

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
POSTGRADO EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE
EDIFICACIONES

**GUÍA DE RECOMENDACIONES AL GERENTE DE
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA EL
MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado de Especialista en
Gerencia de la Construcción de Edificaciones

Autora: Arq. Elimar Leáñez D'Avila

Tutora: Arq. Delia Y. Bottaro Steiner

Tutora Metodológica: Maria Cristina
D'Avila de Oliveira

Mérida, Noviembre de 2014

c.c Reconocimiento

AGRADECIMIENTOS

A Ilustre Universidad de Los Andes por otorgarnos su sabiduría.

A mis padres, base de mi desarrollo y crecimiento personal.

A la Arquitecto Delia Bottaro, tutora, por su ayuda.

A la Dra. María Cristina, por su ayuda incondicional.

A Dios por darme las fuerzas y decisión.

Elimar Leáñez D'Avila.

INDICE GENERAL

pp.

LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCION	1

Capítulo I

El problema	2
Planteamiento del problema	2
Justificación	5
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Alcance	8

Capitulo II

vii

Marco teórico	9
Antecedentes	9
Bases teóricas	10
Proyecto	10
Proyecto de construcción	12
Recursos humanos	13
Importancia de los recursos humanos	15
Gestión de los recursos humanos	16
Gerencia	17
Aspectos básicos en la gerencia	17
Gerencia de proyectos	21
Gerente	22
Labor del gerente	24
Liderazgo	27
Líderes	27
Liderazgo en las organizaciones	28
Gestión estratégica y liderazgo	29
Trabajo en equipo	30

¿Por qué trabajar en equipo?	30
Razones del fracaso en el trabajo en equipo	31
Bases legales	32

Capítulo III

Marco metodológico	33
Naturaleza del estudio	33
Población y muestra	33
Constructoras que trabajan para los entes públicos del Municipio Campo Elías	33
Ubicación sectorial y localización física	34
Técnica de recolección de datos	34
Encuesta república bolivariana de Venezuela universidad de los andes facultad de arquitectura	34
Procedimiento	38

Capítulo IV

Fase I	39
Resultados	39
Fase II	4

Guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción para el
manejo del equipo de trabajo 45

Capítulo V

Conclusiones 66

Referencias 67

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADRO

CUADROS

Actores presentes en un proyecto de construcción	13
Constructoras que trabajan para los entes públicos del Municipio Campo Elías	23

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE TABLAS

TABLA

El gerente como líder	39
Aspectos relacionados con las funciones del gerente	40
Aspectos relacionados con el equipo de trabajo gerente	42

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE FIGURAS

FIGURA

Etapas de un proyecto de construcción	13
Actividades de la gerencia de proyectos	22
La función del gerente de proyectos	25

www.bdigital.ula.ve

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

GUÍA DE RECOMENDACIONES AL GERENTE DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA EL MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Autora: Arq. Elimar Leáñez D'Avila
Tutora: Arq. Delia Y. Bottaro Steiner
Tutora Metodológica: Maria Cristina
D'Avila de Oliveira

RESUMEN

El éxito como gerente de proyectos, depende de una buena estructura organizacional y de las destrezas del equipo de trabajo asignado al proyecto. La práctica actual de las empresas de la construcción requiere que los profesionales que se dedican a ella, no sólo dominen los conceptos técnicos, sino que también tengan habilidades gerenciales para asignar roles a cada miembro del equipo y asegurarse que todos participen en las diferentes etapas del proceso, para alcanzar las metas establecidas. La presente investigación consistió en la elaboración de una guía con recomendaciones al gerente de proyectos de la construcción para el manejo del equipo de trabajo. Según el nivel fue una investigación de tipo exploratoria, con un diseño de campo y el propósito de tipo aplicada. Se tomó como población en estudio a los gerentes que desarrollaban proyectos de construcción en los entes públicos del Municipio Campo Elías para el momento de la investigación. Luego de determinar la factibilidad técnica y fundamentándose en una amplia revisión de la literatura relacionada se procesó la guía con las recomendaciones al gerente de proyectos de la construcción para el manejo del equipo de trabajo.

Palabras claves: Gerente, Proyecto de Construcción, Recursos humanos, Equipo de Trabajo.

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

GUÍA DE RECOMENDACIONES AL GERENTE DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA EL MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Autora: Arq. Elimar Leáñez D'Avila
Tutora: Arq. Delia Y. Bottaro Steiner
Tutora Metodológica: Maria Cristina
D'Avila de Oliveira

ABSTRACT

Success as a project manager, depends on good organizational structure and skills of the team assigned to the project. The current practice of construction companies requires professionals who are dedicated to her, not only master the technical concepts, but also have management skills to assign roles to each team member and ensure that all involved in the different stages of process to achieve the established goals. This research was the development of a guide with recommendations to the project manager for the construction management team. Depending on the level of exploratory research was a type with a field design and purpose of applied type. It was taken as study population managers who developed construction projects in the public entities Campo Elias Municipality at the time of the investigation. After determining the technical feasibility and being based on an extensive review of the related literature was processed guide with recommendations to project manager for the construction management team.

Keywords: Manager, Project Construction, Human Resources Task Force.

INTRODUCCION

La gerencia es una actividad que identifica el estilo del gerente, el cual según sus características personales tendrá la capacidad de negociar como líder y orientar el desempeño de su equipo de trabajo para alcanzar las metas. Asimismo, la capacitación continua es importante para mejorar las prácticas futuras de todas las organizaciones, tema que se incluye en el desarrollo gerencial, que es una herramienta valiosa para mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición del conocimiento, el cambio de actitudes y el mejoramiento de las habilidades. Facilita la continuidad organizacional al preparar a los gerentes actuales para asumir, sin problemas, posiciones de nivel más elevado.

Al igual que los gerentes del mundo, el gerente venezolano ha engendrado capacidades para encontrar estabilidad en medio de la complejidad a través de una mentalidad emprendedora, orientada al corto plazo (enfoque en el día a día), y con sentido del humor. Desde una perspectiva de liderazgo, esta realidad única ha moldeado a los líderes venezolanos hasta convertirlos en expertos del cambio y de la gestión en medio de incertidumbre, debido a la complejidad organizacional y ambiental que enfrentan constantemente.

La gerencia de proyectos se relaciona con las actividades administrativas de planificación, dirección y control de recursos (personal, planes, herramientas y técnicas de trabajo, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos, de costo y de tiempo para completar un proyecto, como sea propuesto; siendo el equipo de trabajo uno de los elementos clave para culminar el proyecto con éxito, por lo que en esta investigación se elaboró una guía de recomendaciones para el gerente de

proyectos de construcción a lo que se refiere al manejo del equipo de trabajo.

A partir de esta investigación fue posible elaborar una guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción que contribuirá a mejorar la administración y la organización en el manejo del equipo de trabajo, que pudiera servir de modelo para los gerentes de proyectos de construcción.

En el capítulo I se definió el planteamiento del problema, justificación, objetivos y el alcance, en el capítulo II se desarrolló el marco teórico, antecedentes y base teóricas, en donde se definió proyecto, proyecto de construcción, importancia de los recursos humanos, gestión de los recursos humanos, gerencia de proyectos, gerente, labor del gerente, liderazgo, trabajo en equipo y bases legales del trabajo. En el capítulo III se describió el marco metodológico, naturaleza del estudio, se estableció la población y muestra, ubicación sectorial, localización física, técnica de recolección de datos, encuesta y procedimiento. Seguidamente, en el capítulo IV se expresaron los resultados de la encuesta aplicada, para luego elaborar la Guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción para el manejo del equipo de trabajo. Para finalizar en el capítulo V con las conclusiones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los proyectos son una parte del día a día de las empresas y en realidad no son otra cosa que una forma estructurada de planificar el quehacer diario, en función de objetivos ya sean estos estratégicos, de corto, mediano o largo plazo, que tienen como característica tener metas, que si están correctamente formuladas deberán ser coherentes entre sí (Project Management Body of Knowledge, 2004). Para alcanzar las metas el factor humano es el más importante, siendo responsabilidad del gerente el manejo adecuado del equipo de trabajo, dirigir la fuerza laboral, motivar al empleado para que cumpla sus funciones (Ojeda, 2007).

La gerencia data desde el inicio de la civilización, es con el tiempo, el avance de la globalización económica y la complejidad de los negocios, que ha venido ganando terreno en las empresas y otras áreas ya sean estas públicas o privadas. Este uso de la gerencia tiene una vinculación directa con la forma en que se administra hoy el mundo en que vivimos, con la forma en que se relacionan los sectores productivos, la sociedad civil y los grupos de interés en todas las actividades de nuestra vida cotidiana (Chase, 2011).

Un gerente de proyectos puede integrar diversas habilidades provenientes de varias disciplinas, entre las que están: poder definir el alcance y el área de trabajo, definir un proyecto, evaluar, planificar y también

el manejo del grupo de trabajo, lo cual permitirá un mejor desempeño. Los mejores gerentes de proyecto se adaptan con facilidad a circunstancias diversas e impulsan vigorosamente la conclusión de los proyectos.

Waterman (2011) expresa que “las empresas exitosas son aquellas donde el empleado es tomado en cuenta, esto debido a varios factores que facilitan las actividades laborales y promueven un bienestar en la ejecución y desempeño del empleado en sus tareas, es importante que el mismo sepa para quien trabaja así como las metas de la empresa ya que la compenetración del gerente – empresa – empleado permitirá una armonía laboral”.

El éxito como gerente de proyectos, depende de una buena estructura organizacional y las destrezas del equipo de trabajo asignado al proyecto. Así mismo como manifiesta Ramírez (2010), la eficacia de un gerente, es vital para el crecimiento de la empresa, la toma de decisiones demanda una gran responsabilidad, ya que cada una de ellas implicará el éxito o el fracaso de la misma. Mayormente los gerentes no cuentan con los conocimientos indispensables al momento de organizar su equipo de trabajo para desarrollar un proyecto de construcción, lo que ha llevado a que muchos proyectos fallen, o no concluyan. Es posible que la mayoría de los gerentes duden al momento de dirigir un proyecto, debido a la complejidad que implica todo el proceso de organización de su equipo de trabajo.

