

**Competencias Directivas del Residente de Obra Necesarias para Guiar
a la Cuadrilla en el Frente de Obra.**

**Managerial Competencies of the Construction Resident Necessary to Guide
the Crew in the Construction Front.**

Chávez Valencia, Luis Elías*

*Profesor Tiempo Completo, Adscrito al Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, División de Ingenierías. Universidad de Guanajuato. Email: lechavez@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0830-7747>.

Correo para recibir correspondencia:

Luis Elías Chávez Valencia
lechavez@ugto.mx

RESUMEN

El concepto de competencias ha recobrado especial importancia cuando de dirección se trata, pues se ha venido evidenciando la fuerte relación con la competitividad de la empresa mediante la teoría de recursos y capacidades; y es que, si se busca mayor rentabilidad en una empresa, es menester del mánager realizar la administración y gestión de la estructura material, pero también de la social.

En la industria de la construcción, las dificultades para operar la estructura material son resueltas mediante competencias laborales, pero la estructura social demanda competencias directivas que son trascendentales en el residente de obra, ya que el frente de obra integra roles sociales visibles en los comités ejecutivos plurales que son un concilio del residente, el capataz, el albañil y el ayudante de albañil, donde se establece la ruta-meta para optimizar la producción de volúmenes de obra y en consecuencia las utilidades, y es ahí donde los residentes requieren conocimientos y experiencia, pero también liderazgo, comunicación y negociación, que son competencias de un director y que le permiten sobrellevar la junta, tomar decisiones óptimas y conducir talento humano en mejora de la productividad con desarrollo social.

PALABRAS CLAVE: Competencias directivas, Competitividad empresarial, Roles sociales, Residencia de obra, Frente de obra.

ABSTRACT

The concept of competencies has regained special importance when talking about direction thus it has been evidencing the strong relationship with the competitiveness of the company by the resources and capabilities theory, and this is, if stronger profitability is being sought, it's a manager's duty to make the administration and management of the material structure, but also the social structure.

In the construction industry, the difficulties in operating the material structure are the result of work skills, but the social structure requires managerial skills that are essential for the construction site manager since the construction front integrates social roles that are visible in the plural executive committees, which are a council of the manager, the foreman, the bricklayer, and the bricklayer's assistant, where the route-goal is established to optimize the production of work volumes and consequently profits, and it is there where the managers require knowledge and experience, but also leadership, communication, and negotiation, which are the skills of a manager that allow him to manage the board, make optimal decisions, and lead human talent to improve productivity with social development.

KEYWORDS: Managerial competencies, Business competitiveness, Social roles, Construction site, Construction front.

Desde la fundación de las primeras empresas, se ha tenido presente el éxito de éstas como una prioridad, pero medirlo ha sido una cuestión multidimensional y abordada desde varios principios administrativos, como el de beneficios extraordinarios, que es cuando los ingresos totales superan los costes totales, así mismo, se da importancia a la estructura de la empresa, a los recursos y las capacidades como factor interno y otros paradigmas, sin dejar de lado la importancia de las utilidades y los factores externos, la teoría de los recursos y capacidades posibilitan conocer atributos de los recursos humanos y las características de los recursos materiales que le permiten estratégicamente incrementar la capacidad de renta de la empresa.

Las competencias son uno de los atributos importantes en los recursos humanos, que se pueden emplear para resolver situaciones laborales de forma óptima y apropiada, lo que, aunado con la generación de beneficios económicos, le da a la organización una posición preponderante dentro del sector económico, es decir, la gestión adecuada de los activos materiales en conjunto con los activos intangibles le confiere mayor competitividad a la empresa. En la industria de la construcción, las nuevas formas de administración dan especial importancia al talento humano ya que muchas de las actividades del proceso productivo, así como lograr la especificidad de la operación, es altamente dependiente de algún miembro de grupo operativo denominado cuadrilla.

Así mismo, la residencia de obra es la gerencia de producción de las empresas constructoras donde se generan volúmenes de obra que son estimados o valorados con fines de pago. Estas empresas, además están integradas por la gerencia de financiamiento, de recursos humanos y de ventas; no obstante, el frente de obra o zona de producción es un espacio que merece la atención ya que el éxito de la organización depende en gran medida de los ingresos que se obtiene de esta área de trabajo. La dinámica de operación del frente obra en general se establece mediante el entendimiento de las responsabilidades de los actores que participan en la producción en ausencia absoluta de estructuras normativas, lo que da pauta a una serie de contextos y situaciones donde los individuos del conglomerado entran en fricción por la falta de delimitación de sus roles sociales, a saber: residente de obra (ingeniero o arquitecto), encargado de frente de obra (capataz) y obreros (albañil y ayudante).

