logro resolver este paradigma, diciendo que las personas no nacen aprendidas, sino que necesitan un proceso de aprendizaje. Conocer personas y nuevos procesos, adquirir nuevas experiencias y tener una gran capacidad de cambio, permite que la persona se forme como líder.

Como se dijo anteriormente también se han abordado factores que son de gran importancia, como son la comunicación y la escucha, sin los cuales no sería posible que el líder cumpliera sus propósitos. Estas dos fuentes fundamentales, como son saber escuchar y comunicarse adecuadamente, permiten que el líder se relacione y forme lazos de confianza con su grupo.

Por medio de estas investigaciones también se ha logrado establecer modelos, como por ejemplo, el Modelo de Contingencia, creado por Fred Fiedler en el año 1951, el cual relaciona el rendimiento organizacional y las actitudes de líder, logrando así, sacar conclusiones acerca de la influencia del líder sobre el rendimiento que se da en las organizaciones, dependiendo de la situación específica de trabajo, de las relaciones entre el subordinado y el líder, de la

estructura de la tarea, la cual depende de la claridad con la cual fue dada la misma y finalmente, de la posición de poder del líder.

Otro modelo muy importante es el modelo situacional, creado por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1975. Por medio de este modelo se hace una clasificación del personal de trabajo, dependiendo de la experiencia laboral y la motivación que tenga cada uno. Esta clasificación va desde el nivel D1 hasta el nivel D4, en donde:

- D1: Principiantes entusiastas
- D2: Aprendices desencantados
- D3: Expertos con interés variable
- D4: Estrellas

El principiante entusiasta es el empleado sin ningún tipo de experiencia laboral pero el cual tiene un gran interés por aprender, el aprendiz desencantado es el empleado de poca experiencia y como su nombre lo dice esta desencantado, lo cual se traduce en baja motivación, el experto con interés variable es un empleado que ya tiene conocimientos importantes pero hay que acompañarle y finalmente esta la estrella quien es experto y comprometido con toda actividad que realiza.

Es importante que el líder utilice distintos estilos de liderar con cada empleado, dependiendo del nivel de desarrollo en el que se encuentre cada uno. A este líder se le llama líder situacional.

Finalmente se tiene el modelo conocido como “COMUNICACIÓN IRRESISTIBLE”, el cual fue tomado de un gran promotor del tema, llamado Hugo Ramírez Ospina, quien es autor del libro “La magia del lenguaje”, editado en el año 2003. Este modelo plantea gran variedad de estrategias de comunicación como son:

- Alternativas ilusorias
- Cambio del “PERO” por la “Y”
- Clausulas subordinadas

- Crear expectativas
- Adverbios de comentario
- Inclusión
- Generalización

Todas ellas dan lineamientos para una comunicación asertiva.

Las respuestas que se han obtenido por medio de estudios, han logrado cambiar de alguna manera, la forma de pensar de gran cantidad de directivos, los cuales poco a poco tienen más en cuenta al empleado y lo hacen sentir como parte fundamental de la organización.

6. TRABAJO DE CAMPO

Para el cumplimiento de los objetivos planteados es de gran importancia el trabajo en campo. Este se realizó por medio de entrevistas. Las cuales se realizaron específicamente en un proyecto de mantenimiento de acueducto, ubicado en la zona centro de Medellín, de la empresa contratista Ingeniería y Contratos S.A.S. La entidad contratante es Empresas Públicas de Medellín.

La obra en la cual se realizaron las entrevistas, tiene 50 obreros y 3 ingenieros. Una muestra representativa de la población es de gran importancia, con el fin de obtener resultados confiables que permitan dar respuestas acertadas a los objetivos planteados.

Se realizaron 2 tipos de entrevistas, la primera iba dirigida a los obreros y la segunda a los ingenieros.

De esta manera el número de obreros entrevistados fueron los 50 que se encuentran en el proyecto, los cuales están conformados por:

- Encargados (Maestros)
- Oficiales
- Ayudantes

La entrevista de los obreros está compuesta por 3 partes:

- Perfil socio demográfico
- Comunicación entre líder y empleado
- Perfil motivacional

Con respecto a los ingenieros, todos fueron entrevistados y simplemente se les hizo 2 preguntas concernientes a la relación con los obreros.

6.2 FORMATO ENTREVISTA (INGENIEROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO

Tabla 5. Formato entrevista (Mantenimiento de acueducto) – Relación con el
obrero

DATOS GENERALES					
ENTREVISTADOR	AÑO	EMPRESA	OBRA	UBICACIÓN	NUMERO DE ENTREVISTADOS
Juan Diego Duque Ríos	2011 - 2	Ingeniera & Contratos S.A.S.	Mantenimiento de acueductos	Zona centro de Medellín	3
RESULTADOS					
Nombre	Cargo	¿Cómo es su relación con los obreros?	¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan con el obrero?		

6.3 RESULTADOS – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO

Los resultados de las entrevistas están anexos al final del trabajo en un CD, el cual contiene 2 archivos en Excel.

