



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

TIPO DE LIDERAZGO DE LOS ARQUITECTOS RESPONSABLES DE LAS OBRAS
EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTO HABITACIONALES Y OTROS
EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL
DEL PERSONAL A SU CARGO, EN LA ACTUALIDAD

Línea de investigación:

Procesos sociales, periodismo y comunicación

Tesis para optar el grado Académico de Maestro en Gerencia de la
Construcción Moderna

Autor:

Padilla Garcia, Felicita Mercedes

Asesor:

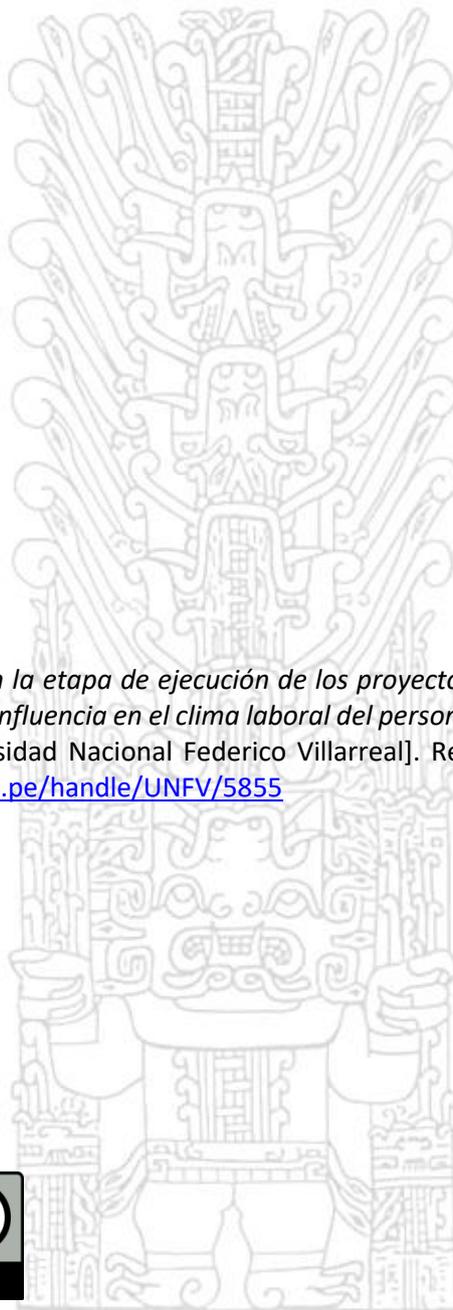
Padilla Benites, Sixto Alfredo
(ORCID: 0000-0003-3796-1828)

Jurado:

Mayhuasca Guerra, Jorge Victor
Collins Camones, Jose Carlos
Bazan Briceño, Jose Luis

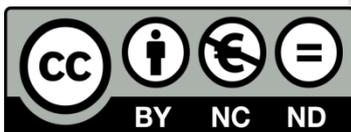
Lima - Perú

2021



Referencia:

Padilla, G. (2021). *Obras en la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otros en el distrito de San Miguel y su influencia en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5855>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**TIPO DE LIDERAZGO DE LOS ARQUITECTOS RESPONSABLES DE LAS
OBRAS EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS
HABITACIONALES Y OTROS EN EL DISTRITO DE SAN MIGUEL Y SU
INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL A SU CARGO, EN LA
ACTUALIDAD**

Línea de investigación:

Procesos sociales, periodismo y comunicación

**Tesis para optar el grado académico de
Maestro en Gerencia de la Construcción Moderna**

Autor

Padilla Garcia, Felicita Mercedes

Asesor

Padilla Benites, Sixto Alfredo

ORCID: 0000-0003-3796-1828

Jurado

Mayhuasca Guerra, Jorge Victor

Collins Camones, Jose Carlos

Bazan Briceño, Jose Luis

Lima - Perú

2021

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
1. 1. Planteamiento del problema	7
1.2. Descripción del problema	8
<i>1.2.1. A nivel global</i>	8
1.3 Formulación del problema	22
<i>1.3.1. Problema general</i>	22
<i>1.3.2. Problemas específicos</i>	22
1.4 Antecedentes	22
1.4. Justificación	23
1.6 Limitaciones de la investigación	26
1.7. Objetivos	27
<i>1.7.1. Objetivo general</i>	27
<i>1.7.2. Objetivos específicos</i>	27
1.8. Hipótesis	28
II. MARCO TEÓRICO	29
2.1. Marco conceptual	29
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema de investigación	31
<i>2.2.1. Teoría de la modernidad</i>	31
<i>2.2.2. Teorías sobre la personalidad</i>	32
<i>2.2.3. Componentes de la personalidad</i>	32
<i>2.2.4. Teoría de la Gestal</i>	33
<i>2.2.5. Enfoque centrado en la persona de Carl Rogers</i>	34
<i>2.2.7. La teoría de la personalidad de Freud</i>	35
<i>2.2.8. Teoría fenomenológica de Carl Rogers</i>	36
<i>2.2.9. Teoría sobre liderazgo</i>	36
<i>2.2.10. Liderazgo Laissez-Faire</i>	37
<i>2.2.11. Liderazgo autocrático</i>	38
<i>2.2.12. Liderazgo democrático</i>	38
<i>2.2.13. Liderazgo transaccional</i>	39
<i>2.2.14. Liderazgo transformacional</i>	39
<i>2.2.15. Liderazgo empresarial</i>	39
<i>2.2.16. Liderazgo carismático</i>	40

2.2.17. <i>Teoría de la motivación</i>	40
2.2.18. <i>Teoría de las expectativas (Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)</i>	41
2.2.21. <i>La importancia del arquitecto en la construcción</i>	43
2.2.22. <i>Cinco razones para tener un arquitecto en la obra</i>	43
2.2.23. <i>Teoría del recurso humano</i>	44
2.2.24. <i>Teoría sobre clima laboral</i>	44
2.2.25. <i>Teoría del clima organizacional</i>	45
2.2.26. <i>Teoría de los trabajos grupales o en equipo</i>	46
2.2.27. <i>La teoría sobre los niveles o elementos nucleares de la cultura organizacional</i>	47
2.3 Teorías generales relacionados con el tema de investigación	50
2.3.1 <i>Teoría de la competencia profesional</i>	50
III. MÉTODO	53
3.1 Tipo de investigación	53
3.2 Población y muestra	53
3.3 Operacionalización de variables	55
3.4 Instrumentos	57
3.5 Procedimiento	59
3.6 Análisis de datos	60
IV. RESULTADOS	62
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	94
VI. CONCLUSIONES	124
VII. RECOMENDACIONES	125
VIII. REFERENCIAS	127
IX. ANEXOS	130

RESUMEN

El distrito de San Miguel muestra construcciones emblemáticas. El Centro Comercial Plaza San Miguel, desde su inauguración, se convirtió en el atractivo turístico más importante del distrito. Su construcción significó un gran esfuerzo de diseño de arquitectura e ingeniería. El distrito de San Miguel, estaría próximo a ostentar uno de los más modernos malecones de Lima similar al de Miraflores o San Isidro, gracias a la recuperación de espacios públicos y la construcción de departamentos, condominios multifamiliares, en la avenida La Costanera y el Sector Padre Urraca. En los diseños de las construcciones, se aprecia el aporte del arquitecto y el trabajo de los obreros, distinguiéndose lo mejor del capital humano y los mejores materiales de construcción. Nuestro problema ¿De qué manera el tipo de liderazgo de los arquitectos responsables de las obras, pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad? El tipo de investigación fue explicativo de hipótesis causales, porque nos interesó determinar los orígenes del tipo de liderazgo empleado por los arquitectos y conocer por qué suceden las cosas (nivel de clima laboral), a través de la delimitación de las relaciones causales existentes. Una de las cuatro conclusiones demuestra que el tipo de liderazgo de los arquitectos influye en el clima laboral, los líderes democráticos expresan que se debe castigar la desobediencia a los normas y reglamentos, porque es la forma más eficiente de mantener la disciplina de la organización.

