

# Evaluación del uso de las competencias laborales en la industria de la construcción en el Distrito Federal

Evaluation of the use of skills work in construction industry in Mexico city

Bernabé Martínez

## Resumen

El propósito de trabajo consiste en determinar la influencia de la Gestión por Competencias laborales utilizadas en la industria de la construcción en la ciudad de México, mediante la aplicación de un instrumento construido ex profeso, con el propósito de conocer las de mayor presencia en el sector, a fin de que puedan ser aprovechadas por las micro, pequeñas y medianas compañías constructoras del Distrito Federal, a efecto de incrementar su productividad y participación económica en la ciudad.

### Palabras claves

- Producción y estructura del mercado
- Política industrial
- Formación de capital humano

## Abstract

The purpose of work is to determine the influence of labor skills management used in the construction industry in the city of Mexico, through the application of an instrument built expressly for the purpose of meeting the highest presence in the , so that may be exploited by micro, small and medium-sized construction companies Federal District, in order to increase productivity and economic participation in the city

### Key words

- Production and market structure
- Economies of regulation
- Human capital formation

JEL: L11, L52, J24

## Introducción

En términos generales, puede afirmarse que directivos y responsables de los proyectos y obras desarrolladas por empresas de la industria de la construcción en el Distrito Federal, menosprecian las actividades administrativas. La aplicación de técnicas concebidas para obtener mayor productividad del personal ocupado es tangencial, por no decir nula. La mayoría de las constructoras omiten utilizarlas. A pesar de que el manejo adecuado y oportuno del factor humano tiende a garantizar mayor productividad en la ejecución de sus actividades y mejor aun, permite acrecentar la utilidad de las empresas.

La gestión de recursos humanos por *competencias laborales* es un instrumento orientado a propiciar mayor productividad y utilidad para las empresas. Es una nueva técnica de trabajo usada por organizaciones mundiales<sup>1</sup> para obtener mejores resultados en su operación; misma que puede ser utilizada de manera permanente por la industria de la construcción. Las preguntas que debe responder para evaluar la posibilidad de su uso en el sector, consiste en determinar: ¿Hasta qué punto empresas constructoras del Distrito Federal, utilizan *competencias laborales* en la realización de sus trabajos?, ¿con qué grado de profundidad las aplican en la ejecución de sus actividades? ¿Es posible encontrar las *competencias* de mayor uso, que permitan definir un modelo básico susceptible de ser implantado por las micro, pequeñas y medianas empresas de esta industria? Y como sector ¿Qué impacto económico

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. *Proyecto de competencias laborales*, "Análisis de la experiencia comparada: Australia, Canadá, Francia, Gran Bretaña, México", página web, 27 de septiembre del 2000.







comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

En su conjunto conducen a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. Por tanto, la competencia puede considerarse como un nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe tener un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencia hace referencia a la formación y desarrollo del capital humano. El concepto competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en una situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.<sup>3</sup>El concepto de competencias ha sido un dilema para muchas empresas. El querer implementar tal concepto ha llevado a los directivos empresariales y consultores organizacionales a analizar detalladamente la teoría y diseñar estrategias que permitan estructurar una propuesta metodológica para el diseño de un modelo de competencias laborales al interior de cada organización.

Las competencias pueden caracterizarse de manera individual o grupal dentro de las organizaciones. Existen diferentes Modelos, entre los más utilizados se encuentran: el Modelo Conductista, El Modelo Funcionalista y El Modelo Constructivista.<sup>4</sup> Ahí pueden inscribirse el conglomerado de definiciones que intentan otorgarle precisión a la competencia:

- a) *Modelo Conductista*: orientado a la selección de los “más aptos” y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral susceptibles de ser medidos. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la motivan a buscar desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le permiten destacar en circunstancias no predefinidas.

---

3 Donna. G., Cuando es imprescindible generar empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias. Página Web. Argentina, 2003 <http://www.psiconet.com>.