Consecuentemente, en los individuos del grupo de trabajo de la residencia de obra es necesario promover ciertas competencias laborales, que pueden ser básicas o necesarias para la producción; no obstante, si se procura tener una zona de producción inteligente, es decir, un lugar de trabajo que sobrepasa los metas y objetivos de productividad preestablecidas por la empresa, se debe abonar a las llamadas competencias blandas,

siendo el residente y el encargado los principales actores en los cuales estas competencias tendría mayor impacto en su desempeño y, consecuentemente, en la rentabilidad de la empresa. Este ensayo presenta las competencias directivas que resultan trascendentales para la residencia de obra de una empresa constructora con la meta de posibilitar su éxito, desde un análisis de fuentes de información actuales y contextualizado con la industria de la construcción.

La gestión estratégica como área disciplinar de la administración y gestión empresarial permite concebir el uso de la estructura material y social de una organización, así como elegir el entorno que más convenga con el objetivo de impulsar su éxito. Pero el éxito es una cuestión multifactorial y hasta ahora las explicaciones han sido parciales; aunque la mayoría de estas encuentran una relación con los recursos y las capacidades, que son factores internos que la empresa puede controlar y emplear con estrategia, esta forma de medir el éxito se ha concentrado en la teoría de los recursos y capacidades, cuyo paradigma es la capacidad de generar rentas mediante los recursos disponibles, de entre ellos los recursos humanos (Vargas-Hernández, 2013).

En los recursos humanos, las competencias son de los atributos más importantes, entendidas estas como la capacidad que tiene el individuo de resolver los problemas mediante la recuperación de los conocimientos y habilidades catalizadas con acciones volitivas reguladas por su moralidad, y cuando estas competencias son aplicadas para resolver problemas de la empresa, se conocen como competencias laborales. La evaluación de dichas competencias permite dar el reconocimiento como una forma de estímulo extrínseco, enriquecer las buenas prácticas o promover un cambio en las conductas que tienen un impacto negativo para la organización, es decir, se espera que ciertos miembros de una organización posean competencias que lleven al éxito a la empresa.

Competencias laborales

La definición de competencia se ha venido dando en diversos sentidos y ámbitos de las actividades profesionales, pero la mayoría de ellos coinciden en que son la conjunción de los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes que posee un individuo para resolver los problemas que la vida diaria les presenta y son un alto beneficio para el grupo social en el que interactúan (Casimiro Urcos, 2020). Las competencias en la educación básica que son ideales en los infantes durante su desarrollo, son (SEP, 2020) conocimientos disciplinares, prácticos e interdisciplinares, habilidades cognitivas, metacognitivas, sociales, emocionales, físicas y prácticas, presentes en individuos con adaptabilidad, flexibilidad y agilidad, con curiosidad y mente abierta globalizada, así como con esperanza y proactividad. Así mismo, las competencias laborales contienen los siguientes elementos (Aguayo, 2021)

conocimientos, habilidades, actitudes, valores y creencias, así como el contexto, las capacidades y los rasgos personales tales como la motivación.

Las competencias laborales se pueden entender como la capacidad de desempeñarse en un contexto laboral integrando atributos psicológicos como las actitudes y capacidades demostradas en un puesto de trabajo, y estas pueden separarse para su análisis en básicas, genéricas y específicas, mismas que pueden evaluarse con estándares o criterios de desempeño en conocimientos, habilidades, valores y actitudes, que para el director suele ser la capacidad para dirigir la estructura material y social con la meta del desarrollo económico y humano de la empresa (CONOCER, 2024). De igual manera, la evaluación de las competencias en los recursos humanos se resume en un proceso de determinar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado, y cuyos resultados pueden ser utilizados para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes del grupo en evaluación, mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, donde la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización (Brazzolotto, 2012). De entre los miembros de la organización, el director es de suma importancia por la influencia que tiene sobre el resto de las empresas.