Palabras clave: liderazgo, clima laboral, construcciones civiles

ABSTRACT

The district of San Miguel, shows emblematic constructions. The Plaza San Miguel Shopping Center, since its inauguration became the most important tourist attraction in the district. Its construction meant a great effort in architecture and engineering design. The district of San Miguel, would be close to showing one of the most modern seawalls of Lima similar to Miraflores or San Isidro, thanks to the recovery of public spaces and the construction of apartments, multifamily condominiums, on La Costanera Avenue and the Sector Magpie father. In the designs of the constructions, the contribution of the architect and the work of the workers is appreciated, distinguishing the best of the human capital and the best construction materials. Our problem How does the type of leadership of the architects responsible for the works belonging to the stage of execution of the housing projects and other constructions in the district of San Miguel, influence the working environment of the personnel in charge, in the present? The type of research was explanatory of causal hypotheses because we were interested in determining the origins of the type of leadership employed by architects and knowing why things happen (level of work environment), through the delimitation of existing causal relationships. One of the four conclusions, shows that the type of leadership of architects, influences the working environment, democratic leaders, express that disobedience to norms and regulations should be punished because it is the most efficient way to maintain the discipline of organization.

Keywords: leadership, work environment, civil constructions

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, podemos apreciar que Lima es una ciudad cosmopolita, ha tenido muchos cambios. Esta mejora se debe en parte a su cambio de rostro, cuidadosamente maquillado con las construcciones más espectaculares de la región. Lima, hoy muestra construcciones emblemáticas; Ejemplo de estas construcciones emblemáticas de la Lima moderna son: La Torre Hilton – San Isidro, imponente edificio con paredes recubiertas de cristales. La cadena Hilton tiene en este edificio una de sus locaciones más lujosas en Sudamérica, que hoy aloja a miles de turistas al mes y sirve de espacio para importantes eventos internacionales. Larcomar – Miraflores, desde su inauguración se convirtió en el centro de atracción turística más importante de Miraflores y de la ciudad de Lima. Cuenta con locales comerciales de diversos rubros, restaurantes, salas de cine y discotecas. Su construcción significó un gran esfuerzo de diseño de arquitectura e ingeniería, buscando ganarle terreno al Malecón de Miraflores. Torre Interbank – La Victoria, ubicada en el cruce de la Vía expresa y la avenida Javier Prado, cuando fue inaugurada, recibió muchas críticas de quienes creían que su inclinación era un peligro; pero fue reconocida en muchos círculos internacionales de arquitectura por su innovadora propuesta. Centro Empresarial de San Isidro – Corpac, más que un edificio, es una zona de Lima donde se elevan las más imponentes y modernas construcciones. En sus oficinas se mueve casi todo el dinero que circula en el país. Residencial San Felipe – Jesús María, es un proyecto de vivienda social revolucionario, promovido por el arquitecto Fernando Belaúnde. Uno de los pocos intentos de planificación urbanística que se hicieron realidad en el país. Para su construcción se buscó lograr la más alta calidad, procurando bienestar con cada elemento que intervino en su levantamiento, desde el mejor cemento de Lima hasta los jardines más amplios. Una fotografía vale más que mil palabras, reza un dicho muy antiguo. En el diseño de las construcciones mencionadas, se puede apreciar el aporte del arquitecto y el trabajo de los obreros. Como estas construcciones contemporáneas,

Lima tiene otras en las que se distingue lo mejor del capital humano y los mejores materiales de construcción para su realización.

En Lima Metropolitana, desde los años noventa, se vienen desarrollando megaproyectos y conjuntos habitacionales de MIVIVIENDA, donde los arquitectos juegan un papel fundamental en el diseño para la construcción de estas viviendas. Por ejemplo el Consorcio Collique, integrado por las constructoras Graña y Montero (Perú) y Besco (Chile), desarrollaron proyectos habitacionales de gran número de departamentos. En estos y otros proyectos de inversión en construcciones, se percibe la personalidad social de los arquitectos. Por eso, nos planteamos el problema ¿De qué manera el tipo de liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad? El tipo de investigación utilizado corresponde al explicativo de hipótesis causales porque nos interesó determinar los orígenes del tipo de liderazgo empleado por los arquitectos y conocer por qué suceden las cosas (nivel de clima laboral), a través de la delimitación de las relaciones causales existentes, se utilizó como instrumentos de recolección de datos el test de liderazgo de Kurt Lewin, el test de clima laboral o escala de clima social en el trabajo (WES), para verificar el nivel de relación del clima laboral en función al tipo de liderazgo de los arquitectos, se trabajó con pruebas no paramétricas.

1. 1. Planteamiento del problema

Existen normas para la construcción, para la planificación ligada a la arquitectura, que permite llevar una secuencia lógica, ordenada y económica de los procesos necesarios para materializar los conceptos aprendidos en materia de diseño y construcción, lo cual permite eliminar, en gran medida, la incertidumbre. Con la “Guía para la construcción y Ejecución de los Proyectos de Urbanización” se incrementa el grado de sostenibilidad de los proyectos, permitiendo a la vez una fácil adaptabilidad a las características específicas de cada proyecto.

En la industria de la construcción, el liderazgo en los profesionales, especialmente en los arquitectos hay un rol indispensable que determina el desarrollo de la industria de la construcción, es el liderazgo (Lewis, 2004). Por esta razón, el objetivo de la presente investigación es identificar y sugerir un estilo de liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda y tiendas comerciales, como es el caso de las obras del distrito de San Miguel.

Siempre hemos visto que el liderazgo solo se aplica a las personas de los niveles más altos de las organizaciones. En la actualidad la importancia del liderazgo sostiene que los buenos profesionales, sea cual sea su cargo, tiene capacidad para ser líder. El triunfo de las mejores compañías se debe al eficiente liderazgo más que a otros activos físicos. Según Dubrin (2004), cuando el liderazgo es ineficiente, afecta el desempeño de una unidad en particular de la organización o de toda en su conjunto.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. A nivel global

Mostraremos algunas construcciones arquitectónicas que rebasan límites, que han transformado su entorno de una manera incomparable. Son obras de la arquitectura, producto de la ingeniería moderna que innovan y enfrentan los retos de su tiempo logrando lo imposible. Un megaproyecto se define generalmente como un costo de más \$ 1 mil millones.

a. El viaducto de Millau (Francia). Los viaductos son puentes que juntan dos puntos separados por algún obstáculo natural (como un valle) o artificial (como una carretera). El viaducto de Millau se considera una de las mejores construcciones civiles del mundo, es el puente más alto, uno de sus mástiles alcanza los 343 metros y su pasarela se encuentra a 270 metros. En 2006, recibió el premio de Mejor Estructura de la Asociación Internacional de Constructores de puentes e ingeniería estructural.

Imagen 1

El viaducto de Millau



Nota. Fernandez. J. (febrero 2018). Viaducto de millau [Fotografía]. Slideshare. Obtenido de <https://www.slideshare.net/jcfdezmx4/viaducto-millau-216593>

b. Islas artificiales the World y Palm (Dubai, Emiratos Árabes). Dubai Towers es un complejo de torres. El promotor, Sama Dubai, ha creado un conjunto de siete islas con torres que tienen entre 57 y 94 plantas, destinados a complejos lujosos, hoteles y zonas comerciales. The World tiene forma de mapamundi y se compone de 300 islas artificiales que ocupan más de 9 kilómetros cuadrados, está considerada una de las mejores construcciones civiles del mundo.

Imagen 2

Islas artificiales the World y Palm



Nota. Burbano.L.(s.f).Islas artificiales de World y Palm Emiratos árabes Unidos [Fotografía].