4 Quesada Martínez, Humberto, Competencias Laborales: la puesta en valor del Capital Humano, <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>

- b) *Modelo Funcionalista*: basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y desagrega en niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias respecto a la consecución del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente, se usa a nivel *operativo* y, se circunscribe a aspectos técnicos. Algunos ejemplos de esta definición son:
- c) *Modelo Constructivista*: es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa de que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. A partir de esa discusión e intercambio general comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, una empresa hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas las rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

Derivado de lo anterior, puede afirmarse que la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que subyacen en el individuo, en el marco cultural y social de la organización. Se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, para estar en posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales para desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que deben tomarse cotidianamente, en los procesos en donde debe actuarse responsablemente para obtener determinados productos. En tal sentido no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; sino una capacidad real y demostrada, al tomar en cuenta además del aspecto cognitivo, también el emocional, que pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo.



Una cuestión crítica que atiende el modelo, estriba en impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, en virtud de que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran ocupar, al identificar y actuar en acciones tendientes a conseguir el perfil requerido. Se incentiva así, el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Ello permite profundizar la alianza estratégica empresa - trabajador al generar mejores recursos humanos, con desarrollo de carrera, movilidad y flexibilidad. Por tanto, ayuda a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN, mediante la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, al distribuirlos según las necesidades de cada proyecto y permite la capitalización de sus experiencias y conocimientos.

### Competencias en el ámbito de estudio

Las competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios; están relacionadas con la preparación básica del individuo. Por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, etc. Mientras que las competencias particulares o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica. No obstante, también hay otra clasificación consistente en básicas, genéricas y específicas. Un diseño por competencias laborales radica en estructurar didácticamente lo que un individuo necesita saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, según las normas de la profesión para la que se está formando. Las competencias utilizadas en el estudio se ciñeron a la clasificación desarrollada por Marta Alicia Alles,<sup>8</sup> las cuales esencialmente son las siguientes:

### Resultados del estudio

En el 2008, el Distrito Federal contaba 523 empresas constructoras registradas en el padrón del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), de las cuales obtuvo una muestra de 63 organizaciones susceptibles de aplicarles el instrumento desarrollado sobre el particular.

---

2007, Reyes Ponce, entre otros.

<sup>8</sup> Alles, Martha Alicia, *Gestión por Competencias*, El diccionario, editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2007. pp. 105-126.



La encuesta se aplicó entre los meses de abril y de septiembre de 2008. De las compañías contactadas, hubo 47 empresas que pusieron obstáculos al momento de responder el instrumento de medición, de las cuales 41 emitieron evasivas de diversa índole para no conceder entrevistas o alargar el tiempo de espera y 6 de plano no quisieron contestar. Por tanto, existió una negativa tácita en la intención de contestar los reactivos. La desconfianza implícita de la resistencia supone el mal uso que pudiera darse a la información y, al mismo tiempo, refleja la escasa cultura que muestran para ser consultados con fines académicos, en aras de mejorar el desempeño del sector de la construcción.

Por otro lado, al evaluar las 63 encuestas en poder del autor, de empresas que si respondieron, el fenómeno se agranda y se deduce que el 47% de las entidades vinculadas a la industria, tienen resquemores de todo tipo. Aluden pretextos diversos, como el hecho de argumentar la ausencia de los responsables de generar la información solicitada, no contar con los datos requeridos y en algunos casos, señalaban que eran en extremo confidenciales para exponerlos. Signo inequívoco que pone de manifiesto la poca solidaridad hacia la industria para compartir sus éxitos logrados, o en su caso, exponer las posibles deficiencias de cada organización.