Roles en la residencia de obra

Los roles sociales son la unidad básica de la división de actividades, que posee información necesaria para tomar decisiones con base en el ambiente laboral y una estructura física, es decir, el rol social es una posición más que un perfil laboral de la cual se tienen expectativas y en conjunto los roles sociales constituyen la imagen corporativa distintiva de la organización (Lucas, 2013). Los atributos del rol son establecidos por la sociedad con base en ciertas expectativas de acciones que el individuo realiza y que están reguladas en la estructura normativa de la empresa, y que son la base para sancionar cualquier conducta extraordinaria. Para Becerra (2010) en una empresa los roles, son: directivo, obrero, técnico, empleado y mando medio, mismos que pueden identificarse en la residencia de las empresas constructoras, siendo estos: empleados (profesionistas), mandos medios (capataces) y obreros (albañiles y ayudantes de albañil), los cuales están organizados en una cuadrilla, que son grupos de trabajo de los frentes de obra, dichas brigadas y su zona de trabajo son elegidas y distribuidas conforme a la programación de obra con un cierto grado de independencia de las actividades de los demás frentes con la finalidad de optimizar los volúmenes de obra que son producidos.

Enfoque situacional

Los miembros de las cuadrillas de la residencia de los frentes de obra tienen asignadas funciones que están relacionadas con las competencias que poseen y de las cuales depende su salario, por lo que al interior del grupo social de segundo orden se desarrolla una escuela informal con la meta de capacitarse mutuamente entre los individuos durante la realización de las actividades de construcción. No obstante, el conocimiento y habilidades resultantes de la informalidad no son las esperadas o necesitadas por la empresa pues en ocasiones se transmiten vicios, por lo que los trabajadores deben ser capacitados y actualizados mediante la escuela formal, situación que pocas veces sucede en la organización, así mismo, un interventor promueve valores y actitudes correspondientes al rol, que para la industria de la construcción se da por el reconocimiento positivo, enriquecimiento a lo frágil y un cambio a lo negativo con la visión integral del desarrollo humano y de la productividad, siendo los estímulos económicos (reconocimiento) la forma más común de estimular los valores y las actitudes dentro de la cuadrilla.

Así pues, las empresas constructoras presentan alta dependencia de las competencias, de los valores y actitudes del talento humano a tal grado que puede afectar la estabilidad financiera de la organización ya que tiene impacto sobre la producción de obra, y es que aun cuando sean individuos que poseen vastos conocimientos y habilidades, la falta de voluntad puede hacer mella en la empresa. Para poder disminuir el impacto negativo de la falta de voluntad de los empleados, en la cuadrilla existe una supervisión directa del capataz al albañil, y este a su ayudante, pero la producción del capataz no es observada tan puntualmente debido a que el residente de obra puede ser responsable de varios frentes de obra, aún más ardua es la valoración del trabajo del residente ya que su producción es más intelectual y por metas.

Entonces, los miembros de las cuadrillas y el residente de obra deben ser individuos competentes, atributo que puede mejorarse mediante la capacitación y actualización, pero si el individuo no tiene un cambio en su actitud y moralidad, el cambio real en la gerencia de producción siempre estará en constante duda. Ahora bien, para que se de tan anhelada mutación, es necesario que se suceda el reacomodo de la apreciación del personal con respecto al resto de la empresa. La transformación de los roles sociales y las competencias pueden ejecutarse bajo diversas teorías, siendo una de ellas, la del traslado de los individuos en cuatro habitaciones, a saber: complacencia, negación, confusión, renovación y un nuevo estado de complacencia (Phillips, 1994). El cambio de zona de trabajo, la fusión de cuadrillas, la muda de residencia de obra, y por supuesto cambios en los sueldos, son algunas de las situaciones que los miembros de la cuadrilla pueden vivir de forma fortuita y

mantenerlos en alguna de las cuatro habitaciones, y es ahí donde la mediación en el frente de obra es sumamente importante, pues la adaptación a las nuevas condiciones puede constituir un evento difícil de sobrepasar y tener un impacto negativo sobre la producción, y que puede disminuir con la intervención en el proceso de producción con la meta de incrementar de modo forzado la productividad, pero se tendrá mejor éxito con el entendimiento el talento humano y sus competencias de frente de obra ya que en ellos concurre lo mental y lo manual.

Competencias directivas

Es aquí donde se retoma la teoría de recursos y capacidades, pues permite conocer las competencias empresariales que otorgan ventajas competitivas a la organización, con la finalidad de realizar una gestión estratégica evaluada en indicadores de niveles de desempeño que se esperan sean superiores al periodo anterior o a sus competidores del sector económico o en el entorno global (Fong et al., 2017) es decir, que es importante identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa con los que puede planificar estratégicamente el crecimiento mostrado en beneficios extraordinarios, tanto económicos como en recursos humanos. Las competencias directivas como parte integral de las empresas tienen tres grandes componentes: la experiencia del individuo en el puesto, sus conocimientos y sus capacidades emocionales, que en conjunto son fuente de rentas y de ventajas competitivas ya que les permiten a los recursos humanos explotar óptimamente los recursos materiales en forma de productos y servicios, y en su caso, la creación de valor para los accionistas.