Cuando no se utilizan métodos y sistemas apropiados para el manejo del equipo de trabajo, esto pudiera afectar desfavorablemente el proceso de ejecución de los proyectos de construcción. Los errores y prácticas incorrectas de los gerentes, ocasionados en algunas oportunidades por la falta de organización de su equipo de trabajo dificultan la ejecución de

proyectos de construcción, por lo que surge la preocupación de saber cómo se desenvuelven estos gerentes en diferentes contextos.

Por todo lo anteriormente expuesto, se propuso en este trabajo la elaboración de una guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción para el manejo del equipo de trabajo. Este material será de mucha utilidad para los gerentes en el área de la construcción, el cual permitirá a los mismos, orientarse a la hora de organizar su equipo de trabajo de un modo correcto y oportuno. Lo que contribuirá a culminar con éxito un proyecto de construcción.

www.bdigital.ula.ve

JUSTIFICACION

Las empresas constructoras se desempeñan mediante proyectos, cada proyecto amerita de personas que hagan posible su realización, personas que se relacionen entre si conformando un equipo de trabajo coordinado por un líder, el gerente.

Generalmente la ausencia de liderazgo en un proyecto de construcción ocasiona que el equipo de trabajo no participe en la construcción de la estructura detallada de trabajo, puesto que el liderazgo aplicado en la mayoría de las veces es de carácter autoritario, coercitivo, no participativo. De las experiencias de los profesionales, se evidencia que en las empresas de construcción no exitosas, el equipo de trabajo se maneja en forma inadecuada, situación que afecta desfavorablemente la ejecución de un proyecto de construcción. Alcanzar y mantener el éxito en una empresa requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo (Moya, 2013).

El no aplicar buenas prácticas durante la gerencia de un proyecto de construcción se traduce en resultados que no agregan valor como producto final, es decir, no cumplen con las expectativas de los interesados, trayendo esto como consecuencias más comunes alcances dudosos, en donde no se identifican los riesgos; y si se identifican, no se controlan, ni se aplican planes de contingencia cuando estos se formulan. Las teorías son desechadas en pro de la prisa, lo cual origina que no se cumpla con la meta, y por ende se debe realizar nuevamente el trabajo.

A esto se le suma la falta de motivación del equipo de trabajo, no teniendo claro los objetivos del proyecto, no participa activamente en la construcción del programa de trabajo y no se siente responsable de la calidad del producto final. De las experiencias de los profesionales, se evidencia que en las empresas de construcción no exitosas, el equipo de trabajo se maneja en forma inadecuada, situación que afecta desfavorablemente la ejecución de un proyecto de construcción, siendo el recurso humano un elemento clave para el éxito.

Si bien es cierto que en el ámbito internacional se han publicado una variedad de guías que se ocupan del área de la construcción, hasta ahora no ha sido creada una específicamente con recomendaciones extraídas de las experiencias de los gerentes para uso del profesional de la gerencia de proyectos de construcción que oriente el manejo del equipo de trabajo.

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción para el manejo del equipo de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar el gerente como líder del equipo de trabajo en proyectos de construcción.
2. Identificar las funciones del gerente frente al equipo de trabajo en proyectos de construcción.
3. Establecer los conceptos básicos de gerencia de proyectos.

ALCANCE

A los efectos del presente trabajo se analizará el desempeño de dieciséis gerentes de proyectos de construcción, ubicados en Municipio Campo Elías, Ejido, estado Mérida, Venezuela, para identificar los aspectos relacionados con el manejo del equipo de trabajo en la gerencia de proyectos de construcción, en el periodo comprendido entre el 2012 y 2014.

A partir del estudio realizado, y de una amplia revisión de la literatura, fue posible elaborar recomendaciones para el gerente de proyectos de construcción que contribuyan a mejorar la administración y la organización en el manejo del equipo de trabajo, que pudiera servir de modelo para todos los gerentes de proyectos de construcción.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES

Un estudio hecho por Granell (1999), en 1997, evaluó desde la perspectiva de los trabajadores encuestados, el estilo gerencial del venezolano en un continuo de rasgos entre autoritario y participativo. Como hallazgos importantes se encontró que en las relaciones reales de trabajo, el estilo gerencial del jefe fuera en un 55% de los casos autoritario y una gran mayoría (75%) preferiría trabajar bajo un estilo más participativo.

Peris (1999), en su tesis expone que se propone el Modelo de "TeorBias" Implícitas elaborado por Rodríguez y Marrero (1993), para dar cuenta de la naturaleza y funciones de las concepciones "a priori" utilizadas por los individuos cuando realizan atribuciones de liderazgo. Las conclusiones derivadas del estudio indican, por una parte, que la información del liderazgo como "Síntesis de conocimiento" de los individuos se organiza como representaciones prototípicas; en segundo lugar se evidencian diferencias entre las "Síntesis de creencias" del liderazgo que activan los estudiantes y las personas que ocupan puestos directivos en organizaciones.

Vargas (2007), el liderazgo se debe asumir en las organizaciones como originario de la conducta necesaria para lograr un ambiente interno proclive al éxito, delegando la autoridad necesaria, proporcionando

oportunamente los recursos, tomando decisiones oportunas acordes con la problemática existente y favoreciendo la participación, puesto que todos los integrantes del equipo de trabajo deben participar para obtener de ellos sus mejores habilidades y así lograr concluir con éxito los proyectos de construcción.

En un estudio realizado recientemente por Márquez y Avellán (2008), en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), con un grupo de gerentes venezolanos, se encontró que estos son personas que utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones. Éstos prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas.

www.bdigitalula.ve
BASES TEÓRICAS

Proyecto

Thompson (2006) nos dice "Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo". Un proyecto surge como respuesta a la concepción de una "idea" que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio. Un proyecto es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.

Meneses (2008), señala que la ejecución de obras tiene sus antecedentes en épocas posteriores a la revolución industrial, etapa en la cual los métodos de las ingenieras se beneficiaron con la mejora de los procesos de tecnificación y la producción en serie de elementos prefabricados. La industria de la construcción no fue la excepción a estos cambios en los sistemas de ingeniería, manufactura y producción de obras. Otro gran aporte a esta industria ha sido sin duda la planificación estratégica y la implementación de sistemas de mejora en la calidad de administración de recursos.

Según Montealegre (2008), un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

Rojas (2010), menciona que un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.

Proyecto de construcción

El proyecto de construcción es aquel que contiene el diseño, representación de las soluciones técnicas del proyecto, planos de detalle,

especificaciones detalladas, programación temporal de la ejecución del proyecto, presupuesto detallado.

Fernández (2004), en los proyectos de construcción, las fuerzas de trabajo del proyecto puede ser divididos en: gerencial y laboral. En las actividades de construcción, el recurso humano es el gran componente y está presente en mayor cantidad que la fuerza gerencial. La selección del personal para un proyecto de construcción puede variar perceptiblemente en diversas partes del mundo, y los gerentes de proyectos necesitan estar muy alertas a las condiciones y a las costumbres locales. Hay gran cantidad de literatura sobre la conducción de personas en un contexto operativo funcional. Algunos de los muchos temas pueden ser: Liderazgo, comunicación, habilidades clave de gestión en general, delegación, motivación, capacitación, desarrollo de equipos, resolución de conflictos y otros temas relacionados con la conducción de grupos. Rodríguez (2005), expresa que realizó un estudio a dos grupos de empleados, con el fin de saber qué papel juega el personal en dichas empresas, el resultado del mismo lo llevó a concluir que el Recurso Humano es importante, constatando el valor del personal para el buen desenvolvimiento de una empresa.

Actores presentes en un proyecto de construcción.

En el desempeño de un proyecto de construcción hay una diversidad de actores involucrados los cuales contribuyen en la planificación, dirección control de recursos y desarrollo del proyecto (personal, equipo y materiales) que satisfacen los requerimientos técnicos, de costo y de tiempo para completar un proyecto, según sea lo propuesto (Cuadro1).

Cuadro 1.

Actores en un proyecto de construcción.

ACTORES PRESENTES EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN				
Promotores	Profesionales	Inversionistas	Ejecutores	Usuarios
-Personas naturales - -Empresas: Publicas Privadas -Organizaciones Gubernamentales	Equipo Técnico: <ul style="list-style-type: none">• Ingenieros• Arquitectos• Planificadores• Técnicos• Topógrafos• Asistentes• Analistas• Dibujantes• Secretaria Equipo Gerencial: Gerente proyecto + equipo administrativo	Inversión pública (social): -Organismos públicos Inversión privada: -Empresarios - Particulares Entes financieros públicos o privados: -Banca privada -Banca pública Organismos multilaterales Inversión mixta: -ONG, Cooperativas, etc.	-Constructores -Proveedores -Contratistas en general	Clientes: -Ciudadanos individuales -Comunidades -Sociedad en general

Fuente: Elaborado por el autor.

www.bdigital.ula.ve

Recurso humano

Miranda (2010) comenta que uno de los factores de éxito o de fracaso en la ejecución de un proyecto descansa en buena parte en la calidad del recurso humano incorporado, que se deriva del conjunto de políticas, procedimientos e instrumentos utilizados para su identificación, reclutamiento, vinculación, orientación y dirección necesarios para la ejecución del proyecto. El punto de partida de la ejecución del proyecto es el nombramiento y la asunción de responsabilidades por parte del gerente del proyecto, cuya primera decisión está en la selección y desarrollo de su equipo de trabajo.

Menciona Muiño (2008), ya sea que el negocio dependa de proyectos, o que se tenga emprendimiento de especial importancia, la forma de hacer su seguimiento es en esencia la misma. Todo proyecto tiene tres variables principales: el alcance, el plazo y el costo (a esto se lo llama la triple limitación). Otras variables que pueden resultar claves son calidad, satisfacción del cliente y riesgos. Para poder que esto se dé, todo el equipo de trabajo debe estar claro en su función dentro de ese proyecto y estar dispuesto a lograr todos los plazos propuestos, y es ahí donde el gerente juega un papel fundamental, que es el de lograr reclutar y organizar un equipo de trabajo con personas capaces de alcanzar las metas propuestas. Así mismo, Harvey (2002), comparte la idea de Muiño que al abordar la planificación y control de un nuevo proyecto, lo mejor es enfocarse primero en: el área o campo de acción del trabajo, la capacidad del equipo de trabajo con el que se cuenta, el tiempo, los recursos y los costos.