### Clasificación

Las empresas constructoras entrevistadas esencialmente se dedican a la construcción (28.57%) y vivienda (25.40%) en general; en menor medida al mantenimiento (9.52%), así como al diseño y construcción (4.8%), que en su conjunto representan más de 73% de las actividades desarrolladas por las empresas. Al desagregarlas se infiere, de acuerdo al instrumento de medición, que dedican a diversidad de tareas vinculadas a la industria y no a una actividad específica, no están especializadas. Llama la atención la falta especialización debido a que desarrollan sus actividades en cuando menos dos áreas de la construcción. Eso hace suponer que son de sobrevivencia porque trabajan en “lo que sea” y no en una tarea preponderante, como debiera ser vivienda, acabados, caminos.

**Cuadro I**  
Distribución por área de las empresas de construcción  
en el Distrito Federal

Área	Cantidad	%
Acabados	4	6.35
Construcción	18	28.57
Vivienda	16	25.40
Mantenimiento	6	9.52
Proyectos	4	6.35
Supervisión	2	3.17
Diseño y construcción	6	9.52
Vías y caminos	4	6.35
Construcción de aeropuertos	1	1.59
Petroleras	1	1.59
Pinturas	1	1.59
	63	100.00

Fuente: Identificación de Competencias Laborales en la industria de la construcción (2008), encuesta elaborada por el autor.

El principal puesto de la persona que atendió la encuesta fue el gerente (19.05%), le siguió el administrador (14.3%), director y dueño (9.52%), gerente general y residente (6.35%). En su conjunto abarcan más de 65% de la muestra. Ello permite inferir que quienes contestaron el instrumento son personas que toman decisiones en la organización, y en términos generales a quienes se dirigió el estudio. Las persona de menor nivel que atendieron la encuesta fueron: ventas (4.8%) y un instalado –dueño (1.6%). Al sumar el conjunto de los cuestionarios se significa la importancia de la investigación, en virtud de que casi 94% de los consultados tiene en mayor o menor medida, algún cargo de dirección y por ende, tiene la consciencia suficiente sobre la intención de la indagación y un panorama amplió sobre las actividades administrativas desarrolladas en cada empresa; es decir, es personal que garantiza la veracidad de la información y por tanto, de los resultados obtenidos.



**Cuadro 2**  
Integración de puestos directivos en la Industria de la Construcción  
en el Distrito Federal

Directivo	Cantidad.	%
Supervisor	2	3.17
Residente	4	6.35
Jefe de Proyecto	3	4.76
Instalador Dueño	4	6.35
Gerente y Diseño	2	3.17
Gerente General	4	6.35
Gerente de Construcción	3	4.76
Gerente	12	19.06
Encargado	6	9.52
Director Jurídico	3	4.76
Director	6	9.52
Desarrollador	3	4.76
Contador General	2	3.17
Administrador	9	14.30
Total	63	100.00

Fuente: Identificación de Competencias Laborales en la industria de la construcción (2008), encuesta elaborada por el autor.

### Competencias gerenciales

**Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del cual dependen otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás. Crea un clima de energía y compromiso; comunica la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En sentido amplio el equipo debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

**Empoderamiento:** establece objetivos claros de desempeño y las responsabilidades personales. Proporciona dirección y aprovecha la heterogeneidad de los miembros del equipo para agregar un valor añadido a la empresa. Combinan adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Comparte las consecuencias de los resultados. Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Desarrollo del equipo:** es la habilidad para desarrollar el equipo humano hacia adentro; facilidad para relacionarse interpersonalmente y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye también la capacidad de crear adhesión, compromiso y fidelidad.





con capacidad de crearles una motivación y compromiso genuinos, actúa como propulsor de la innovación y genera cambios frecuentes en la organización.

- *Integridad*: es la capacidad para actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y, estar dispuesto a actuar con honestidad, incluso situaciones difíciles con personas externas. Las acciones son congruentes con lo que dice. Queda fuera el doble discurso entre el ser y el quehacer.