- Entrevista – Ingenieros (obra mantenimiento de acueducto)
- Entrevista – Obreros (obra mantenimiento de acueducto)

Cada archivo contiene el formato, los resultados y el análisis de resultados de las entrevistas.

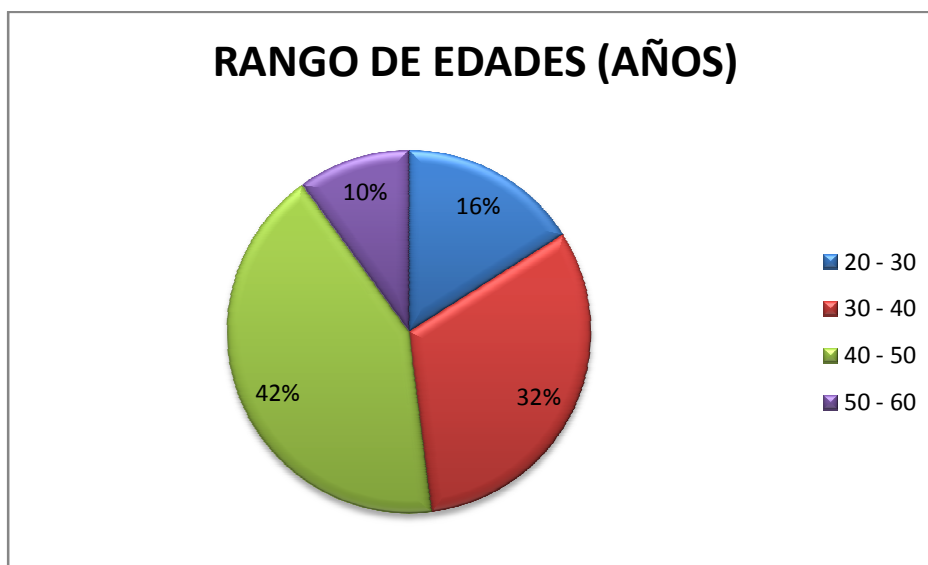
6.4 ANALISIS DE RESULTADOS (OBREROS) – OBRA MANTENIMIENTO DE ACUEDUCTO

Con base al trabajo realizado en campo, se hizo un análisis de la información obtenida.

Tabla 6. Rango de edades en años

EDAD (AÑOS)			
20 – 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60
8	16	21	5

Figura 1. Rango de edades en años

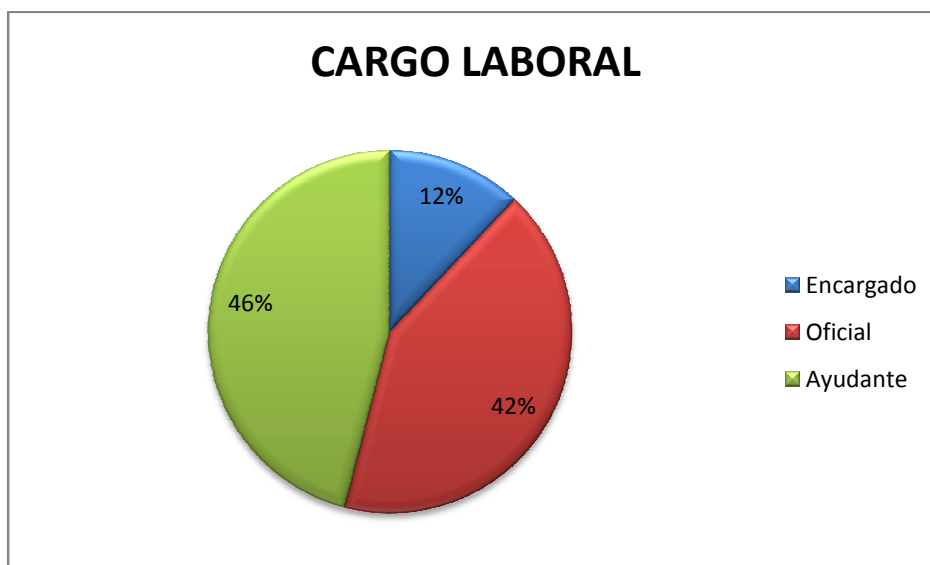


Con relación a la edad, se pudo evidenciar que los trabajadores se encontraban entre los 20 y 60 años, de los cuales el 42% tenían entre 40 y 50 años.

Tabla 7. Cargo laboral

CARGO LABORAL		
Encargado	Oficial	Ayudante
6	21	23

Figura 2. Cargo laboral



Con relación al cargo laboral, se encontró que la mayoría de los trabajadores eran ayudantes y conformaban el 46% de la población entrevistada. Además se pudo ver que solo había 6 encargados, los cuales representaban el porcentaje más pequeño correspondiente al 12%.

Tabla 8. Estudios realizados

ESTUDIOS REALIZADOS			
Tecnología	Bachillerato	Primaria	Ninguno
1	14	33	2

Figura 3. Estudios realizados



Los estudios realizados fue otro de los temas que se tocó en la entrevista y se pudo evidenciar que la gran mayoría solo hizo la primaria, conformando el 66% de la población. También se encontró que solo 1 persona había realizado estudios superiores al bachillerato.