La función de administración del personal o administración de recursos humanos es definida por autores como Dessler (2001), y Werther y Keith (1995), como aquellas prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas, pensando en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. La finalidad básica de la administración de personal es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas.

Importancia de los recursos humanos

Como Ojeda (2007) dice: “El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización”. Depende de las habilidades de los

gerentes en la selección de los trabajadores y así como de su motivación adecuadamente para su máximo rendimiento en el proyecto de construcción. El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

Para Zambrano (2004), actualmente se considera dentro de una organización al recurso humano como capital intangible, como el elemento de mayor relevancia para alcanzar los objetivos establecidos y lograr niveles significativos de competitividad.

La responsabilidad de los líderes y trabajadores es mutua en beneficio del desarrollo de la empresa, ya que esta redundará en mayores utilidades para las empresas y beneficios del mismo modo para los trabajadores.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Gestión de los recursos humanos

Para González (2009), los recursos humanos constituyen el talón de Aquiles de las políticas de modernización. Modernizar significa cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial, como es de sobra conocido, no hay fórmulas mágicas para este propósito.

En cuanto al PMBOK (2004), menciona que en la Gestión de los Recursos Humanos de un Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los recursos humanos en una oficina de proyectos de construcción están conformados por arquitectos, ingenieros (civil, mecánico, eléctrico), tsu, topógrafos, dibujantes, administrador. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa.

Gerencia

Drucker (2001), menciona que la gerencia es el factor determinante de las organizaciones, su principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia. La inteligencia, la creatividad y el conocimiento son esenciales, pero sólo la eficiencia se aprecia en los resultados. Afortunadamente, se puede aprender a ser eficiente.

Aspectos básicos en la gerencia

Espinoza (2004), dice que en el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo. A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interés por la producción, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano ha perdido vigencia. Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones, llámesele personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano, se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas.

Según Monteferrante y Malave (2004), la década de los ochenta se caracteriza por la aparición de las gerencias de recursos humanos en el país. Comienzan a ocurrir cambios importantes, por cuanto se percibe un mayor interés en el trabajador como persona.

Expone Mora (2004): “Los nuevos esquemas gerenciales actuales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos un trabajador con el conocimiento adecuado para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente favorable de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización”.

Lo cierto, que la gerencia debe tener muy presente que dado a las características cambiantes en los escenarios en donde se desenvuelven, se le debe prestarle atención al surgimiento de las nuevas técnicas administrativas que se demandan para ser competitivos, así como al hecho de que la cultura no solo incluye valores, actitudes y comportamiento, sin o también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad tales como la visión, la misión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Para Mora (2011), la falta de un buen liderazgo en algunas organizaciones ha ocasionado el deterioro en sus funciones, interpretación de los cambios, integración de los equipos de trabajo y ausencia de planificación estratégica. Asimismo:

- En muchos casos, poca integración de los sistemas administrativos, ausencia de banco de datos que faciliten toma de decisiones.
- Poco incentivo a lo meritorio, más a mantenerse en el poder en base de la amistad, de los intereses individuales.
- Ausencia al día del alcance, manejo adecuado de los enfoques administrativos modernos.

Para La Fasto y Larson (2001), la mayor parte del trabajo en una empresa moderna se hace mediante equipos de trabajo, por ello los líderes exitosos deben entonces proveer el ambiente, la estructura y las habilidades que les permitan a esos equipos prosperar.

La diversidad en los equipos de trabajo tiene la ventaja del enriquecimiento, lo que contribuye a la fortaleza del conjunto. Sin embargo, la diversidad también propicia desacuerdos entre los integrantes, lo que puede llevar a comprometer el cumplimiento de las metas propuestas.

Es por ello que los equipos deben aprender a canalizar sus divergencias y no perder sus energías en otros fines que no sean los propuestos inicialmente. Enfocarse en los problemas y resolverlos, manteniendo un clima laboral adecuado y sin perder el rumbo, es lo que distingue a los equipos.

Gerencia de proyectos

Delgado (2004), señala: La gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos. La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que requieren recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos.

Actividades de la gerencia de proyectos

La Gerencia de proyectos se relaciona con las actividades administrativas de planificación, dirección y control de recursos (personal, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos, de costo y de tiempo para completar un proyecto, según sea propuesto (Figura 1).

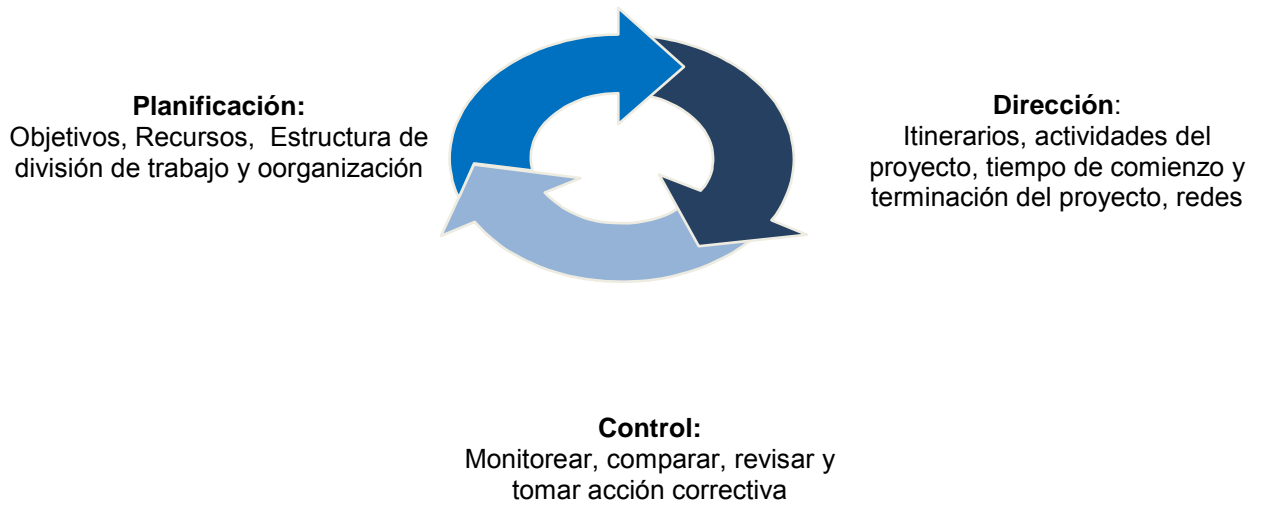


Figura 1. Actividades de la gerencia de proyectos (López, 2007).

www.bdigital.ula.ve

Gerente

Ucha (2012), designa con el término de gerente “ aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización”. Si bien la misión que debe tener un gerente dependerá en gran medida del tipo de industria y las características del contexto en el cual opera, entre sus habilidades y responsabilidades básicas se encontrarán las siguientes: incrementar el estado de la tecnología de la empresa, darle una determinada orientación y dirección a la organización, perpetuar la misma, trabajar siempre a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con los

empleados y satisfacer los deseos y las demandas que le exija la comunidad en la cual está inserta la organización.

Vásquez (2007), define el termino gerente, según los requerimientos actuales, como: “un funcionario con un alto grado de conocimiento empírico y/o teórico acerca del desarrollo de un proceso en específico y aspectos de dirección de empresas, así como, con habilidades humanas desarrolladas”. A partir de esta definición de lo que debe ser el gerente actual, se debe plantear que este debe tener la capacidad de influir ante los funcionarios bajo su dependencia, es decir, ser líder para que estos últimos puedan dar los mejor de sí en el cumplimiento de los objetivos y la mejora de los procesos; y a su vez, debe tener la capacidad de guiar, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y operaciones realizadas por los funcionarios bajo su responsabilidad con una metodología científica y experiencia práctica , de forma tal que aumente las probabilidad de un desempeño organizacional elevado y sobre todo competitivo.

Sampedro y Arana (2009), más que identificar la descripción del gerente venezolano sus características, estilos, rasgos, preferencias, tácticas, entre otras; exploran además ideas para capitalizar sobre el talento innato que le hacen único y propone basar la gestión, partiendo de ese perfil, en la confección de fortalezas que potencie su situación con respecto al perfil global requerido para el futuro cercano.

Márquez y Avellán (2008), consideran que los gerentes venezolanos, en general, logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes y son buenos negociadores, que ceden en algunos puntos cuando lo consideran necesario para lograr un objetivo.

Sin embargo, los autores Buckingham y Clifton (2008), entre otros, han propuesto una visión emergente basada en el talento. Según estos autores, los líderes y gerentes exitosos entienden las diferencias individuales y, en consecuencia, no tratan de cambiar a las personas, ni de eliminar las diferencias, sino de aprovecharlas. Su propuesta sugiere dar prioridad al reconocimiento de las áreas de talento y su desarrollo hasta convertirlas en fortalezas. No obstante, sugieren ocuparse secundariamente en neutralizar las debilidades sin dejar de mantener con primacía el enfoque en el desarrollo del talento, sobre todo aquellas que restringen directamente el desarrollo pleno de alguna fortaleza.

Labor del gerente

Miranda (2008), expresa que desafortunadamente, en América Latina, son muchos los proyectos que por incapacidad de los gerentes en definir su equipo de trabajo, generan conflictos a la hora de que cada uno de los miembros del grupo lleve a cabo de manera óptima su papel dentro del proyecto.