### **Determinación de las competencias aplicables en el distrito federal**

En el Distrito Federal, cuando se diseñan proyectos o ejecutan edificaciones, con frecuencia se pone énfasis en la evaluación de la capacidad técnica de los profesionales de la construcción y se deja de lado otros aspectos relevantes que inciden directamente en la rentabilidad de las empresas, como es el caso del manejo de los recursos humanos. Las razones argüidas al respecto, son de diversa índole, como saber efectuar cálculos estructurales para soportar el peso de las edificaciones, tratar de cumplir con el plan de obras, entregas oportunas de los proyectos de obra, todas ellas validas, sin duda, sobre todo para quienes son dueños o dirigen las organizaciones en la industria de la construcción. Si se considera que la actual crisis financiera de orden global, impacta a prácticamente a todos los sectores económicos y, en particular a la industria de la construcción, se hace necesario establecer acciones que permitan mantenerse y más aún consolidarse de forma permanente en un mercado cada vez más competido. Significa utilizar al máximo el talento y capacidades del recurso humano. Por eso debe irse más allá, si el propósito se orienta a tener una empresa de calidad y competitiva.

Un aspecto relevante que debe considerar y plantear cualquier empresa, independientemente de que esté ligada a la construcción, radica en determinar cómo conformar y, en su caso, transformar al factor humano —entendido como el capital capaz de generar valor agregado en la industria— de acuerdo a las exigencias del entorno. Hay muchos profesionales técnicamente capacitados para desarrollar actividades productivas de toda índole, como las inherentes al diseño y construcción de obras. La duda surge cuando se necesita reconocer y definir las características indispensables de comportamiento *medible* y *observable* de éste personal, para el cumplimiento eficaz de sus funciones. De existir algunas carencias, las repercusiones inmediatas derivan en el retraso en la entrega de las edificaciones, proyectos mal calculados, diseños elaborados con deficiencias técnicas, que de inmediato repercuten en la productividad, conducen a la disminución de ingresos y ponen en riesgo la supervivencia de la empresa.





culadas a la industria, tienen resquemores de todo tipo. Aluden excusas de diversa índole, como argumentar la ausencia de los responsables de generar la información solicitada, no contar con los datos requeridos y en algunos casos, señalaban que eran en extremo confidenciales, entre otros. Signo inequívoco que pone de manifiesto la poca solidaridad hacia la industria para compartir sus éxitos logrados, o en su caso, exponer las posibles deficiencias de cada organización.

### Competencias gerenciales

Las competencias gerenciales permiten determinar el grado de dirección, control, seguimiento y coordinación de acciones en torno a las actividades realizadas para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las organizaciones. Al realizar el análisis general de la vertiente que integran estas competencias, se concluye que en su conjunto las ejecutan *siempre* o *frecuentemente* casi 70% de las empresas. Si se desagregan únicamente el 36.51% refirió aplicarlas *siempre*, 32.94% *frecuentemente*. El significado del primer resultado adquiere importancia en virtud de la escasa importancia dada a la aplicación de las competencias gerenciales en el contorno de las empresas. Preocupa el hecho de conocer que solo *cuatro* de cada *diez* unidades de negocio, manifestaron abiertamente utilizar siempre las competencias aludidas, toda vez que son de enorme utilidad para la toma de decisiones. Constituyen competencias laborales con un peso específico para conseguir la eficacia de la organización; por tanto deben ser entendidas, aplicadas a fondo y aprovechadas al máximo por los dueños y directivos de las constructoras. *Liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo del equipo* conforman la pieza angular en las empresas. Si desean dar pasos firmes para iniciar la transformación de sus organizaciones en entes exitosas, deben acercarse y dimensionar su significado y ámbito de aplicación. Conocer las implicaciones de implantarlas en cada negocio, con la genuina intención de adaptarlas a las estrategias de la empresa. Una acción habitual que garantice el cumplimiento de los planes y propósitos establecidos por la dirección, sin poner objeciones al desarrollo del activo más importante de las constructoras: el factor humano. Ver Cuadro 3.