Tomorrow.city. Obtenido de <https://tomorrow.city/a/las-islas-artificiales-de-dubai>

c. Eurotúnel (Reino Unido-Francia). Es considerada una de las mejores obras de la ingeniería del mundo, tiene 50'5 km en total, el tren tarda 35 minutos en transitarlo. Este túnel, está situado en su punto más bajo a 75 metros del nivel del mar y comunica las localidades de Folkestone en Inglaterra *con* Calais *en* Francia.

d. Skywalk del gran cañón de colorado (EE.UU.). Este mirador está a unos 200 metros de altura más o menos y tiene 22 de longitud en forma de óvalo. El suelo es transparente, de unos 10 cm de grosor, y se supone que aguanta hasta 800 personas encima.

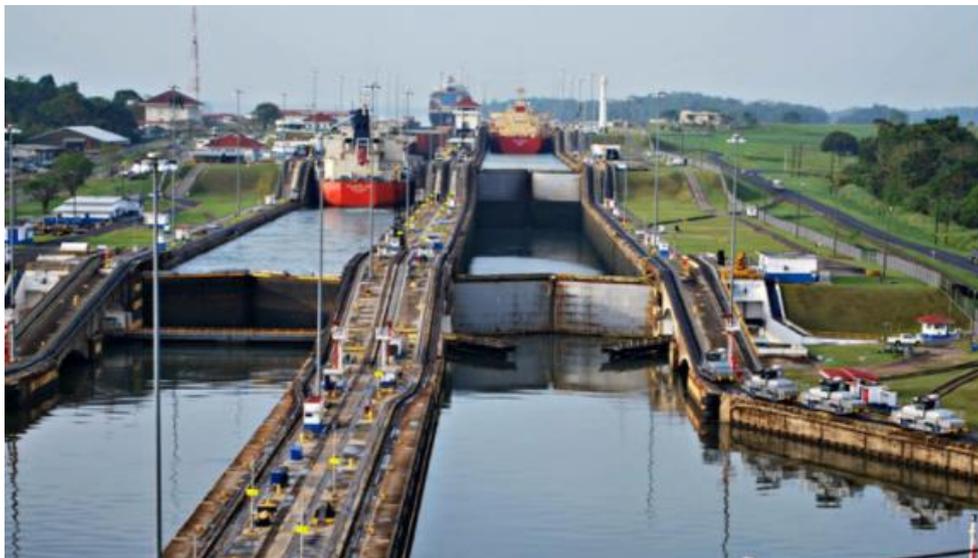
Imagen 3

Pasarela en el Gran Cañón. Colorado, EE. UU.



Nota. [Fotografía]. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/148680929.pdf>

e. Canal de Panamá (Panamá). El canal de Panamá es sin duda una de las mejores construcciones civiles del mundo y da solución a un problema que es atravesar el istmo de Panamá. Una obra de 65 km en la que trabajaron alrededor de 42 000 personas y que se inauguró en 1914, pero que ha sido ampliada recientemente.

Imagen 4*Canal de Panamá*

Nota. López, J. F.(Septiembre 2016). El Canal de Panamá [Fotografía]. Mandua. Obtenido de <https://www.mandua.com.py/el-canal-de-panama-una-portentosa-obra-de-ingenieria-n227>

f. Presa de Itaipú (Brasil-Paraguay). Es “la mayor hidroeléctrica del mundo en producción de energía”. Esta “represa” está entre Brasil y Paraguay, y son esos dos países los que se reparten la electricidad que se genera en esta impresionante obra. La presa de Itaipú es también destino turístico. Contiene varias áreas protegidas y tiene uno de los mayores lagos artificiales del mundo donde se han construido playas y se pueden practicar deportes acuáticos.

Imagen 5

Presa de Itaipú en Brasil-Paraguay



Nota. Itaipu binacional.(s.f). Vertedero, Iluminación Monumental [Fotografía]. Itaipu binacional. Obtenido de <https://cti.itaipu.gov.py/es/node/43>

g. La carretera del Océano Atlántico (Noruega). Esta carretera, está a nivel del mar de Noruega. Le llaman “*la carretera imposible*”, está en el archipiélago noruego de Møre og Romsdal y aunque solo tiene algo más de 8 kilómetros, cuenta con ocho puentes y varios viaductos y terraplenes.

Imagen 6

La carretera del Océano Atlántico en Noruega



Nota. Pontgrup.(Abril 2020). La carretera del Océano Atlántico Noruega [Fotografía].

Pontgrup. Obtenido de <https://www.pontgrup.com/blog/carretera-atlantico-noruega/>

1.2.2. A nivel local

En el Perú, uno de los factores que han impulsado el crecimiento económico de nuestro país es la mejora de la infraestructura. A continuación, un recuento de las cinco obras claves de los últimos 25 años:

a. El gasoducto de Camisea

Construido entre el 2001 y 2004, permitió transportar el gas natural desde la selva del Cusco, cruzar los andes y llegar a la capital, en un trayecto de 729 kilómetros.

Imagen 7

El gasoducto de Camisea



Nota. Saldana. E (12 de agosto de 2015). El gasoducto de Camisea. [Fotografía]. Flickr.

Obtenido de <https://www.flickr.com/photos/ministeriodedefensaperu/20368166138>

b. El túnel trasandino de Olmos

Construido entre el 2007 y 2011, como parte del proyecto Olmos, se construyó el túnel trasandino, con un trayecto de 19 kilómetros. El túnel permitió el trasvase de las aguas del río Huancabamba, de la vertiente del Atlántico, hacia la vertiente del Pacífico, para irrigar 38 mil hectáreas en la región de Lambayeque. La obra fue tan impresionante que el prestigioso canal Discovery Channel lo incluyó en uno de los especiales de su programa Mega construcciones.

Imagen 8

El túnel trasandino de Olmos



Nota. Diario Gestión. (2 de julio de 2015). El Tren eléctrico [Fotografía]. Diario Gestión.

Obtenido de <https://gestion.pe/economia/megaconstrucciones-cinco-grandes-obras-impulsaron-crecimiento-peru-93774>

La línea 1 del tren eléctrico, con sus 34 kilómetros de recorrido entre Villa El Salvador y San Juan de Lurigancho. El primer tramo de la Línea 1 fue inaugurado el 2011.

c. Modernización del aeropuerto Jorge Chávez

Imagen 9

El aeropuerto Jorge Chávez



Nota. Diario Gestión. (02 de julio de 2015). Modernización del Aeropuerto Jorge Chávez [Fotografía]. Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/megaconstrucciones-cinco-grandes-obras-impulsaron-crecimiento-peru-93774>

Tras su concesión el 2001, entre los primeros cambios que vio en el aeropuerto figuran la ampliación del terminal de pasajeros de 39 mil m² a 65 mil m², la instalación de siete puentes de abordaje y la de una nueva zona de embarque nacional e internacional. El aeropuerto ha sido premiado varias veces como el mejor de Sudamérica, destacando por su limpieza y orden y variada oferta comercial.

Imagen 10

Carretera Interoceánica Sur



Nota. Diario Gestión. (02 de julio de 2015). Carretera Interoceánica Sur [Fotografía]. Diario Gestión. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/megaconstrucciones-cinco-grandes-obras-impulsaron-crecimiento-peru-93774>

d. Carretera Interoceánica Sur

Este megaproyecto, con sus 2540 kilómetros de extensión, ha logrado integrar a nueve departamentos del sur. Finalmente, la empresa Bonus Track, anuncia las siguientes próximas megaobras que serán construidos en el Perú: El Gasoducto Sur Peruano: llevará el gas natural a las regiones del sur del país; Línea 2 del tren eléctrico, que será subterránea, Irrigación Majes: se construirá la represa de Angostura, el túnel de trasvase e irrigará 38 000 hectáreas de cultivo en las pampas de Siguas y Arequipa; Modernización de la refinería de Talara: construcción de una nueva planta para elevar su producción y calidad de refinamiento; Villa Panamericanos 2019: La Villa deportiva se ubicará en Lima y albergará a 10 mil deportistas que participarán en el certamen; Centro de Convenciones de Lima: Ubicado al costado del Museo de la Nación,

albergará a 10 mil personas; Vía Parque Rímac: incluye nueve kilómetros de vías nuevas ubicados entre el Puente Huáscar y el límite con el Callao. Se construye un túnel debajo del río Rímac y 12 Viaductos; Nuevo aeropuerto del Cusco: Estará ubicado en la localidad de Chinchero y tendrá nivel internacional.