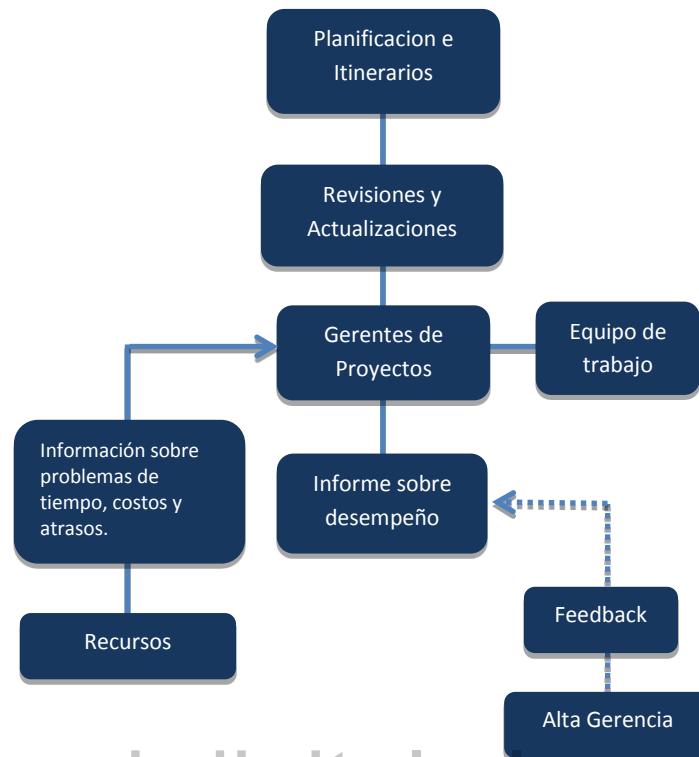
Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes, esto lo afirma Flanagan (1954). Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1970) dicen que los gerentes eficientes desempeñan 13 actividades: dirigen el trabajo y el personal, planifican y organizan, fijan metas realistas, toman decisiones, delegan, confían en la ayuda de otros, se comunican, estimulan a los demás a la acción, coordinan, cooperan con otros, actúan con coherencia y confiabilidad, saben ganar y expresan con tacto su hostilidad.

La función del gerente de proyectos

Según Monge (2007), las funciones de un gerente son variadas y complejas, sus responsabilidades son amplias debido a que abarcan todos los aspectos de una organización como: finanzas, recurso humano, operaciones y mercadeo. Los gerentes, entre otros aspectos, deben modelar el ambiente de trabajo, es una tarea crítica por lo que se deben considerar tres elementos:

- 1) Las normas de rendimiento establecidas y que tienen que ver con la calidad de esfuerzo de los funcionarios.
- 2) Los aspectos mercantiles que determinan como es la compañía o empresa y como opera.
- 3) Lo concerniente a los funcionarios, los valores que imperan y que definen como se trabaja.

Además, menciona otras características o habilidades que presentan los buenos gerentes como son mantenerse bien informados acerca de muchas decisiones operativas que se toman en varios niveles de la empresa, que permitan tomar decisiones oportunas y adecuadas. La segunda habilidad es saber cómo economizar tiempo y energía, para dedicarlo a actividades, decisiones y problemas que realmente requieran su atención personal. Las otras habilidades son ser sensibles a la estructura de poder de la organización, saber indicar el sentido de dirección y son muy hábiles para aprovechar las oportunidades. Finalmente, tienen un adecuado manejo de la inteligencia emocional especialmente en cuanto a saber tratar las emociones propias y la empatía o saber considerar o ponerse en la situación de los demás funcionarios de la empresa (Figura 2).



www.bdigital.ula.ve

Figura 2. Función del Gerente de proyectos (López, 2008).

Liderazgo

El arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones conocidas (Kouzes y Posner, 2003). Así mismo el Liderazgo es el arte de hacer algo más allá de lo que la ciencia de administración dice que es posible (Powell, 2003). En cambio Vance Packard (2003), lo define el arte de permitir a otros que quieren hacer algo que nosotros estamos convencidos que debe ser hecho.

Los líderes

Para Drucker (2001), los mejores líderes saben cuatro cosas simples:

1. La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.
2. Un buen líder no es alguien a quien se "ama" o se "admira". Liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados.
3. Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.
4. Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad.

Los líderes de verdad son hacedores, no predicadores. Delegan cosas, muchas cosas, pero no delegan la única cosa que pueden hacer con excelencia, la única cosa que marca la diferencia, lo que define las normas o aquello por lo que quieren ser recordados. Eso lo hacen.

Durante los últimos 50 años Drucker (2001), se dedicó a analizar el papel del líder, su comportamiento, sus metas. La primera de las conclusiones que extrajo de ese prolongado estudio es que, aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. El liderazgo, por tanto, puede – y debe – aprenderse.

Dice Codina (2005), las experiencias demuestran que, la voluntad, el estudio, y la constancia son capaces de desarrollar capacidades que pueden suplir la ausencia de determinadas “cualidades naturales”. El liderazgo no hay que verlo en esos niveles “tan lejanos y excepcionales”. Un buen maestro, o un buen padre, ejercen funciones de liderazgo muy importantes, educan, crean valores, modelan comportamientos, sirven de modelo, en fin, tienen “seguidores”.

Muiño (2008), refiere que “En resumen cree las bases para poder liderar el proyecto y no hablo solo de liderar al “team” de trabajo. Confianza, organización, comunicación y coherencia a través del tiempo”.

Liderazgo en las organizaciones

Brown (2001), comenta: “La perfección de la pericia en el liderazgo, se logra al evitar los errores comunes que cometen los gerentes con la gente que manejan (recurso humano). En realidad los gerentes vienen cometiendo los mismos errores desde que Abel trato de supervisar a Caín, los cuales pueden resultar fatales. Es importante que estos defectos comunes no se perpetúen, sean de carácter de hábitos, de estilo o de criterios gerenciales, si se sabe detectar”. Igualmente dice, “Si usted no detiene la irresponsabilidad, ella lo detendrá a usted”. En los negocios, todo comienza y termina con la gerencia. Para trabajar con eficiencia se tiene que ser responsable. Todo gerente debe adoptar un lema, uno de ellos puede ser el que Harry Truman cuando era presidente de los Estados Unidos colocó en la entrada a su oficina, este decía: “La irresponsabilidad se termina aquí”. Si el gerente inspecciona su organización y no gusta del personal, no es culpa de él; la falla es del gerente, está en él, él debe escoger su equipo de trabajo, organizarlo, asignarles sus funciones y entrenarlos para hacer de estos un grupo de trabajo eficiente. Es común escuchar “Mi oficina es diferente”, eso es incorrecto, ninguna oficina es diferente, tal vez el diferente es el gerente que no acepta las responsabilidades de todos los resultados de la empresa.

Las empresas venezolanas de construcción de proyectos requieren de estrategias que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de

todos los recursos. Naím (1989), ha hecho referencia a la importancia del personal, al plantear que no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos.

Gestión estratégica y liderazgo

Peres (1998), señala que crecientemente, las estrategias de las firmas líderes tienden a ser consideradas desde la perspectiva de los procesos de aprendizaje, involucrando a la empresa a conjunto, con sus objetivos, acciones y resultados (Sange, 1990). La visión y el pensamiento estratégico son organización en esa dirección aparecen como elementos claves, emergido con fuerza el concepto de liderazgo empresarial asociado a los desafíos de cambios (Kotter, 1991).

www.bdigital.ula.ve

Trabajo en equipo

No debe confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser

tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz, significa ser más que la reunión de un grupo de personas (Rodríguez, 2009).

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

¿Por qué trabajar en equipo?

www.bdigital.ula.ve

Rodríguez (2009) dice: "El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados". Cuando los miembros que conforman una empresa trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

Según Pérez (2003) sobre los recursos humanos de una empresa de construcción, es que “Un equipo de trabajo es eficaz cuando”:

- a) Hay homogeneidad de conocimientos.
- b) Las comunicaciones son abiertas.
- c) Hay un liderazgo compartido.
- d) Se minimizan las diferencias de estatus y jerarquías.

Existe un interés compartido en la búsqueda de soluciones y en el progreso de la tarea”

Razones del fracaso en el trabajo en equipo

www.bdigital.ula.ve

Calderón (2009), manifiesta que hay varias razones para el fracaso del trabajo en equipo entre las cuales menciona:

- Se planifica incorrectamente.
- Existe negatividad y egoísmo en el equipo.
- Los miembros están desmotivados.
- Los involucrados no se sienten parte del equipo.
- No se da la confianza mutua.
- Los objetivos a cumplir no están claros

Bases legales

Para el desarrollo de todos los proyectos de construcción en cuanto al equipo de trabajo se refiere, es necesario conocer las bases jurídicas, ya que como profesionales tenemos el deber de regirnos por las leyes dictaminadas tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como las establecidas en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), Normas COVENIN y Gaceta Oficial.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

1. Naturaleza del Estudio

Según el nivel fue una investigación de tipo descriptiva, con un diseño documental y según el propósito aplicada.

2. Población y muestra

Se tomó como población en estudio a 16 gerentes que están desarrollando proyectos de construcción para los entes públicos del Municipio Campo Elías, Ejido, Estado Mérida Venezuela (Cuadro 2), para el momento de la investigación, en el periodo correspondiente 2012 – 2014.

Cuadro 2.

Constructoras que trabajan para los entes públicos del Municipio Campo Elías, Ejido, estado Mérida, Venezuela.

ENTES PUBLICOS	EMPRESAS CONSTRUCTORAS
INAVI	1.- GRUPO CI 2.- PROY. CONST.JLB CA 3.- CCIC 4.- PROYECTO Y CONST.CONCASAS 5.- BALZA BALZA CONSTRUCCIONES C.A.
INMOVIMCE	1.- CONSTRUCTORA VIMECA
MINFRA	1.- CONSTRUCTORA RÍO 2.- CONSTRUCTORA GEOCYMA 3.- CONSTRUCTORA TRANSMÉRIDA
MOPVI	1.- CONSTRUCTORA ORION

TROLMERIDA	1.- CONSTRUCTORA DYCVENSA 2.- CONSORCIOS BIANCHAMA 3.- CONSORCIOS UTETRANSMERIDA 4.- CONSTRUCTORA COCILCA C.A.
ALCALDIA EJIDO	1.- ESPROCA C.A. 2.- ALBORNOZ Y ASOCIADOS
TOTAL :	16 CONSTRUCTORAS

Fuente: Información recolectada por el autor en los entes públicos mencionados.

3. Ubicación sectorial y localización física

Este proyecto se ubicó en el contexto de la práctica gerencial diaria de los gerentes que desarrollan proyectos para entes públicos del Municipio Campo Elías, Ejido, Estado Mérida, Venezuela.

5. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de la información en esta investigación se utilizó una encuesta elaborada por el investigador, la cual consta de tres secciones. La sección A con cuatro (04) preguntas cerradas que evaluaron aspectos relacionados con el gerente, la sección B con seis (06) preguntas abiertas sobre las funciones del gerente y la sección C con seis (06) preguntas cerradas con aspectos relacionados al equipo de trabajo. Los ítems que conformaron el cuestionario fueron preguntas concretas, redactadas de manera sencilla para que no existiera ningún tipo de ambigüedad y el encuestado pudiera responderlas de manera sincera y clara, a continuación se describe:

ENCUESTA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES FACULTAD DE ARQUITECTURA

Estimado Gerente:

Sirva la presente para saludarle y solicitarle el llenado del siguiente cuestionario, el cual forma parte del instrumento de diagnóstico para la elaboración de un trabajo de investigación. Este trabajo se desarrollará en el contexto de la práctica gerencial diaria de los gerentes.

Agradecemos su valiosa colaboración. Este instrumento es de carácter anónimo. Cualquier duda consulte al investigador.

El cuestionario presentado consta de tres secciones (A, B, C) y la forma de responder cada una se expone a continuación.

SECCION A

Instrucciones:

En esta sección se presentan una serie de preguntas de opción múltiple, marque una sola con una equis (X) que considere correcta.

1.- ¿Que busca usted como gerente?

- a) Busco Responsabilidades.
- b) Ser un Gerente responsable es importante para mí.
- c) Me interesa saber más sobre el comportamiento de mis empleados.
- d) Todas las anteriores.
- e) Otra

2.- Que palabra considera usted importante a la hora de Gerenciar?

- a) _Equipo.
- b) _Liderazgo.
- c) _Decisiones.
- d) _Experiencia.
- e) _Todas.

3.- ¿Es para usted como Gerente importante crear equipo de trabajo?

- a) _Es importante.
- b) _Es medianamente importante.
- c) _No es importante.

4.- El gerente debe desarrollar varias destrezas fundamentales para el liderazgo. Sin estas habilidades fundamentales, el líder del equipo no será capaz de hacer que el equipo trabaje, para usted como gerente cual sería?

- a) _Planificación
- b) _Organización.
- c) _Desarrollo.
- d) _Evaluación.
- e) _Otra _____

SECCIÓN B

Instrucciones:

En ésta sección se presentan pregunta abiertas para que usted exprese su opinión ante las mismas.

1.- ¿Cuál es su función como gerente de proyecto?

2.- ¿Por qué la delegación de funciones es importante para cualquier gerente?

3.- ¿Qué Sistema (s) Gerencial (es) emplea en la empresa?

4.- ¿Cómo gerente que métodos previos al inicio de un proyecto emplea?

5.- ¿Usted como gerente que estrategias generales recomendaría para optimizar su gerencia en un proyecto?

6.- Enumere como usted se organiza antes de Planificar un proyecto:

SECCION C

Instrucciones:

En esta sección se le pide que marque con una equis (X) en las casillas SI o NO, según considere más adecuado de acuerdo a su criterio.

1.- ¿Tiene usted un equipo de trabajo conformado?

a) _SI.

b) _NO.

2.- ¿Colabora con usted todo su equipo de trabajo?

a) _SI.

b) _NO.

3.- ¿Usted ha logrado que cada integrante entienda su objetivo dentro de la empresa?

a) _SI.

b) _NO.

4.- ¿Posee usted un reglamento claro que especifique con precisión, los objetivos y los límites de tiempo dentro de la empresa?

a) _SI.

b) _NO.

5.- Usted implementa programas de participación del personal de trabajo, programas que estimulen nuevas ideas que permitan llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional.

a) _SI.

b) _NO.

6.- ¿Considera usted necesaria una guía que oriente al gerente en el manejo del equipo de trabajo?

a) _SI.

b) _NO.

6. Procedimiento

Previo consentimiento informado, al grupo en estudio se le aplicó la encuesta en forma individual y anónima, lo que permitió tabular e interpretar los resultados. En base a los hallazgos encontrados en esta investigación y de una amplia revisión de la literatura se elaboró la guía de recomendaciones al gerente de proyectos de construcción para el manejo del equipo de trabajo.

Desarrollo de la Guía

- Recolección de datos “encuesta”.
- Análisis de resultados.
- Revisión de la literatura.
- Selección de la literatura relevante.
- Diseño y elaboración de la guía.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

FASE I

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez aplicada la encuesta a la muestra seleccionada se procedió a representar los resultados en forma de tablas, las cuales se muestran en el mismo orden en que se realizó el llenado de la encuesta.

Tabla 1.

Resultados de la encuesta Sección A.

SECCION A			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	Total	%
1.- Que busca usted como gerente	A) Busco Responsabilidades	--	--
	B) Ser un Gerente responsable es importante para mí	14	88,0
	C) Me interesa saber más sobre el comportamiento de mis empleados	2	12,0
	D) Todas las anteriores	--	--
	E) Otra	--	--
2.- Que palabra considera usted importante a la hora de Gerenciar	A) Equipo.	--	--
	B) Liderazgo.	--	--
	C) Decisiones.	--	--
	D) Experiencia.	--	--
	E) Todas.	16	100,0
3.- Es para usted como Gerente importante crear equipo de trabajo	A) Es importante.	16	100,0
	B) Es medianamente importante.	--	--
	C) No es importante.	--	--
4.- El gerente debe desarrollar varias destrezas fundamentales para el liderazgo. Sin estas habilidades fundamentales, el líder del equipo no será capaz de hacer que el equipo trabaje, para usted como gerente cual sería	A) Planificación	10	62,5
	B) Organización.	6	37,5
	C) Desarrollo.	--	--
	D) Evaluación.	--	--
	E) Otra	--	--

Fuente: Datos sección A de la encuesta.

Al analizar el gerente como líder, encontramos que los gerentes de las empresas estudiadas, manifestaron buscar ser gerentes responsables, lo que coincide con uno de los elementos en la definición del término gerente por Ucha (2012), no siendo importante para el grupo encuestado conocer más sobre el comportamiento de sus empleados. Identifican palabras claves a la hora de gerenciar, tales como: Equipo, liderazgo, decisiones y experiencias. Hallazgo positivo para lograr cumplir con las aspiraciones como gerente, Kouzes y Posner (2003), asimismo, afirman que el liderazgo es el arte de movilizar a otros a querer luchar por aspiraciones conocidas. En su totalidad manifiestan que es importante crear un equipo de trabajo, de lo que depende el éxito de las empresas, como lo señala Rodríguez (2009). Citan la planificación y la organización como destrezas fundamentales para el liderazgo, Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1970) las citan como unas de las actividades de los gerentes eficientes (Tabla 1).

www.bdigital.ula.ve

Tabla 2.

Resultados de la encuesta Sección B.

SECCION B			
PREGUNTAS	RESPUESTAS	N	%
1.- Cual es su función como gerente de proyecto	Culminar los proyectos.	16	100
2.- Por qué la delegación de funciones es importante para cualquier gerente	Confianza en sí mismo y en los que integran el equipo o grupo de trabajo, incrementan la Eficacia, Eficiencia y Efectividad para lograr culminar los proyectos.	6	37,5

	Esta se logra cuando se tiene un equipo de trabajo bien conformado donde cada quien cumpla su rol para poder delegar con confianza funciones dentro de la empresa sin que recaiga todo el trabajo sobre el Gerente.	6	37,5
	Involucrar al equipo de trabajo en las responsabilidades, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación dentro del proyecto.	4	25,0
3.- Que Sistema (s) Gerencial (es) emplea en la empresa	Sistemas de planificación y presupuesto.	8	50,0
	Sistemas de administración de personal.	4	25,0
	Sistemas de control y Sistemas de planificación y presupuesto.	2	12,5
	Sistemas de información y Sistemas de planificación y presupuesto.	2	12,5
4.- Como gerente que métodos previos al inicio de un proyecto emplea.	Organización del equipo de trabajo.	9	56,25
	Delegación de funciones.	4	25,0
	Organización de los autores presentes en el proyecto de construcción	3	18,75
5.- Usted como gerente que estrategias generales recomendaría para optimizar su gerencia en un proyecto	Conformación de un buen equipo de trabajo.	13	81,25
	No respondieron	3	18,75
6.- Enumere como usted se organiza antes de Planificar un proyecto	- Me propongo metas. - Organizo mi equipo de trabajo - Delego funciones.	13	81,25
	- Analizo la envergadura del proyecto. - Delego funciones.	3	18,75

Fuente: Datos sección B de la encuesta.

Cuando investigamos los aspectos relacionados con las funciones del gerente, la totalidad señaló que “el gerente” tiene como función lograr culminar los proyectos, más de la mitad afirmó que es importante delegar funciones para incrementar eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos, que eso se logra con la conformación de un equipo de trabajo que se involucre responsablemente con la participación activa en el proyecto. Hallazgo que subraya la importancia en el manejo del equipo de trabajo. El sistema gerencial que emplean en la empresa es de planificación y presupuesto, administración de personal, sistemas de control y sistemas de información. Como métodos previos al inicio de un proyecto mencionaron la organización del equipo de trabajo, delegación de funciones y organización de los actores presentes en el proyecto de construcción. La conformación de un buen equipo de trabajo fue la estrategia recomendada para optimizar el proyecto. Para organizarse antes de planificar el proyecto indicaron proponer metas, organizar el equipo de trabajo y delegar funciones. Bien lo describe Monge (2007), que las funciones de un gerente son variadas y complejas, sus responsabilidades son amplias debido a que abarcan todos los aspectos de una organización como: finanzas, recurso humano, operaciones y mercadeo (Tabla 2).

Tabla 3.

Resultados de la encuesta Sección B.