Las competencias directivas representan, en sí misma, un activo intangible, asociadas a la capacidad de negocio que habilita al gerente para tomar decisiones estratégicas que incrementan la eficacia de la organización, así mismo, un director con competencias interpersonales es un ejecutivo que incrementa la atractividad de la empresa, y un mánager con competencias personales demuestra un liderazgo que otorga unidad a la organización. Las líneas de pensamiento sobre las competencias directivas son (Guevara, 2014): teoría de la estrategia, enfoque basado en los recursos, enfoque evolutivo, enfoque basado en capacidades dinámicas, competitividad basada en las competencias, enfoque basado en la gestión del conocimiento, y enfoque basado en el aprendizaje.

Las competencias directivas de la residencia de obra son complementarias a las disciplinares o académicas que los ingenieros o arquitectos desarrollan durante su paso por el nivel educativo superior, es decir, que las competencias laborales son aquellas habilidades que posee el profesionista para ejecutar las funciones relativas a su puesto de trabajo (Charria et al., 2011) que son situaciones que no puede experimentar el individuo

hasta cuando egresa de la universidad. Lo anterior, da pauta para pensar en un rediseño curricular, o para tener muy en cuenta cuando una empresa solicita un residente de obra que actúe acorde a las necesidades de dirección de una obra en específico, pues en general, el individuo recién egresado no posee experiencia, ni control de emociones, así como que los conocimientos provistos en el aula son dispersos y desarticulados. Entonces, en general los egresados no poseen competencias directivas para realiza el rol social impuesto en la residencia de obra, teniendo un alto impacto sobre la rentabilidad de la empresa, a menos que la dirección general realice intervenciones con base en los principios de las competencias directivas (Martínez y otros, 2015) en tres sentidos: incrementando la experiencia del egresado al exponerlo a situaciones laborales que requieren resolución, siempre bajo la supervisión de un empleado experimentado; alienando los conocimientos obtenidos por los novicios durante su paso por la universidad, que coadyuven a la actividad económica de la empresa; y procurando la homeostasis y equilibrio emocional del nuevo recluta mediante una cultura laboral propicia para tal finalidad.

Competencias y competitividad

Las competencias son importantes en la competitividad de la empresa (Porter, 2007) entendida la competitividad como la capacidad de la organización para obtener rentabilidad en el mercado que comparte con otros competidores, ya que la competitividad depende en gran medida de las capacidades del personal, de entre ellos el director general o el responsable de la zona de trabajo, que son quienes guían al negocio al éxito. Así pues, la ventaja competitiva tiene una alta asociación a las competencias laborales (conocimiento) y a las directivas (emociones y experiencia) que se identifican en un individuo que demuestra liderazgo, inteligencia interpersonal, y soluciona problemas. Las competencias directivas pueden evaluarse de forma indirecta mediante el modelo nacional para competitividad que contiene los siguientes elementos (Ramírez, 2017): medición de los resultados, reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización y el despliegue o ejecución de la estrategia.

Las competencias directivas han sido clasificadas en jerarquías, según (Flores, 2016) carácter, capacidades personales, habilidades interpersonales, orientación a resultados y liderazgo de cambio, mientras que otros autores discriminan las actividades del director en: funciones, competencias y habilidades, dando un panorama más amplio y mostrando la relación entre la competitividad y la dirección de una empresa. Lo que es común en las sociedades de conocimiento, es que un director debe ser un líder con inteligencia emocional que posee habilidades de comunicación y negociación con iniciativa y emprendimiento que le permite tomar las decisiones más adecuadas para la estructura material y social de la

empresa (Guilera, 2016). Entonces, en la residencia de obra, los individuos deben tener dominio personal, ser conscientes de la complejidad del contexto, comprometerse con el desarrollo de la empresa y de los recursos humanos en colaboración y cooperación sinérgica mutua, que son atributos promovidos por la sociología accionista (Valencia, 2023).

DISCUSIÓN

El concepto de competencias tiene diversas acepciones y definiciones que dependen del área de conocimiento o disciplina, pero para la residencia de obra, es la forma óptima en que el profesionista resuelve los problemas de sus actividades laborales diarias para lo cual se requiere de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permiten iniciar acciones volitivas, mismas que son preponderantes cuando de dirección o gerencia se tratan, pues la competitividad de la empresa recae en dichas competencias. A su vez, las competencias directivas transcendentales son las habilidades de comunicación y negociación, mismas que en general no son promovidas en los programas de estudio, por lo que pocos profesionistas de recién ingreso a la residencia de obra pueden evidenciarlos, y es por eso que depende del director general dar el reconocimiento a aquellos que lo demuestren, por medio de una evaluación, bajo la teoría de recursos y capacidades y de los resultados conforme al modelo nacional de competitividad, o en su caso para los novicios, emprender acciones de enriquecimiento a las competencias que no hayan desarrollado completamente durante sus estudios, o proponer cambios en competencias antagonistas a las de gerencia cuando se identifiquen en el conglomerado social.