Refiriéndonos a viviendas en el Perú, este se promueve a través de varios fondos (está implícito en estos fondos el trabajo de los arquitectos): El Fondo Mivivienda es un fondo inscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) cuyo objetivo principal es el financiamiento de la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas de los sectores C y D. El Fondo Mivivienda cuenta con incentivos al pago puntual como el Bono del Buen Pagador, y se asegura que todas las viviendas adquiridas cuenten con los servicios básicos de luz, agua y desagüe. Entre los programas del Fondo Mivivienda se encuentran: Nuevo Crédito MIVIVIENDA, MISMATERIALES y Techo Propio. El Nuevo Crédito MIVIVIENDA financia la adquisición de una vivienda nueva o usada o la construcción de una vivienda con terreno propio; va dirigido a personas que no cuenten con un inmueble, tampoco pueden ser dueños los hijos menores de edad, ni el cónyuge. Se financian viviendas que cuesten desde s/. 57 500 a s/. 410 600 con una cuota inicial mínima del 10% sobre el precio del inmueble. MISMATERIALES financia la compra de materiales necesarios para la construcción, mejoramiento o ampliación de una vivienda hasta por un monto de s/. 40 000 por un plazo máximo de 5 años donde la garantía sería la vivienda o terreno en cuestión. Actualmente, las entidades que brindan este crédito son algunas Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) y algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC). Este crédito no goza del Bono del Buen Pagador. Techo Propio financia la adquisición, construcción o mejoramiento de una vivienda; va dirigido a familias con ingresos menores a S/. 3626. Este crédito cuenta con un

subsidio directo que no se devuelve llamado Bono Familiar Habitacional (BFH) que varía de acuerdo a la modalidad fluctuando entre s/. 9545 y s/. 33 200 soles.

En referencia a los programas de vivienda, el Banco Central de Reserva (BCR), menciona que el aumento de los precios de los inmuebles se sustenta en fundamentos reales, descartando de esa manera una burbuja en el sector. El BCR señaló que eso se explica porque ha aumentado la posibilidad de que más familias obtengan créditos hipotecarios, por el crecimiento de la masa salarial real y por la reducción de las tasas de interés, además del incremento de los costos de construcción, los mayores precios de los terrenos y la creciente demanda potencial.

Los megaproyectos de vivienda emplean a una gran cantidad y variedad de personas que se desempeñan como obreros de construcción, quienes conforman equipos temporales, espontáneos y dinámicos, a los que en construcción se les llama “cuadrillas” (cuadrillas de arreglo zócalos, de instalación de servicios higiénicos, de luz eléctricas, de pisos, de pintura, etc.), que operan en emplazamientos itinerantes, no muy formalizados, con una estabilidad laboral muy temporal y con una alta variabilidad en sus estaciones de trabajo. Bajo este panorama, los obreros aportan su experiencia y su fuerza física a los proyectos de construcción, los cuales al ser tan efímeros y fugases no permiten un buen desarrollo en la administración de la mano de obra que busca la mejora de productividad basada en un enfoque humanista.

Desde nuestra perspectiva, la productividad se consigue a través de altos rendimientos (eficiencia y eficacia) originados por un sentido de satisfacción personal por parte de los que realizan el trabajo; los trabajadores deben estar motivados. La industria de la construcción crea un ambiente motivador para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores. En los momentos actuales, los obreros formales que se dedican a la construcción se ven atemorizados por la inseguridad que generan unas bandas organizadas que obligan a los empresarios de la construcción a pagar cupos para desarrollar las obras a cambio de no

causarles daños materiales ni humanos en sus proyectos en ejecución; en otros casos estas mafias imponen cupos de trabajo a fin que una determinada cantidad de obreros aprendices ingresen a laborar.

Un reporte realizado por Structuralia, escuela de formación especializada en el ámbito de la Construcción, la Ingeniería, las Infraestructuras y la Energía, explica que las principales empresas constructoras de América Latina, coinciden con los países cuyas economías son más fuertes, como es el caso de Brasil y México. De las veinte compañías que conforman la lista de las constructoras más grandes de Latinoamérica, 16 son de Brasil. La principal es Norberto Odebrecht, empresa con proyectos en nuestro país, además de Colombia, Ecuador y Brasil. Asimismo, la entidad señala que América Latina aún sigue invirtiendo en infraestructura y se estima que la región de Latinoamérica cerrará contratos por un valor de US\$ 139,000 millones, solo por obras de los 100 proyectos más grandes entre este año y el 2016.

La lista de Structuralia considera a G y M (Graña y Montero) la mayor empresa constructora en Lima, Perú dedicada a la obra civil, edificación, energía, minería y carreteras. Ahora nos referimos al distrito de San Miguel, específicamente al Centro Comercial de la Plaza San Miguel; esta fue creada hace 40 años, es uno de los centros comerciales más importantes del país y uno de los ejes comerciales más destacados del distrito San Miguel. Este centro representa una fuente de ingresos muy importante para la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Las rentas inmobiliarias se destinan íntegramente al presupuesto académico de la Universidad, lo cual impulsa la mejora educativa y permite contar con mayores recursos económicos para la investigación, becas y subvenciones, y proyectos de infraestructura en el campus.

En casi todas las construcciones hechas, no se mostraron conflictos laborales.

1.3 Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿De qué manera el tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad?

1.3.2. Problemas específicos

a. ¿De qué manera el tipo de Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye, en el clima laboral del personal a su cargo?

b. ¿De qué manera el tipo de Liderazgo Democrático de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye en el clima laboral del personal a su cargo?

c. ¿De qué manera el tipo de Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones del distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo?

1.4 Antecedentes

Nos referiremos primeramente a la oferta inmobiliaria que tiene el distrito de San Miguel. De acuerdo a las versiones de Marcel Cerdán, Gerente comercial de la inmobiliaria Paz Centenario y representante de la campaña Nueva Costanera, informó que actualmente, esta avenida posee una oferta inmobiliaria de dos mil departamentos con una inversión de casi 500 millones de soles. El distrito de San Miguel estaría próximo a ostentar uno de los más modernos malecones de Lima similar al de Miraflores o San Isidro, gracias a la recuperación de espacios públicos y la construcción de departamentos, condominios multifamiliares, principalmente en la avenida La Costanera y el Sector Padre Urraca, que potenciarían el carácter paisajístico y la vista al mar que posee el distrito. El atractivo en San Miguel va creciendo, hoy tiene 57 grandes

y medianos proyectos inmobiliarios del sector privado, cuyas licencias de construcción han sido expedidas (versión de Boris Izaguirre, gerente de obras de la comuna de San Miguel). La Municipalidad de San Miguel, liderada por Eduardo Bless, firmó un convenio con las inmobiliarias (Besco, Paz Centenario, Imagina, A y G, Urbana Perú y Actual, Nueva Costanera, Proyecto Allegro, Mi Costa Verde, Parque del Mar) un compromiso para lograr el nacimiento del nuevo malecón de Lima.

Refiriéndonos al centro comercial San Miguel continúa renovándose con el objetivo de seguir aumentando su afluencia de público que supera los 12 millones de personas cada año. El cambio se inició el año 2018 con la reapertura del nuevo supermercado Wong que ha permitido el ingreso de la tienda por departamentos Paris en los pisos superiores.