SECCION C				
	SI		NO	
	N	%	N	%
1 .Tiene usted un equipo de trabajo conformado	6	37,5	10	62,5
2. Colabora con usted su equipo de trabajo	4	25,0	12	75,0
3. Usted ha logrado que cada integrante entienda su objetivo dentro de la empresa			16	100,0
4.Posee usted un reglamento claro que especifique con precisión, los objetivos y los límites de tiempo dentro de la empresa				100,0
5. Usted implementa programas de participación de personal de trabajo, programas que estimulen nuevas ideas que permitan llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional			16	100,0
6.Considera usted necesaria una guía con recomendaciones que oriente al gerente en el manejo del equipo de trabajo	16	100,0		

Fuente: Datos de la encuesta sección C.

Los gerentes encuestados, en su mayoría no cuentan con equipo conformado de trabajo, siendo escasa la colaboración de los trabajadores. No han logrado que cada integrante entienda su objetivo dentro de la empresa. No cuentan con un reglamento claro que especifique con precisión los objetivos y los límites de tiempo dentro de la empresa. No se observó en ninguna de las encuestas aplicadas una respuesta afirmativa a los programas de participación, ni estímulo a los trabajadores por parte de las empresas. En su totalidad expresaron que “si” es necesario disponer de una que oriente al gerente en el manejo del equipo de trabajo. No puede haber

organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos, esto lo expresa Naím (1989) (Tabla 3).

www.bdigital.ula.ve

Fase II

**GUÍA DE RECOMENDACIONES AL GERENTE DE PROYECTOS
DE CONSTRUCCIÓN PARA EL MANEJO DEL EQUIPO DE
TRABAJO**

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
POSTGRADO EN GERENCIA DE LA
CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES

**GUÍA DE RECOMENDACIONES AL GERENTE DE
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA EL
MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al Grado
de Especialista en Gerencia de la Construcción de
Edificaciones

Autora: Arq. Elimar Leáñez
D'Avila

Tutora: Arq. Delia Y. Bottaro
Steiner

Tutora Metodológica: Maria
Cristina D'Avila de Oliveira

INDICE

	PAG.
Introducción	48
Gerente	50
Seleccione el personal correcto para su equipo	50
• Arquitectos y planificadores: Competencias y perfil	52
• Ingenieros civiles y de la construcción: Competencias y perfil	53
• Ingenieros en topografía e hidrología: Competencias y perfil	54
• Técnicos: Competencias y perfil	55
Defina claramente los objetivos del equipo	56
Asegúrese de que cada integrante entienda su objetivo	56
Permita a los miembros del equipo el tiempo necesario para conocerse ..	57
Establezca límites de tiempo	57
• Algunas recomendaciones para la administración del tiempo	58
Delegar funciones	58
• Tenga en cuenta al momento de delegar funciones lo siguiente	60
Motivación al personal	60
Líder	60

- Funciones dentro del liderazgo 61
 - La comunicación como elemento fundamental para el éxito de su equipo de trabajo 61
- Recomendaciones para una comunicación efectiva con su equipo de trabajo 62
 - Razones del fracasos del equipo de trabajo 62
- Referencias 64

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCION

Crear equipos de trabajo es una tarea usual y para que sean efectivos los equipos deben ser mucho más que la simple suma de sus partes, debe haber involucrados diferentes aspectos que contribuyan al éxito del equipo y por ende conlleve a que los gerentes de proyectos de construcción logren sus metas. “Un gerente competente sólo funcionará bien en equipo, si es que siente y piensa que alcanzará su propio éxito a través del éxito del equipo” (Calderón, 2009).

La mayor parte del trabajo en una empresa moderna se hace mediante equipos de trabajo, por ello los gerentes exitosos deben proveer el ambiente, la estructura y las habilidades que les permitan a esos equipos prosperar (La Fasto y Larson, 2001).

Los gerentes que logran culminar los proyectos son aquellos que cuentan con un equipo de trabajo efectivo, los cuales tienen elementos en común como lo son los roles y responsabilidades bien definidos, existe entre ellos una comunicación abierta, el gerente tiene habilidad para tomar decisiones, asume su rol de líder y hace reconocimiento oportuno de los objetivos a cumplir.

La gerencia de proyectos se relaciona con las actividades administrativas de planificación, dirección y control de recursos (personal, planes, herramientas y técnicas de trabajo, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos, de costo y de tiempo para completar un proyecto, según sea propuesto; siendo el equipo de trabajo uno de los elementos clave para el culminar el proyecto con éxito, por lo que en esta

guía se dan recomendaciones para el gerente de proyectos de construcción a lo que se refiere al manejo del equipo de trabajo.

Esta guía de recomendaciones ha sido diseñada para facilitar información a todos los gerentes de proyectos de construcción, con la finalidad de incrementar el conocimiento y la comprensión en cuanto al manejo del equipo de trabajo, citando algunas experiencias de autores reconocidos.

“Trabajar en equipo asegura el éxito”

Henry Ford.

www.bdigital.ula.ve

Gerente

El gerente es “aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización” (Ucha, 2012).

Para lograr este objetivo, es imprescindible el conocimiento sobre el manejo del personal que conforma el equipo, siendo el gerente quien tiene contacto directo con su equipo de trabajo, es el responsable de que estos procedimientos se cumplan para conseguir un mayor éxito.

Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes, esto lo afirma Flanagan (1954). Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1970) señalan que los gerentes eficientes desempeñan 13 actividades: dirigen el trabajo y el personal, planifica y organizan, fijan metas realistas, toman decisiones, delegan, se comunican, estimulan a los demás a la acción, coordinan, cooperan con otros, actúan con coherencia y confiabilidad, saben ganar y expresan con tacto su hostilidad.

Seleccione el personal correcto para su equipo

“El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización” (Ojeda, 2007). Depende de las habilidades de los gerentes en la selección de los trabajadores y así como de su motivación adecuadamente para su máximo rendimiento en el proyecto de construcción. El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello,

debe estar identificado con su puesto de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

La selección del personal que conformará el equipo de trabajo es una actividad de divulgación y debe lograr una convocatoria adecuada de candidatos, que garantice una buena selección; en esto influye la experiencia del reclutador, lo acertado de la información que se brinde por la organización, lo que aspire el candidato, y de la fuente de reclutamiento escogida, ya sea interna o externa.

Es importante mencionar que la selección del personal tiene como objetivo dotar a la organización de una fuerza de trabajo con las características que garanticen un buen desempeño. El personal escogido para conformar su equipo de trabajo debe cumplir con el perfil correcto para ocupar el cargo asignado, de esta forma el podrá desarrollar su trabajo óptimamente, pues cuenta con los conocimientos para solucionar en forma adecuada los problemas.

La planeación del recurso humano debe tener como premisa el análisis y descripción de los puestos de trabajo, partiendo de las competencias exigidas por el puesto (Zarragoitia, 2005).

Es trascendental considerar estas sugerencias sobre las competencias y perfiles al momento de elegir el personal que conformará el equipo de trabajo en un proyecto de construcción. A continuación se describen:

A) Arquitectos y planificadores

Competencias

Las competencias primordiales son la de diseñar, asignar, conciliar, supervisar, todo lo relacionado con el área de proyectos de construcción. La organización del trabajo aparece como elemento importante. Dentro de las habilidades a desarrollar en el trabajo está la solución de problemas y responsabilidad en la toma de decisiones. Como competencia de apoyo a su desempeño laboral se establece el control apoyado por el uso de tecnologías de información, el desarrollo de nuevas propuestas o alternativas de procesos constructivos.

En cuanto al perfil deben ser personas capaces de:

- 1) Proponer alternativas de solución de problemas técnicos y organizacionales.
- 2) Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones técnicas y organizacionales.
- 3) Realizar diseños y planos de construcción.
- 4) Planear y programar las acciones de logística, procesos constructivos y presupuestales necesarias para la ejecución de un proyecto.
- 5) Supervisar al personal y realizar reportes de avance del proyecto.
- 6) Elaborar los análisis, cómputos métricos, estimaciones y presupuestos del área asignada.
- 7) Supervisar al personal a cargo en sus actividades, corrigiendo las desviaciones detectadas.

B) Ingenieros civiles y de la construcción

Competencias

Las competencias esenciales son el diseñar, controlar, asignar, conciliar, supervisar, todo lo relacionado con el área de proyectos de construcción. La organización del trabajo aparece como elemento importante. Dentro de las habilidades a desarrollar en el trabajo está la solución de problemas y responsabilidad en la toma de decisiones. Como competencia de apoyo a su desempeño laboral se establece el control apuntalado por el uso de tecnologías de información, el desarrollo de nuevas propuestas o alternativas de procesos constructivos.

En cuanto al perfil deben ser personas capaces de:

- 1) Proponer alternativas de solución a problemas técnicos y organizacionales.
- 2) Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones técnicas y organizacionales.
- 3) Planear y programar las acciones de logística, procesos constructivos y presupuestales necesarias para la ejecución de un proyecto.
- 4) Asignar tareas para la ejecución y cumplimiento de los procedimientos de construcción correspondientes al proyecto a personal interno y subcontratado.
- 5) Supervisar al personal a cargo en sus actividades, corrigiendo las desviaciones detectadas

C) Ingenieros en topografía

Competencias

En el caso de los ingenieros topógrafos sus competencias pueden abarcar la elaboración e interpretación de planos, realizar levantamientos, verificar y modificar planos, croquis y mapas, recabar información, programar, delegar tareas y coordinar actividades. Siendo necesarias habilidades como la responsabilidad en la toma de decisiones, asertividad y la solución de problemas. Aunado a todo lo anterior se presenta como necesario el manejo de sistemas o software especializado, uso y manejo de diferentes tipos de equipo.

En cuanto al perfil deben ser personas capaces de:

- 1) Contar con la habilidad de proponer alternativas de solución a problemas técnicos y organizacionales y asumir la responsabilidad en la toma de decisiones técnicas y organizacionales.
- 2) Comunicar con asertividad las instrucciones a subordinados, evitando interpretaciones.
- 3) Tener conocimientos sobre la realización de levantamientos topográficos.
- 4) Deben tener conocimientos y habilidades de elaboración e interpretación de planos topográficos.
- 5) Debe estar en la capacidad de verificar y modificar planos, croquis y mapas de calles y terrenos, en ciudades urbanas o zonas rurales.
- 6) Saber coordinar los trabajos de la cuadrilla con las distintas áreas operativas de los proyectos.