### Cuadro 3

Composición de las competencias gerenciales en la industria de la construcción en el Distrito Federal

Concepto	Total	%
Siempre	92	36.51
Frecuentemente	83	32.94
A veces	49	19.44
No es necesario	26	10.32
No sé	2	0.79
Total	252	100.00

Fuente: Identificación de Competencias Laborales en la industria de la construcción (2008), encuesta elaborada por el autor.

### Competencia liderazgo

El liderazgo es la capacidad de incidir en los demás para lograr que la empresa cumpla a cabalidad con los objetivos trazados. Para ello, los directivos deben estar convencidos de que las metas no solamente son posibles sino a todas luces asequibles. Al crear un clima de energía y compromiso para cumplir con la misión y visión establecida, al ser reconocido como referente en el cual confiar para llevar adelante lo que se propone. Esa característica del líder es la permite incidir en el concierto del área donde interactúa. Tener mayor participación en el mercado es el fin principal de toda organización. El líder lo sabe y debe hacer lo posible para acrecentar su contribución en el conjunto de la industria. En el caso de la industria de la construcción contraviene el espíritu de la competencia laboral mencionada, debido a que cae por debajo del promedio observado en el estudio, pues apenas rebasan 52% de lo que podría considerarse aceptable para incidir en los demás miembros de la empresa. Solo 31.75%, manifestó emplearla *siempre* y *frecuentemente* 20.63%. La situación empeora cuando se llega a los niveles más bajos de desagregación: 15.87% considera que no es necesario realizar esta competencia y algunas veces 31.75%. En términos prácticos significa que *dos* de cada *diez* constructoras *no* utiliza el *liderazgo* para cumplir sus cometidos institucionales. Ver Cuadro 4.

**Cuadro 4**  
Distribución de la competencia liderazgo en la industria de la construcción en el Distrito Federal

Concepto	Cantidad	%
Siempre	20	31.75
Frecuentemente	13	20.63
A veces	20	31.75
No es necesario	10	15.87
No sé	0	0.00
Total	63	100.00

Fuente: Identificación de Competencias Laborales en la industria de la construcción (2008), encuesta elaborada por el autor.

### Competencia empoderamiento

Otorgar poder de decisión al equipo de trabajo es importante en la toma de decisiones. Coadyuva en el logro de los objetivos empresariales. El fijarse un punto de llegada para cumplir con la misión y visión institucional, al establecer objetivos claros de desempeño y compromisos personales, con la intención de agregar valor a la empresa. Se centra en las condiciones del ambiente de trabajo relativas a la diversidad de tareas, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa. La capacidad de utilizar la heterogeneidad de los miembros del equipo a favor de las constructoras. Su utilización se demuestra en la práctica. Al revisar las encuestas, se determina que aceptablemente contestaron más de 74%. *Siempre* respondió 36.51% y *frecuentemente* 38.1 por ciento.

### Cométencia desarrollo del equipo

Permitir el crecimiento hacia niveles superiores de la organización mediante la capacitación o a través de las promociones o ascensos es una cuestión mediante la cual las empresas se consolidan en el área de la construcción. El desarrollo del equipo al interior facilita las relaciones interpersonales al comprender el impacto de las acciones personales sobre el éxito de las acciones de los demás miembros del grupo, al crear adhesión, fidelidad y compromiso de trabajo. Cuando se intento determinar la utilización de la competencia desarrollo del equipo, casi 82% de las constructoras, tienen una respuesta razonable sobre el particular. Número por demás elevado, que permiten inferir que existe preocupación por elevar la calidad del personal de

las compañías constructoras. Al desagregarlas se detectó 39,68% *siempre* apoyan al equipo y 41.27% *frecuentemente*.