La economía peruana crece muy lentamente y la población adquieren una capacidad de consumo cada vez mayor. La población crece y demanda un techo propio, elevando con ello el déficit habitacional.

Interesa destacar la presencia del arquitecto en obras de construcción que van en forma paralela a las grandes inmobiliarias. Personas naturales y otros de pequeños capitales en la zona de estudio desarrollan construcciones de 4, 6 y 10 pisos destinados a viviendas u oficinas y demás pequeños y medianos negocios. Sin duda, el supermercadismo ha cambiado junto con los consumidores. El propio mercado se ha recompuesto con el ingreso de nuevas marcas como Eco y Mass y sus formatos más reducidos, y con la apertura de nuevos establecimientos como Plaza Veá.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación busca por la aplicación de la teoría y conceptos básicos sobre Liderazgo, ejecución de proyectos habitacionales, otras construcciones, clima laboral, encontrar explicaciones a situaciones laborales que afectan la gestión en las construcciones de

proyectos en el distrito de San Miguel. Lo anterior guarda relación con la realidad, ya que la modernización al dar origen a problemas de crecimiento ha generado cambios continuos en las exigencias de arquitectura y urbanísticas. Nuestro país hoy tiene una movilidad y estratificación social orientada sobre todo a la creatividad cultural y científica, esto se puede percibir en la población del distrito de San Miguel, que en su mayoría ha cambiado en la manera de vivir, solicitan diseños habitacionales con las técnicas que dibujen sus actividades. Por tanto, el arquitecto, está en el deber de proveer estas exigencias, manteniendo para ello un clima laboral favorable que permita culminar con la ejecución de dichos proyectos de construcción.

Asimismo, en todo este panorama de inversiones, construcciones, crecimiento del PBI etc., pasa desapercibida la imagen y labor que desarrolla el arquitecto en el diseño y ejecución de proyectos de construcción. No se ve la personalidad social de estos profesionales, no se publicita el tipo de liderazgo que ejercen en la relación laboral y no se producen los conflictos sociales. Pues, todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, como es la construcción, y asumen una identidad propia, es por esto, que los arquitectos tienen un rol que debe ser rescatado dentro de cualquier estrategia, método o técnica para incrementar o aumentar la eficacia de las organizaciones en la incorporación del cambio constructivo, planeado.

Quizá, el arquitecto maneja la teoría del desarrollo organizacional como el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficacia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. De otro lado, los arquitectos mantienen el clima organizacional que determina la forma en que un individuo percibe su

trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le agrada a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, que hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

1.4.2. Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de liderazgo que influyen en el clima laboral de los trabajadores a cargo de los arquitectos en los proyectos de construcción en el distrito de San Miguel. El trabajo es importante, para demostrar que el tipo de liderazgo que establece el arquitecto establece un clima laboral que evita los conflictos sociales y laborales. La Gerencia de la construcción moderna posee una amplia variedad de conocimientos teórico-prácticos, así como herramientas y metodologías, que le ayudan a gestionar cualquier tipo de proyecto de forma exitosa. Generar conocimientos en el campo de la gestión y construcción para mejorar los procesos constructivos y proponer soluciones con calidad, eficiencia y productividad. Desde la práctica, existen razones para tener un arquitecto en la obra: tienen la técnica y la creatividad, conocen la gestión de las prioridades, determinan la sostenibilidad ambiental y económica, ven la viabilidad de ejecución de la obra; y sabe de gestión y trámites. El arquitecto es necesario para cualquier tipo de construcción para garantizar la calidad a través de la experiencia en cuanto a la gestión, coordinación y diseño y no solo se trata del conocimiento que el arquitecto te puede entregar, también sabrá aplicar la normativa de manera correcta.

La investigación realizada se circunscribe en tratar un tema que va más allá del plano normativo y moral, es un asunto pragmático y palpable. Nos referimos al liderazgo que establece el arquitecto en los diversos proyectos donde participa. En cada uno de ellos y, muy

en especial en los megaproyectos debe establecer un clima laboral que evite los conflictos sociales. En todo este panorama de inversiones, construcciones, crecimiento del PBI etc., pasa desapercibida la imagen y labor que desarrolla el arquitecto en el diseño y ejecución de megaproyectos. No se ve la personalidad social de estos profesionales, no se publicita el tipo de liderazgo que ejercen en la relación laboral y no se producen los conflictos sociales. Pues, todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, como es la construcción, y asumen una identidad propia, es por esto, que los arquitectos tienen un rol que debe ser rescatado dentro de cualquier estrategia, método o técnica para incrementar o aumentar la eficacia de las organizaciones en la incorporación del cambio constructivo, planeado.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones se refieren a las restricciones que se presentan en relación con los procedimientos, recolección y análisis de los datos, los supuestos en los cuales se sustenta el estudio y todos aquellos obstáculos que dificultan la realización de la investigación y entre ellos tenemos:

En la actualidad, en lo que se refiere a la construcción de viviendas, hemos podido constatar que, en el distrito de San Miguel, se ha encontrado cinco pequeñas construcciones con solamente con un ingeniero residente y tres obreros de construcción.

En lo que respecta a inmobiliarias hemos encontrados tres empresas: Besco, Paz Centenario, e Imagina que construyen edificios para 300 familias, con un total de 3 arquitectos por edificio, y un total de 20 obreros de construcción civil.

En lo que respecta al Centro Comercial San Miguel, hemos encontrado la construcción del tercer nivel, con 3 arquitectos y 60 obreros de construcción

Falta de fuentes bibliográficas específicas sobre el tema de investigación.

Restricciones de tiempo por carga laboral del investigador para profundizar la búsqueda de datos y su consecuente análisis.

Escaso interés de los obreros y arquitectos por brindar apoyo a trabajos de investigación debido a la inseguridad que originan las bandas criminales en las obras de construcción.

Si bien la calidad es un término difícil de definir, debemos considerar que las dimensiones que considera el usuario para definirla; se centran en la eficiencia, accesibilidad, relaciones interpersonales, continuidad, comodidad y oportunidad de la atención; nos estamos refiriendo a la cultura y al comportamiento organizacional.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar de qué manera el tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad.

1.7.2. Objetivos específicos

a. Establecer de qué manera el tipo de Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye, en el clima laboral del personal a su cargo.

b. Determinar de qué manera el tipo de Liderazgo Democrático de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye en el clima laboral del personal a su cargo.

c. Determinar de qué manera el tipo de Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones del distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis principal

El tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel tiene una influencia positivamente significativa en el clima laboral del personal a su cargo.

1.8.2. Subhipótesis

a. El Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tiene una influencia negativamente moderada en el clima laboral del personal a su cargo.

b. El Liderazgo Democrático de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tienen una influencia positivamente significativa en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad.

c. El Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tiene una influencia positivamente baja en el clima laboral del personal a su cargo.

II. MARCO TEÓRICO

El presente Marco Teórico tiene teorías y un marco conceptual de mucha utilidad para la etapa de discusión. Por ejemplo, todo proceso de cambio en la sociedad han sido etapas marcadas por la evolución de la ciencia y la técnica. La modernidad ha cambiado nuestra vida cotidiana, nuestros hábitos, nuestra forma de convivir con el prójimo, la arquitectura muy en especial dispone de abundante marco conceptual tanto para el diseño estructural como para los espacios públicos.

2.1. Marco conceptual

Apoyo: Percepción sobre el grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social

Autonomía: Percepción sobre el grado en que se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Mide hasta qué punto la organización ánima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

Claridad: Percepción sobre el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Cohesión: Percepción sobre el grado en que los trabajadores se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros.