D) Técnicos

Competencias

Ellos deben estar en la capacidad de apoyar y asistir a los ingenieros y arquitectos en trazar, recabar información, calcular, levantar y actualizar información del proyecto. Aunado a lo anterior, en su trabajo es necesaria la iniciativa y cooperación con su equipo de trabajo y responsabilidad en la entrega de su trabajo. Como competencia de apoyo a su desempeño laboral se establece el uso de tecnologías de información y la aplicación a proyectos con apego a las normas, reglamentos y leyes.

En cuanto al perfil deben ser personas capaces de:

- 1) Proponer alternativas ante problemáticas técnicas que permitan el cumplimiento del objetivo.
- 2) Entregar los análisis, cálculos y registros en tiempo y forma como responsabilidad en su labor.
- 3) Auxiliar en el diseño de planos y maquetas de construcción.
- 4) Participar en el desarrollo de especificaciones, dibujos, planos y croquis de los proyectos de ingeniería civil y arquitectura.
- 5) Calcular costos de materiales, mano de obra, equipo de acuerdo con la formulación del proyecto de construcción y cotizaciones de proveedores.
- 6) Establecer comunicación con ingenieros, arquitectos, propietarios, contratistas (CONOCER, 2012).

Defina claramente los objetivos del equipo.

Es importante asegurarse de que cada persona que conforman el equipo de trabajo conozca su cargo, dado que todos los miembros del equipo llevan a cabo diversas actividades y tienen diversas responsabilidades las cuales deben tener muy claras desde un inicio para alcanzar los objetivos trazados.

En el transcurso del tiempo, a todos los integrantes del equipo de trabajo se les asignan roles y se les establecen normas. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al equipo realizar las tareas de modo eficiente (Retamal, 2013).

Asegúrese de que cada integrante entienda su objetivo.

La intervención y la participación temprana de los miembros del equipo permiten que ellos aporten su experiencia profesional durante el proceso de planificación, fortaleciendo su compromiso con el proyecto.

Es recomendable guiarse por un manual que defina como debe trabajar el equipo en condiciones adecuadas, para que se tengan claros los objetivos de cada integrante del equipo de trabajo y lleven a cabo los procedimientos de la oficina correctamente.

Permita a los miembros del equipo el tiempo necesario para conocerse.

Las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellos, es por esto importante que los gerentes tengan en cuenta para la comunicación en su empresa los siguientes puntos:

- Dar a conocer a los empleados que forman parte de un equipo de trabajo y que la colaboración y la comunicación entre ellos es indispensable para lograr las metas de un proyecto.
- Escuchar al equipo de trabajo.
- Alentar a su equipo de trabajo a compartir la información.
- Debe mantener al equipo al día en temas personales y profesionales de interés general.
- Sustener reuniones semanales con el equipo de trabajo y mantenga comunicaciones de doble vía.
- Usar la información informal como medio para mantener a otros informados.

Establezca límites de tiempo.

“El tiempo es un recurso único que, si se pierde, nunca podrá reemplazarse. Si se pierde, no puede recuperarse” (Prado, 2011). El lado positivo de este recurso es que todos los gerentes lo tienen en igual cantidad. Si bien el dinero, la mano de obra y otros recursos se distribuyen sobre bases no equitativas, colocando así a algunos gerentes en desventaja, todo gerente tiene asignadas veinticuatro horas cada día, siete días a la

semana. Algunos simplemente utilizan su asignación de tiempo mejor que otros.

Algunas recomendaciones para la administración del tiempo:

- Programe sus actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.
- Enumere y clasifique sus objetivos por orden de prioridad.
- Registre las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.
- Para cada objetivo, asigne prioridades a las diversas actividades requeridas para llegar al objetivo.
- Tenga cuidado de no perder el tiempo en reuniones mal administradas.
- Conozca su ciclo de productividad. (período productivo del día de una persona: matinal, tardes o noches.
- Recuerde la Ley de Parkinson (el trabajo se extiende hasta llenar el tiempo disponible).
- Establezca un reglamento claro que especifique con precisión, los objetivos y los límites de tiempo,

Delegar funciones.

Para delegar funciones o actividades dentro de un proyecto de construcción lo primero que hay que hacer es cerciorarse del potencial y capacidad que posee el empleado para llevar a cabo esa función. El principal beneficio de la delegación es el de poder distribuir la autonomía, la facultad y la responsabilidad en toda la empresa u organización, y de ese

modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos y capacidades (Vegazo, 2012).

El delegar funciones es necesario para un funcionamiento rápido y eficaz de un proyecto de construcción, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tenga en cuenta al momento de delegar funciones lo siguiente:

- 1) Cuando delegue funciones debe delegarlas a los miembros de su equipo que tengan la habilidad para desempeñarlas.
- 2) Es necesario incentivar la aceptación de responsabilidades.
- 3) Ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades inherentes a la función asignada.
- 4) Supervisar el trabajo, ofreciendo una retroalimentación positiva y constructiva.
- 5) Ofrecer el apoyo cuando lo solicite.

Motivación al personal.

La motivación al personal que conforma el equipo de trabajo es necesaria para impulsarlos a conseguir mediante acciones el logro de los objetivos propuestos, es por ello que se debe tener presente el estímulo dentro de la empresa al personal, este puede ser a través de:

- Delegar funciones para que se sientan parte de la empresa.
- Prestarles un ambiente agradable de trabajo.
- Proveerles de instalaciones (espacios y equipos) adecuadas para que puedan trabajar con confort y tener un mejor rendimiento.
- Proveerlos de adecuados planes de capacitación al personal.
- Remuneración salarial o aumento salarial.
- Proveerlos de seguridad laboral.

Líder

Todo grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. Es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Trabajar en equipo implica compromiso, estrategia y seguir cabalmente el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes (Rodríguez, 2009).

Se debe asegurar de hablar con el equipo de trabajo sobre cómo llevará a cabo la tarea de líder. El líder debe permitir que el equipo dé su opinión, pero recordando que usted está a cargo. Así mismo debe promover una constante comunicación entre los miembros del equipo. Se recomienda que las interacciones deban ser oportunas, relevantes, mutuas, claras y comprensibles con una opinión sin emociones.

Un Gerente debe desarrollar diferentes roles a medida que gestiona un proyecto de construcción, por lo que es importante la óptima aplicación de sus habilidades personales, una de ellas es ser líder.

A continuación, se especifican algunas funciones dentro del liderazgo, según PMI (2013):

- 1) Focalizarse en hacer que se realice bien el trabajo.
- 2) Concentrarse en el qué y el por qué.
- 3) Establecer la dirección y metas.
- 4) Asegurarse de que los miembros del equipo respondan y lo sigan.
- 5) Inspirar, motivar e incitar a la creación e innovación.

Un líder debe ser capaz de:

- Un líder debe ser capaz de superar sus propias expectativas,
- Ser una persona auto motivada, positiva, disciplinada, comprometida y competente.
- Debe trabajar en equipo, motivar y estimular a sus empleados.
- Un líder conoce a la perfección su trabajo y, además, se preocupa de que sus empleados estén igual de informados sobre dichos asuntos.
- Debe estar siempre atento a las nuevas exigencias de su trabajo.

La comunicación como elemento fundamental para el éxito de su equipo de trabajo.

Para que el personal que integra su equipo de trabajo sea efectivo y productivo debe estar siempre informado con una constante y fluida comunicación de doble vía. El personal que integra el equipo de trabajo tiene varias necesidades de comunicación, ellos necesitan saber:

- Cuál es su rol dentro del proyecto.
- Como la empresa lo está considerando.
- Como puede ser merecedor de que se le deleguen funciones.
- Cuáles son los problemas del proyecto y en qué puede aportar.

Recomendaciones para una comunicación efectiva con su equipo de trabajo:

- Escuche al personal.
- Sea honesto.
- Su actuación debe ser siempre de buena fe.
- Cimente confianza mutua.
- Premie las buenas ideas.
- Tenga una actitud receptiva y sobre todo positiva con el personal.

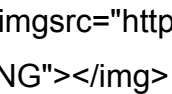
Razones del fracasos del equipo de trabajo.

1. La colaboración del equipo de trabajo es muy baja.
2. El no involucrar al equipo de trabajo en las responsabilidades inherentes al proyecto.
3. El gerente carece de la capacidad para lograr integrar al equipo de trabajo.
4. El gerente no tiene la capacidad de lograr que su equipo de trabajo entienda su objetivo dentro de la empresa
5. No existe un clima agradable de trabajo.

6. Los miembros están desmotivados
7. No se toma en cuenta las opiniones de los integrantes del equipo.
8. Existe negatividad y egoísmo en el equipo
9. No hay una buena planificación de actividades.
- 10.No hay confianza gerente-integrante del equipo ni integrante-gerente.
- 11.Los objetivos a cumplir no están claros.
- 12.No existe un perfil claro para la elección del personal que va a conformar su equipo de trabajo.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

Calderón L. (2009). La guía para formar equipos del nuevo gerente. Extraído el 26 de mayo 2011 desde <http://es.shvoong.com/business-management/management/1986917-la-gu%C3%ADa-para-formar-equipos/#ixzz1lx0bG2lx>

Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1970). El gerente que si puede, 24(1). Colombia: Editorial Norma.

Conocimiento competitividad crecimiento. (2012). Perfiles ocupacionales sector construcción e inmobiliario. DC: Autor.

Flanagan (1954). El gerente que si puede, 24(1). Colombia: Editorial Norma.

La Fasto F. y Larson C. (2001). When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed, 1(2). USA: Editorial Sage Publications.

Ojeda S. (2007). La importancia de los recursos humanos. Extraído el 20 de Septiembre 2012 desde: www.lagerencia.com.

Ucha F. (2012). Gerente. Extraído el 18 de Junio 2012 desde: <http://www.Definicionabc.com/social/cortesía.phb>.

Prado B. (2011). El tiempo como un recurso escaso (administre su tiempo).
Extraído el 10 Junio de 2012 desde: http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_6/65.htm.