Para poder conocer, entender o intervenir las competencias directivas en la residencia de obra es importante dar cuenta de los roles sociales que se dan en la industria de la construcción, que es el entorno donde los directores, el residente de obra y el capataz deben exhibir competencias que le permitan garantizar los volúmenes de obra planificados ya que los ingresos económicos dependen del cobro de la producción, y es ahí donde la comunicación y la negociación cobran especial importancia, y resultan muy útiles cuando la administración del personal del frente de obra se realiza en comités ejecutivos plurales, que son un concilio donde los miembros de la residencia de obra -residente, capataz, albañil y su ayudante- abordan mediante la comunicación la mejor forma optimizar el avance.

Aunque el campo de conocimiento de las organizaciones que aprenden, o inteligentes, es relativamente reciente y en la industria de la construcción el capital humano no posee las características cognoscitivas que se demandan para lograr la adquisición, transformación y aplicación de las capacidades requeridas para resolver los problemas cotidianos de las empresas, es hora de que las nuevas investigaciones en la administración y gestión

empresarial sean reorientadas en el estudio de las competencias directivas de los activos intangibles, ya que el futuro atañe a las organizaciones inteligentes que aprenden y que poseen la capacidad de adaptación al entorno empresarial externo e interno en constante cambio, siendo la construcción una de las influenciadas por las tendencias internacionales, no solo tecnológicas sino también administrativas.

REFERENCIAS

- Aguayo, L. (2021). Definición de competencia. En D. G. Personal, *Origen y evolución histórica del término competencia* (págs. 1-10). CDMX: UNAM.
https://verificadoelectoral2021.juridicas.unam.mx/sites/default/files/2021-04/Manual_Tema%203_Definici%C3%B2n%20de%20competencia.pdf
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a la organizaciones. Tesis de licenciatura*. Cuyo, Arg.: UNCuyo.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Casimiro, C. N., Tobalino, D., Casimiro, W. H. y Fernández, B. J. (2020). Competencias laborales y formación profesional de profesoras de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 444-453.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>
- Charria, V., Sarsosa K., Uribe, A. F., López, C. y Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 133-165.
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- CONOCER. (15 de 03 de 2024). *¿Qué es el CONOCER? Misión, Visión, Política y Objetivos de calidad*: https://conocer.gob.mx/acciones_programas/conocer-mision-vision-politica-objetivos-calidad/
- Flores, M. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de negocios*, 113-124.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Fong, C., Flores, K. E. y Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.
<https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Guevara, F., Plascencia, I. y Rodríguez, C. (2014). Las competencias directivas de los gerentes de mandos medios. *Asamblea General ALAFEC*, 1-26.
<https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.04.pdf>
- Guilera, L. (2016). *Competencias directivas*. Salamanca, España: Fundit.
- Lucas, A. (2013). El sistema de roles en las organizaciones. En A. & Lucas, *Sociología de las Organizaciones* (p. 569). Madrid: Fragua.

- Martínez, M., Hernández, M. y Gómora, J. (2015). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE*, 1-12. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/212/950>
- Phillips, N. (1994). *Nuevas técnicas de gestión: Dirección innovadora; visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos*. Barcelona: Folio and financial times.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva*. CDMX: Patria.
- Ramírez, J., Cerón, H., Cerón, A. y Maya, N. P. (2017). Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: un estudio correlacional. *Revista Administración y Finanzas*, 87-98. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num12/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N12_7.pdf
- SEP. (2020). *Aprendizajes Clave*. CDMX: SEP. https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/IV_EL_CURRICULO_DE_LA_EDUCACION_BASICA.pdf
- Valencia, A. (2023). Alain Touraine o la sociología del actor social. In memoriam. *Análisis político* (107), 174-195. <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v36n107/0121-4705-anpol-36-107-174.pdf>
- Vargas-Hernández, J. (2013). La teoría de recursos y capacidades y el emprendimiento, caso de una microempresa agropecuaria rural. *Estudios agrarios*, 169-182. https://www.pa.gob.mx/publica/rev_57/analisis/la%20teoria%20Jose%20g%20vargas.pdf