### Competencia trabajo en equipo

La capacidad de responder cuando se solicita a los responsables de obras o de gabinete de las constructoras a colaborar en equipo, dejando de lado las diferencias de orden personal para alcanzar un objetivo determinado o cumplir en tiempo y forma con una obra civil, un proyecto o un diseño, es básico para quien es el responsable de ejecutarlo. La cooperación y colaboración genuinas, en donde se antepone sobre cualquier cosa el logro de los objetivos y metas compartidos. El obtener resultados se vuelve en la piedra angular de la integración del equipo. No importan los sacrificios que deban hacerse en aras de cumplir con el cometido previsto. Los resultados reflejan que 70% contestó de forma conveniente. Al identificar el porcentaje de cuantas empresas se manifestaron por trabajar *siempre* en equipo fueron 38.10% y *frecuentemente* 31.75 por ciento.

### Competencias de logro y acción

La promoción de actitudes y comportamientos orientados a conseguir objetivos de largo alcance dentro de la organización, al trabajar duro en ambientes cambiantes, en lapsos cortos y jornadas prolongadas, con miras a tener mayor productividad. Interactúan estrechamente para cumplir la misión y visión de cada empresa. Aquí, hay una razón de ser del empresario: ser emprendedor. El estudio demuestra que la mayor parte de los entrevistados tiene esta característica, pues casi 80% es emprendedor nato. *Siempre* tener esta característica lo constituye 55.56%. Revelador, sin duda, puesto que *uno* de cada *dos* personas trabadoras de la industria utiliza siempre su habilidad negociadora para cumplir con los compromisos industriales adquiridos. Para reforzar lo anterior, 30.16% asume que *frecuentemente* utiliza esta postura.

### Competencia dinamismo-energía

El empeño puesto en cada acción ejecutada, las ganas impuestas para conseguir los propósitos de la organización conlleva a la participación efectiva de sus integrantes, al trabajar duro en ambientes cambiantes o alternativos, con interlocutores diversos, que cambian en lapsos cortos, en jornadas prolongadas, sin afectar su productividad para cumplir con las cargas de trabajo previstas. De ello depende la eficacia de las tareas llevadas a cuestras. Esta competencia es la más desarrollada en sector de la



construcción la conforma más de 82%. 58.73% señaló *siempre* usar la competencia dinamismo-energía y 22.22% sostuvo usarla *frecuentemente*.

### Competencia iniciativa

La decisión de incursionar en un mercado competido, es básica para un empresario. Estar dispuesto a actuar proactivamente para acordar qué hacer en el futuro inmediato. Establecer el rumbo con acciones concretas o cumplir aquellas propuestas en el pasado, e incluso la búsqueda de soluciones posibles en la empresa, es el signo que define a la competencia. Por ejemplo, determinar qué hacer para mejorar la operación o identificar a cuál ramo industrial dirigir los esfuerzos personales para conformar una industria es la característica propia del emprendedor. La iniciativa detectada ascendió a casi 67% de los casos estudiados en la muestra, desagregada *siempre* contestaron 28.57% y *frecuentemente* 38.10 por ciento.

Es importante resaltar que 58.73% declaró usar *siempre* la competencia dinamismo-energía en sus empresas. En contrapartida sólo 28.57% indicó usar siempre la iniciativa para efectuar sus labores de dirección en sus centros de trabajo. Para los industriales de la construcción tiene mayor relevancia aplicar el dinamismo-energía que iniciativa en los proyectos planteados.

### Competencia orientación de resultados

La razón de existir de una organización es conseguir resultados óptimos en su operación. El hecho de contribuir a satisfacer alguna demanda social hace posible buscar los mejores métodos al alcance para lograrla. La rapidez aplicada y sentido de urgencia en la toma de decisiones encaminada a superar los objetivos y metas previstos, la capacidad de atender al cliente o mejorar la administración, al saber aplicar los procesos de producción sin que interfieran con los resultados, permite obtener frutos con un máximo de beneficio. De este modo, casi 86% de las empresas afirmó estar consciente de buscar orientación a resultados. Disociado se tiene que 55,56% *siempre* está en la búsqueda de alcances para las compañías y 30.16% *frecuentemente* anda por ese mismo sendero.