Comunicar: Es transmitir ideas, sentimientos o emociones, en definitiva, influir en el comportamiento de otras personas (no confundamos influir con manipular); algo muy necesario en la organización para tomar decisiones eficaces, fomentar un espíritu de equipo o explicar hacia dónde vamos.

Comodidad: Percepción sobre el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus trabajadores.

Comunidad flexible: La arquitectura es capaz de crear sensaciones en los espacios, que son importantes en edificios no domésticos como en las casas. Las ventajas de la adaptabilidad aplicada en la disposición de los espacios es un aspecto también importante. Esto es reconocido por clientes, arquitectos, diseñadores, constructores de la arquitectura flexible.

Control: Percepción sobre el grado en que los jefes utilizan las reglas (reglamentos) y presiones para tener controlados a los trabajadores.

Implicación: Percepción sobre el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

Innovación: Percepción sobre el grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Liderazgo: Proceso dinámico por el que se influye sobre un grupo o individuo para lograr objetivos en una situación concreta.

Motivar: Es ilusionar, por los medios que en cada momento sean necesarios.

Normas: Reglas dirigidas a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad cuyo incumplimiento puede llevar aparejado una sanción. Generalmente, impone deberes y confiere derechos.

Organización: Percepción sobre el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión: Percepción sobre el grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral. Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los trabajadores para que se lleve a cabo el trabajo.

Transformación. - La arquitectura transformable es una alteración dramática del carácter de todo el entorno arquitectónico. Esto es una arquitectura que abre, cierra, expande, contrae; también conocido como arquitectura cinética.

2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema de investigación

2.2.1. Teoría de la modernidad

Cotler (1995) dice que Germani fue el que introdujo en América Latina el concepto de la modernización que motivó discusiones sobre los cambios estructurales y el régimen político. Lo moderno estimulaba el desarrollo de formas modernas, donde las migraciones y la urbanización, la extensión de la educación y la comunicación entre otros factores, favorecían la movilización social cultural de las capas populares y medias, en otras palabras, era la reproducción de la experiencia de los países desarrollados modernos y occidentales. A su turno Lechner (1995), en el mismo libro, en su artículo “¿Son compatibles modernidad y modernización?” Nos dice que optar por la modernización en América Latina, es aceptar la exclusión de un amplio sector de la población o privilegiar la integración social con el peligro de quedar al margen del desarrollo económico mundial [...] la modernización da lugar a dos tendencias contradictorias: integración y marginalización. La modernización es hoy en día un criterio ineludible para el desarrollo económico y punto decisivo de la legitimidad del proceso político.

Echeverría (2016) señala que el significado de Modernidad básicamente reside en un nuevo comportamiento (un ethos) del hombre frente a la reproducción de su vida. Este nuevo ethos reside en la confianza que tiene el ser humano para apropiarse de la naturaleza por medios productivos científico-tecnológicos, es decir, los medios productivos dejarán de aparecer como dados y sagrados, ahora serán reconocidos como producidos por los hombres mismos.

2.2.2. Teorías sobre la personalidad

Hablar de la personalidad no es una cosa simple. Primero debemos entender qué significa o qué se desea expresar con este término. Desde que nacemos, tenemos personalidad propia, aunque ésta no es determinante pero hace referencia a ciertas características propias, que con el tiempo y con la influencia de diferentes factores se va estructurando y modificando. Las habilidades de socialización de un individuo y su integración a los diferentes grupos sociales dependerán de la personalidad que desarrolle, y esta permanecerá en el tiempo y de acuerdo a distintas situaciones. El estudio de la personalidad pertenece al campo de estudio de la psicología, pero también puede explicarse desde varios enfoques; en primer lugar, permite conocer aproximadamente los motivos que conducen a un individuo a actuar, sentir, pensar y desenvolverse en un medio; también es posible conocer la manera en la cual un individuo puede aprender e interactuar en el entorno. En la actualidad, existen muchas teorías de la personalidad para describir y explicar la conducta de las personas, describir las diferencias individuales dependiendo de las características observadas en las conductas. Por ejemplo, tenemos las teorías de Freud, Abraham Maslow, Carl Rogers y Fritz Perls. Por tanto, es necesario tener en el marco teórico algunas teorías psicológicas sobre el comportamiento del ser humano; pues los arquitectos se circunscriben a una de las teorías según su personalidad.

2.2.3. Componentes de la personalidad

Para Seelbach (2012), la personalidad se configura por dos componentes o factores: el temperamento y el carácter. El temperamento: es un componente de la personalidad porque determina, de alguna manera, ciertas características de cognición, comportamiento y emocionales que son de herencia genética. En cambio el carácter son las características de la personalidad aprendidas en el medio, por ejemplo, los sentimientos son innatos, es decir, se nace con ellos, pero la manera en cómo se expresan forma parte del carácter. Las normas

sociales, los comportamientos y el lenguaje, son sólo algunos componentes del carácter que constituyen a la personalidad.

Por ejemplo, Hipócrates, padre de la medicina actual, establecía que las enfermedades eran causadas por un desequilibrio de los fluidos corporales, también llamados humores. De este modo se originaron cuatro personalidades diferentes que tenían su origen en el tipo de fluido: Sanguíneo, Colérico, Flemático, Melancólico. De este modo, la personalidad comenzó a determinarse y a explicarse de manera más objetiva, sin embargo, esta categoría de Hipócrates aún carecía de la veracidad científica que necesitaba un estudio relacionado con la personalidad, pero funcionó como base previa para la siguiente clasificación: Introverso, Extroverso, Racional, Emocional.

2.2.4. Teoría de la Gestalt

Fritz Perls, fundador del enfoque Gestalt, señalaba que la psicología de la Gestalt, se encarga de estudiar cómo percibe el ser humano su entorno –agrega- el ser humano percibe su mundo de forma integral, es decir, no percibe fenómenos aislados, sino que los integra y configura para tener una idea de la realidad que experimenta. El término Gestalt, siendo de origen alemán, y no tener traducción al idioma español se puede traducir como configuración, formación de forma, fondo y figura; en ese sentido, la percepción significa configurar o formar la realidad de acuerdo con las experiencias individuales. Kurt Lewin, formuló la teoría de campo basándose en los estudios en dinámica de grupos, y establece que todo acontecimiento es el resultado de la interacción de los elementos existentes en el campo; todos los fenómenos se pueden estudiar de acuerdo a la relación que existe entre el contexto y los elementos que configuran ese contexto, como las personas u objetos que integran el campo en un tiempo determinado; por esto, los sucesos o experiencias ocurridas en el campo siempre son contemporáneos, es decir, ocurren en el momento presente, la realidad se configura de acuerdo con lo que cada individuo percibe en el momento presente, como sentimientos, emociones,

ideas, recuerdos o comportamientos. La personalidad está relacionada a la percepción que tiene el ser humano con relación a su entorno. En términos generales para esta teoría, el desarrollo de la personalidad se determina por los siguientes factores:

- Historia de vida: que es la serie de acontecimientos que cada individuo vive, incluyen aprendizajes, relaciones familiares, situación histórica, logros personales, fracasos, ideas, actitudes, fantasías, y todas aquellas situaciones que configuran la vida de una persona.
- Satisfacción de necesidades: ésta se relaciona con las cualidades, defectos y capacidades que tiene cada persona para obtener lo que solicita el organismo.
- Autoconcepto: se relaciona con la “historia que cada ser humano cree de sí mismo”, es similar a una autobiografía que se desarrolla a diario y que se enriquece con la opinión que tienen otras personas. El enfoque Gestalt es no determinar o encuadrar al ser humano en una serie de características que lo limitan, al contrario, pretende entenderlo con base en una serie de características que tienen múltiples posibilidades de desarrollo.