Project Management Institute. (2013). Los roles de un Gerente de Proyecto.
Extraído el 02 de Noviembre 2013 desde:
http://www.pmi.org.ve/index.php?option=com_k2&view=item&id=179:los-roles-de-un-gerente-de-proyecto&Itemid=130. DC: Autor

Retamal G. (2013). Extraído el 28 de Octubre 2014 desde:
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>

Rodríguez F. (2009). Trabajo en Equipo. Extraído el 29 de mayo 2011
desde: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo.

Vegazo P. (2012). La delegación de funciones: “acierto o error”. Extraído el
01 de Noviembre 2014
desde: <http://www.eoi.es/blogs/pedroismaelvegazo/2012/06/13/la-delegacion-de-funciones-%E2%80%9Cacierto-o-error%E2%80%9D/>

Zarragoitia M. (2005). La formación en gestión de recursos humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial, Extraído el 01 de Noviembre 2014 desde: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Los gerentes encuestados son responsables y buscan alcanzar las metas propuestas en los proyectos de construcción, sin embargo, no toman en cuenta el equipo de trabajo.

Para los encuestados a la hora de gerenciar el equipo, el liderazgo, las decisiones y experiencias son palabras claves.

La conformación de un buen equipo de trabajo fue la estrategia recomendada para optimizar el proyecto.


Los encuestados consideraron necesario la utilización de una guía con recomendaciones para el manejo del equipo de trabajo en proyectos de construcción.

REFERENCIAS

Brown (2001). 13 Errores fatales en que incurren los gerentes, 21(6). Colombia: Editorial Norma.

Buckingham M y Clifton D. (2008). Ahora Descubra Sus Fortalezas, 12(1). Editorial Norma. Extraído el 24 de mayo 2011 desde: http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_El%20gerente%20venezolano%20en%20perspectiva_Sampedro%20y%20Arana.pdf.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1970). El gerente que si puede, 24(1). Colombia: Editorial Norma.

Calderón L. (2009). La guía para formar equipos del nuevo gerente. Extraído el 26 de mayo 2011 desde <http://es.shvoong.com/business-management/management/1986917-la-gu%C3%ADa-para-formar-equipos/#ixzz1lx0bG2lx>
<imgsrc="http://imgs.shvoongtatic.com/images/2011/_v_070420111027/scp.PNG">

Chace R. (2011). Gerencia proyectos. . Extraído el 26 de septiembre 2012 desde: <http://es.slideshare.net/janibalortiz/gerencia-proyectos-chase-richard>.

Claude G. (1974). Historia del Pensamiento Administrativo. Extraído el 20 de Septiembre de 2012 desde: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>

Codina A. (2005). Los líderes: ¿nacen o se hacen?. Extraído el 01 de junio 2011 desde: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=704>.

Conocimiento competitividad crecimiento. (2012). Perfiles ocupacionales sector construcción e inmobiliario. DC: Autor.

Deutsch K. (1993). The growth of Nations: Some Recurrent Patterns of Political and Social Integration. Irvintong publishing. New York. Extraído el 24 de mayo 2011 desde: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEpFyZlpuEuVjRQXXq.php>.

Dessler G. (2001). Administración de Personal. Octava edición. México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A.

Drucker P. (2001). The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings o. Editorial HarperCollins.

Drucker P. (2001). De Líder a Líder, 31(1). México: Editorial Granica México S.A. www.bdigital.ula.ve

Fernandez P. (2004). Guía metodológica de gerencia de proyectos para el sector construcción. Extraído el 21 de Octubre de 2014 desde: http://www.academia.edu/4256328/NORMA_GERENCIA_DE_PROYECTOS_DE_CONSTRUCCION_PERU

Flanagan (1954). El gerente que si puede, 24(1). Colombia: Editorial Norma.

Garbi E. y Piñango R. (1988). La Gerencia de Recursos Humanos. Extraído el 20 de Septiembre de 2012 desde: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>

Granell, E. (1999). Managing Culture for Success, 2(41). Caracas: Ediciones IESA.

Harvey A. (2002). Practical Project Management: Tips, Tactics and Tools. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=272>.

Kouzes J. y Posner B. (2003). Libro desafío del liderazgo. U.S.A.: Editorial Jossey-Bass.

Kotter J. (1991). El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito. Extraído el 24 de mayo 2011 desde: <http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=hdahpdkev8c&oi=fnd&pg=pa7&dq=el+liderazgo+en+la+empresa&ots=ohissg3oxy&sig=l8exdoq411jfurc6ltnblbufsg#v=onepage&q=el%20liderazgo%20en%20la%20empresa&f=true>

La Fasto F. y Larson C. (2001). When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed, 1(2). USA: Editorial Sage Publications.

López W. (2007). Caracterización del gerente de hoy. Publicado en la Edición Gerencia en tiempos de Cambio de la Revista "Portafolio de Inversiones", 1(18). Extraído el 25 de Mayo de 2011 desde: www.portafolio-inversiones.com.

Márquez L. y Avellán M. (2008), ¿Cómo lidera el gerente Venezolano? El Universal-Venezuela. Extraído el 23 de mayo 2011 desde de www.eud.com.

Miranda J. (2008). "El desafío de la gerencia de proyectos". Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.scribd.com/doc/72227432/el-desafio-de-la-gerencia-de-proys-dnp>.

Miranda J. (2010). El talento humano en la gerencia de proyectos. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.degerencia.com/articulo/el-talento-humano-en-la-gerencia-de-proyectos>.

Montealegre M. (2008). Definición de Proyecto. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.scribd.com/doc/3271816/DEFINICION-DE-PROYECTO>.

Monteferrante P y Malavé J. (2004). “¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela?”. Extraído el 20 de Julio 2012 desde: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>

Monge B. (2007). Características de los Mejores Gerentes Generales. Extraído el 26 de Junio 2012 desde: http://www.degerencia.com/articulo/caracteristicas_de_los_mejores_gerentes_generales

Mora C. (2004). Gerencia venezolana. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.monografias.com/trabajos16/gerencia-venezolana/gerencia-venezolana.shtml>.

Mora C. (2011). Debilidades y fortalezas de la gerencia de mercados venezolanos ante su rol en el mercado internacional. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/debilidades-y-fortalezas-de-la-gerencia-de-mercados-venezolanos-y-el-mercado-internacional.htm>

Moya G. (2013). Trabajo en Equipo. Extraído el 13 de abril 2014 desde: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST264.htm>.

Muiño A. (2008). Cómo hacer un seguimiento gerencial de los proyectos, 1 (1). Extraído el 13 de abril 2011 desde: http://www.degerencia.com/articulo/seguimiento_gerencial_de_los_proyectos.

Muiño A. (2008). Liderazgo y proyectos. Extraído el 13 de abril 2011 desde:http://www.degerencia.com/articulo/seguimiento_gerencial_de_los_proyectos.

Naím M. (1989): Las empresas Venezolanas: Su Gerencia. Caracas: Ediciones IESA.

North A. (2007). Características de los Mejores Gerentes Generales. Extraído el 26 de Junio 2012 desde: http://www.degerencia.com/articulo/caracteristicas_de_los_mejores_gerentes_generales.

Ojeda S. (2007). La importancia de los recursos humanos. Extraído el 20 de Septiembre 2012 desde: www.lagerencia.com.

Packard V. (2003). Concepto de Liderazgo. Extraído el 16 de abril 2011 desde: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/liderazgo-y-empowerment-1390247>.

Peres W. (1998). Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. 323-324 (1). México: Editorial Siglo Veintiuno.

Peris R. (1999). El liderazgo en las organizaciones. Una aproximación desde las teorías implícitas. Extraído el 25 de mayo desde: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=222753>.

Powell C. (2003). Secretos De Liderazgo, (1). México: Editorial McGraw-Hill.

Project Management Body of Knowledge (2004). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. DC: Autor.

Ramírez J. (2009). Diagrama Causas Efectos. Extraído el 8 de mayo 2011 desde: <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causas-efectos/diagrama-causas-efectos.shtml>.

Ramírez K. (2010). Importancia de una gerencia eficaz. Extraído el 14 de abril 2011 desde: http://www.impre.com/recursos_para_negocios/recursos_humanos/2010/9/7/la-importancia-de-una-gerencia-209314-1.html#commentsBlock.

Rodríguez F. (2009). Trabajo en Equipo. Extraído el 29 de mayo 2011 desde: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo.

Rodríguez J. (2005). El Factor Humano en la Empresa. España: Editorial Deusto.

Rodríguez y Marrero (1993), "Teoría de la Organización". Extraído el 25 de mayo desde: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=222753>.

Rojas (2010). Prince 2. Metodología de Gestión de Proyectos. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.scribd.com/doc/24166418/MANUAL-PRINCE-2-Metodologia-Gestion-de-Proyectos>.

Senge P. (1990). The Fifth Discipline. Extraído el 24 de mayo 2011 desde: <http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=hdaHPd-kev8c&oi=fnd&pg=pa7&dq=el+liderazgo+en+la+empresa&ots=ohissg3oxy&sig=l8exdoq411jfurc6ltrnblbufsg#v=onepage&q=el%20liderazgo%20en%20la%20empresa&f=true>

Thompson M. (2006). Concepto de Proyecto. Extraído el 13 de abril 2011 desde: <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>.

Ucha F. (2012). Gerente. Extraído el 18 de Junio 2012 desde: <http://www.Definicionabc.com/social/cortesía.phb>.

Vargas P. (2007). Elaboración de la “Guía de Gerencia de Proyectos de Construcción (GGPC)” Caso VINCCLER C.A.

Vanegas C. (2004). Gerencia Venezolana. Extraído el 10 de enero de 2011 desde: <http://www.monografias.com/trabajos16/gerencia-enezolana/gerencia-venezolana.shtml>.

Vásquez M. (2007). Líderes o gerentes para la búsqueda eficaz de la calidad organizacional. Extraído el 25 de Junio de 2012 desde: <http://www.degerencia.com>.

Wateman P. (2011). Extraído el 10 Julio de 2011 desde: <http://www.jstor.org/pss/3540008>

www.bdigital.ula.ve

Werther W. y Keith D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. Cuarta edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A.

Zambrano E. (2004). Manual de Inducción de Recursos Humanos. 13(1). Venezuela: Consejos de Publicaciones.