### Competencias cognitivas

Comprender la tendencia del entorno para tener una adecuada toma de decisiones, es una tarea que requiere tener al máximo las capacidades de reconocimiento para desarrollar estrategias de trabajo encaminadas a mejorar el rendimiento del recurso





## Modalidad de contacto personal

“En la forma de pedir, está la forma de dar” reza por hay un viejo proverbio mexicano. La manera establecer un ambiente de trabajo adecuado mediante la forma de interactuar con subalternos y personal de nivel jerárquico superior redundaba habitualmente en éxito industrial. Contagiar de ánimo y mantener relaciones cordiales es una actitud que algunos líderes de organizaciones se empeñan en llevar a la práctica. También, es la forma de alentar a otros a compartir información y valorar la contribución de los demás. Sin embargo, es una competencia imprescindible dentro del conjunto de actividades desplegadas por las empresas. El contacto personal en las empresas constructoras de forma general es cercano a 78%, nivel hasta cierto punto elevado, en virtud de que 8 de cada 10 dirigentes tienen un manejo adecuado con los distintos niveles jerárquicos. Al separarlos en el instrumento de medición *siempre* contestaron 55.56% de los encuestados y *frecuentemente* 22.22 por ciento.

## Competencias de eficacia personal

Cambiar o mantenerse inmóvil frente a las variaciones generadas por el entorno es el dilema común que deben afrontar las empresas en un mercado competido. Las compañías constructoras no son ajenas a esta circunstancia. Para subsistir o más aun para acrecentar su participación en el sector, deben realizar todas aquellas acciones que conduzcan a mantenerse activas y con cierto margen de maniobra que les permita movilizar a la organización hacia nichos inexplorados que proporcionen estabilidad y garanticen permanencia en la industria. Inhibir la dinámica necesariamente conduce a la parálisis e inmovilismo, en consecuencia, provocan disminución de actividades y, en última instancia la quiebra y cierre de empresas. La constitución de un negocio tiene esa orientación, se asume a condición de ser perenne y guía fundamental de su conformación. El competir por un pedazo de mercado marca la carrera para avizorar y comprender el comportamiento de su evolución en aras de anticiparse y proponer los cambios requeridos para estar vigentes.

## Competencia habilidad para el cambio

Considerarse apto y con la sapiencia suficiente para encontrar el camino por donde dirigir los esfuerzos empresariales, es un hecho que permite vaticinar el rumbo que debe tener la compañía frente a sus competidores. Es la aptitud para comunicar la visión de la estrategia a los órganos decisorios de la empresa, en donde se sustenta y transmite la misión y visión empresariales; en donde se vislumbra no tan solo como

posible sino asequible, con la capacidad para crear compromisos genuinos tendientes a transformar la organización, con la intención de responder a las exigencias del entorno. Esa habilidad es una parte sustancial para garantizar el cambio que debe hacerse, con la asunción de los riesgos implícitos en las decisiones adoptadas. Así, el uso de la competencia habilidad para el cambio puede considerarse aceptable en su conjunto y ascendió a más de 65%. En particular se utiliza *siempre* en 26.98% y *frecuentemente* 38.10 por ciento.