2.2.5. Enfoque centrado en la persona de Carl Rogers

Este enfoque concibe al ser humano desde una perspectiva positiva: “el hombre es bueno y saludable por naturaleza”. La persona plenamente funcional se encuentra en constante cambio y se debe adaptar a las circunstancias en las que vive, esta adaptación depende de la capacidad que tenga de aprender de las experiencias que ha tenido; la adaptación es la capacidad del ser humano, y a esta cualidad la denominan tendencia actualizante, lo cual significa que todos los seres vivos, de manera innata, tienen una motivación de crecimiento y de supervivencia, en el ser humano esta tendencia va más allá de la supervivencia, hasta llegar a un grado de autorrealización. La concepción teórica del ser humano para Rogers se basa en un proceso, el ser humano se construye, se moldea, se realiza todo el tiempo, este proceso siempre es en beneficio de sí mismo. En este sentido, la personalidad se desarrolla basada en las experiencias cotidianas de cada individuo, la intención de este enfoque es que la persona reconozca sus posibilidades de crecimiento, sus limitaciones y sus incapacidades. El enfoque

centrado en la persona concibe un ideal del Yo como aquello por lo que el ser humano tiende a ser.

2.2.6. Enfoque de Albert Bandura

Bandura consideró al ambiente como la causa del comportamiento, pero con la existencia de reciprocidad, es decir, el comportamiento también modifica al ambiente, a esta relación la denominó determinismo recíproco, el mundo y el comportamiento se causan mutuamente. Posteriormente, consideró que esta interacción necesita de algo más, y que la personalidad se conforma por tres elementos que derivan de la interacción comportamiento-ambiente: Ambiente, Comportamiento, Procesos psicológicos. La interacción de estos elementos permite que el ser humano tenga la habilidad de albergar en su mente ciertos conceptos como el lenguaje, que es uno de los procesos psicológicos superiores. Bandura considera que el aprendizaje se genera por medio de esta interrelación.

2.2.7. La teoría de la personalidad de Freud

Para Sigmund Freud, el comportamiento y la personalidad están vinculadas a la existencia de impulsos que necesitamos llevar a la práctica y el conflicto que supone esta necesidad y la limitación que la realidad supone para su cumplimiento. Freud proponía que la psique humana estaba estructurada en tres sistemas, uno inconsciente regido por la búsqueda de la reducción de tensiones y funciona a través del principio de placer, uno consciente que es regido por la percepción del mundo exterior y la lógica y el principio de realidad y un preconscious en el que los contenidos inconscientes pueden hacerse conscientes y viceversa. Posteriormente, Freud determina una segunda gran estructura de la personalidad compatible con la anterior, en el que la psique está configurada por tres instancias psíquicas, el Id o Ello, el Yo y el Superyó. El Ello es nuestra parte más instintiva, que rige y dirige la energía interna en forma de impulsos y de la cual parten todas las demás estructuras. El Yo sería el resultado de la confrontación de los impulsos y pulsiones con la realidad, siendo una estructura

mediadora y en continuo conflicto que emplea diferentes mecanismos para sublimar o redirigir las energías provenientes de los impulsos. La última instancia es el Superyó o la parte de la personalidad que viene dada por la sociedad y que tiene como principal función juzgar y censurar las conductas y deseos que no son socialmente aceptables. En conclusión, la personalidad se va construyendo a lo largo del desarrollo, en diferentes fases, en base a los conflictos existentes entre las diferentes instancias y estructuras y los mecanismos de defensa aplicados para intentar resolverlos.

2.2.8. Teoría fenomenológica de Carl Rogers

Carl Rogers propone que cada persona tiene su campo fenomenológico o manera de ver el mundo, dependiendo la conducta de dicha percepción. La personalidad se deriva del autoconcepto o simbolización de la experiencia de la propia existencia, la cual surge de la integración de la tendencia a la actualización o tendencia a mejorarse a sí mismo con las necesidades de sentir amor por parte del entorno y de autoestima derivada del contraste entre su conducta y la consideración o respuesta que reciba esta por parte del entorno. Si existen contradicciones, se emplearán medidas defensivas tales con las que ocultar dicha incongruencia.

2.2.9. Teoría sobre liderazgo

Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Una persona es aceptada como líder si la percepción de sus acciones coincide con el prototipo de líder internalizado que tienen sus seguidores. La investigación que desarrollamos está direccionada a la Gerencia de la Construcción Moderna, en este sentido, los estilos de dirección de liderazgo son empresariales, orientado a la manera de gestionar equipos que viven en constante evolución. La integración de los trabajadores con los objetivos de la organización es clave, y eso solo se logra con un estilo de liderazgo que aglutine al personal en torno a esos

objetivos. Insistiremos en decir que el liderazgo es algo muy importante dentro de la empresa, ya que sin un buen líder es muy complicado que una empresa funcione correctamente o que a la hora de trabajar en equipo todo fluya con normalidad. Sin embargo, un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios o simplemente buenos, y es que la relación del líder con los trabajadores es uno de los principales factores que ofrezcan el éxito o el fracaso de la empresa por encima de otros aspectos.

Es verdad que coexisten diferentes tipos de liderazgo en el entorno laboral, cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas. La cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con el trabajo que se realiza, todo depende del contexto en el que nos encontremos; pero debemos tener claro que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás, para bien o para mal. Un tipo de liderazgo positivo puede mejorar el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumentar los beneficios de la empresa, un estilo negativo o perjudicial puede crear estrés en los subordinados, bajar su autoestima o provocar pérdidas para la empresa.

2.2.10. Liderazgo Laissez-Faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, es un estilo de no intervención. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo hacer”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.

2.2.11. Liderazgo autocrático

El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. Este tipo de liderazgo puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente, especialmente con empleados que requieren una vigilancia estrecha para eliminar el relajo y aumentar la productividad y velocidad en las tareas. Como desventaja, el líder autocrático no tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados se sienten poco valorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la empresa, algunos abandonan o rinden menos en la empresa. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

2.2.12. Liderazgo democrático

También se le conoce como liderazgo participativo, se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder busca y promueve el diálogo entre los trabajadores para tener en cuenta esas opiniones y tomar la decisión final. El que ejercita el liderazgo democrático se gana el consenso del equipo porque contribuyen en el proceso de decisión. Los trabajadores se sienten como parte de la empresa, mejoran su productividad y capacidad de innovación. Este tipo de liderazgo requiere que el líder tenga plena confianza en sí mismo posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen. El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, fomentando la participación de los trabajadores.

2.2.13. Liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Está orientado a los objetivos y, por tanto, los trabajadores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir. Por eso, este tipo de liderazgo se centra en aspectos objetivos y en unidades de análisis fácilmente reconocibles, con las que es relativamente sencillo operar. Los líderes transaccionales se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.

2.2.14. Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida y transversal acerca de lo que debe ser la empresa en la que se trabaja. Este tipo de liderazgo aporta mayor flexibilidad al funcionamiento de las empresas. De esta manera, los líderes que trabajan a partir de esta filosofía motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los trabajadores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

2.2.15. Liderazgo empresarial

Este liderazgo es la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Los trabajadores en una empresa pueden responder a necesidades diferentes de liderazgo. El empresarial es el que es capaz de

adaptar los requerimientos a nivel corporativo con los objetivos a nivel personal de los trabajadores.

2.2.16. Liderazgo carismático

El líder carismático es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, destaca por su capacidad de seducción y admiración, da buenos cambios y resultados en la empresa, es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

2.2.17. Teoría de la motivación

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en Psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Según el diccionario Enciclopédico SOPENA (2003), "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. También existen teorías de la motivación en el trabajo, pues la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Para Denison (2001), la motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. En este sentido para nosotros, la motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones, su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional.

En el presente estudio, consideraremos la motivación en el trabajo de las construcciones como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo, el edificio construido.