### Competencias de influencia

Incidir en la toma de decisiones derivado de cuestiones subyacentes en los individuos de orden moral, reviste especial interés en la evaluación del estudio, debido a la escasa o nula importancia otorgada al comportamiento de los empleados en el ejercicio de sus funciones. Conceder poco valor a los actos derivados de la corrupción, propicia un entorno que intoxica el desarrollo de las actividades en el seno de la organización. Permea prácticamente todos sus niveles, desde las categorías superiores (directivos) hasta los de menor rango. Ello incide, sin duda en la calidad de las obras de construcción porque tienen un impacto directo en el tipo de material utilizado en la edificación, por ejemplo. Lo mismo sucede si hay cambio en las especificaciones técnicas que deben emplearse en el armado del acero de refuerzo para soportar construcciones pesadas o, si la mezcla de materiales para obtener concreto es diferente a las especificaciones técnicas aprobadas en el proyecto, entre otros. Los actos de corrupción, además de inmorales son perniciosos para la calidad de las obras, en detrimento de las construcciones y del prestigio empresarial de las constructoras. La ddiva entregada alguien debe pagarla y ese pago lo realiza el consumidor final de los inmuebles construidos con deficiencias.

### Competencia integridad

El ser una persona cabal tiene un impacto positivo en las empresas. Aumenta la credibilidad en las acciones efectuadas horizontal y verticalmente, de arriba a abajo. Dota a la unidad empresarial de una cualidad que al paso del tiempo se hace inquebrantable. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice y se hace, incluye la transmisión directa y franca de ideas, sentimientos e intenciones, incluso en situaciones difíciles con personas externas. Así, más de 68% de las empresas declararon utilizar la competencia referida a la integridad, considerada más o menos de uso periódico. De manera específica, el sector la utiliza *siempre* en 31.75% y *frecuentemente* las usan 36.51 por ciento.



De manera conclusiva puede esgrimirse que las empresas constructoras, en su conjunto, tienen un óptimo de operación –si se puede considerar así– que apenas ronda 70% de su capacidad productiva. Significa tener *subutilizado* 30% de toda la magnitud empresarial instalada, de forma permanente en cada obra o proyecto ejecutado. Situación de suyo insostenible que *no* debe seguir igual, si efectivamente quieren lograr mejores resultados. Deben hacerse esfuerzos por revertir esa situación, básicamente a través de un adecuado control de toda la gestión administrativa que desempeñan, independientemente de la perspectiva que muestran los resultados del estudio. A todas luces los constructores deben estar alertas para gestar los cambios organizacionales requeridos en aras de obtener el nivel óptimo de operación. La gestión de recursos humanos por *competencias laborales* ofrece una alternativa viable para disminuir la brecha negativa de productividad reflejada a lo largo de toda la investigación. Ciertamente es que implica el compromiso de comprender y, más aun capacitarse en el manejo del sistema, para ponerlo en marcha a la brevedad posible. Cada compañía puede determinar las competencias que debe *aprehender* en un sentido *holístico*, en donde el compromiso por el cambio que aportan sea entendido a cabalidad; la comprensión sobre el impacto positivo en su accionar redunde en beneficios inmediatos para las compañías. Y lo más importante, sean considerados genuinamente por los dueños y directivos, en quienes finalmente recaen las decisiones, políticas y estrategias fundamentales de la organización. No debe ser avizorada como un requisito burocrático más que los administradores han inventado para darle mayor complejidad, a las de por sí complicadas actividades involucradas en el ámbito de la construcción. Ello conlleva a que los responsables y dueños de las empresas del sector comprendan por qué empresas internacionales se llevan las principales obras que además de realizarse en el Distrito Federal, también, se ejecutan en el interior de la República. La apuesta debe ser seria y consistente. Debe evitar quedarse cruzados de brazos y ver como constructoras internacionales se adueñan de negocios nacionalidades.

La repercusión en términos monetarios consiste en que solo obtienen 70 pesos de cada 100 posibles. A todas luces resulta técnica y financieramente insostenible, porque al hacer una proyección de la inversión utilizada en el ramo, se pierden alrededor de varios millones de pesos que traducidos, al interior de cada organización hay una pérdida neta irreparable si se sitúa en una perspectiva de largo plazo.

## Conclusiones y perspectivas

El hecho de hacer recomendaciones sobre la forma de controlar y, aun más determinar los elementos que constituyen el entorno administrativo, en el cual las empre-