2.2.18. Teoría de las expectativas (Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)

Da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño. Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento

de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

2.2.19. Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)

Destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño está moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

2.2.20. Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)

Parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la "sumisión" del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se "compraba" esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se

sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso. La autodirección ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)

2.2.21. La importancia del arquitecto en la construcción

El arquitecto entiende de procesos de construcción, de normativas, sabe cuáles son las medidas de seguridad necesarias para el éxito del proyecto. El arquitecto además cuenta con el conocimiento para entregar un presupuesto detallado sobre dónde invertir su dinero. El arquitecto asegura calidad de construcción al observar hasta el más mínimo detalle. Los estudios y conocimientos que dispone un arquitecto solucionan cualquier tipo de problema que se presente, asegurando que el trabajo se haga de acuerdo al proyecto.

2.2.22. Cinco razones para tener un arquitecto en la obra

1. La técnica y la creatividad.- sabe en todo momento cual es la técnica más adecuada para la construcción que realiza, tiene conocimiento de técnicas para hacer que el resultado sea de calidad y eficiente energéticamente, reduciendo materiales a usar para el ahorro.
2. Gestión de las prioridades.- el arquitecto es la mejor opción para que la gestión sea integral, porque sabe a qué necesidades darle prioridad, ajustando todas las soluciones a las normativas vigentes.

3. Sostenibilidad ambiental y económica.- El arquitecto puede materializar y diseñar de la mejor manera el proyecto, lo que es directamente proporcional a los bajos costos futuros en mantenimiento.
4. La viabilidad- El arquitecto tiene la capacidad de ver todas las opciones para que la construcción sea funcional y económica.
5. Gestión y trámites.- El arquitecto conoce todo lo relacionado a la gestión administrativa y trámites municipales para todo tipo de construcción.

2.2.23. Teoría del recurso humano

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de RRHH está compuesta por áreas como reclutamiento y selección, contratación, capacitación. Los RRHH desde el punto de vista individual, tiene en la planificación la herramienta para lograr el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

2.2.24. Teoría sobre clima laboral

La acepción del concepto de clima laboral se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Por ello lo definen como el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Por tanto, es necesario establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los

empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero. Para analizar el clima laboral debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Flexibilidad:** grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo.
- **Responsabilidad:** es cuando al líder se le delega autoridad y puede desempeñar su trabajo sin tener que consultar a sus superiores.
- **Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo.
- **Claridad:** grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, y el flujo de trabajo están claramente definidos.
- **Espíritu de equipo:** grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y trabajan hacia un objetivo común.

2.2.25. Teoría del clima organizacional

Son las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Al tomarse como el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral, las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de

distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2.2.26. Teoría de los trabajos grupales o en equipo

En la actualidad, se evalúa a las personas de acuerdo con los puestos que ocupan, esta evaluación es realizada por la sociedad y por los mismos trabajadores dentro de cada proyecto; pues la reciprocidad es el proceso mediante el cual el individuo y la organización laboral se convierten uno en parte del otro; es decir, cuando una persona logra un puesto de trabajo, este individuo se asocia sea con la institución o una empresa, acepta una posición de contacto con otros colegas en forma semejante. De este contacto deben surgir acciones recíprocas entre estas personas individualmente, y estas acciones recíprocas son sociales, estas acciones recíprocas son consecuencia de la cooperación, y constituyen un grupo de factores sociales comprendidos en la cooperación. El trabajo en equipo es un efecto que hace significativo las características mentales y emocionales de las personas, la cooperación impone cambios en los motivos de los individuos. Por teoría y por la praxis de la vida cotidiana sabemos que las personas somos miembros de un amplio campo de organizaciones, como organizaciones de negocios, organizaciones de salud, con impacto significativo en el rendimiento de la organización. La teoría de los trabajos en grupo expresa que una determinante principal del rendimiento de un grupo de trabajo depende en que también aprende este grupo a usar sus recursos. Este proceso de aprendizaje comprende básicamente cuatro etapas: a) Los miembros de un grupo deben aprender no solo a aceptar a otros sino a sí mismos.

b) Los miembros de un grupo desconfían inicialmente entre sí.

c) Los miembros de un grupo temen no solo las insuficiencias de los otros miembros sino también a las propias. Esta desconfianza lleva a un comportamiento defensivo. Solamente

después de que los temores iniciales se han resuelto el grupo desarrollará una aceptación mutua y un sentimiento de pertenencia al mismo.

Los trabajos multidisciplinarios se caracterizan por un aumento en la conciencia de que la creatividad se puede mantener por largos períodos en que los miembros se comprometen en su trabajo, en que no se necesitan las recompensas externas para mantener la productividad y en que los miembros cooperan en vez de competir. Un grupo de éxito distribuye el trabajo de acuerdo a la habilidad de los individuos y por la cohesividad del mismo.

2.2.27. La teoría sobre los niveles o elementos nucleares de la cultura organizacional

2.2.27.1. PRIMER NIVEL es el de los **artefectos visibles**, que comprenden el ambiente físico de una organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos ¿El personal de construcción civil viste y se presenta de cierta manera? ¿Los arquitectos y demás funcionarios que laboran en las construcciones civiles se interesan en conocer, escuchar y atender a los obreros? ¿La atención de primer contacto con el obrero es oportuna y amable? ¿Los equipos y las instalaciones de seguridad se mantienen limpios? En este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.

2.2.27.2. SEGUNDO NIVEL es el de los **valores** (es aquello que vale la pena hacer las razones para justificar lo que se dice y se hace) que dirigen el comportamiento de los miembros de la construcción civil. Su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

2.2.27.3. TERCER NIVEL es la **creencia**, que es lo que se considera verdadero o acertado para dirigir la organización de construcción civil, incluso aquellos sentimientos capaces de inducir a la acción, que suelen modificar la percepción, la interpretación e integración de las sensaciones, y que influyen en la manera de pensar hacer las tareas.

2.2.27.4 CUARTO NIVEL es el de los **supuestos inconscientes**, que revelan confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. Un ejemplo: en un organismo autocrático el director ordena una solución para un problema determinado, el encargado de esa área sabe que no dará resultado pero prefiere callar. Cuando el problema se agrava, el jefe pregunta ¿qué hubiera hecho Ud.? El empleado responde que habría procedido de otra manera y se la explica. El jefe sorprendido le dice ¿por qué no me lo dijo antes? Aquí se muestra el supuesto de: “Al jefe nunca se le contradice” son esquemas generalmente inconscientes, de pensamiento acción aceptados por la mayoría; es la parte más oculta y cerrada del iceberg cultural.

Este último nivel es compuesto por las cinco siguientes dimensiones:

A. Dimensión 1. Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa constructora con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía, cooperación. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su mercado, y los usuarios. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones y que al mismo tiempo ofrezcan oportunidades.

B. Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que, sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio desde la realidad física que es verificable

a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificada por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras, aunque pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. En esta dimensión, se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Ejemplos:

- Tradición: “esto siempre fue hecho de esta manera”
- Código de ética: “este es el camino correcto para hacer esto”
- Revelación a través de una autoridad sea interna o externa a la organización: “nuestro jefe quiere que hagamos las cosas de esta manera” “nuestros supervisores o directores recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”. Los conductores expertos de la Organización Internacional del Trabajo recomiendan como hacer las cosas.
- Racionalidad técnico- científica “determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos” (protocolos, consensos nacionales de tratamiento)
- Resolución conflictiva a través de seguidos debates “adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”
- Por prueba y corrección:” tentaremos esto y veremos”
- Método científico: “nuestras investigaciones muestran que este es el mejor modo y más adecuado para hacer las cosas”

C. Dimensión 3. La naturaleza humana: El hombre puede ser considerado básicamente malo, perezoso, incapaz, anti-organización o por el contrario bueno, trabajador, flexible, dadivoso; o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar. Este supuesto influye en las actitudes y el interés que se tenga en educar y capacitar a los obreros y profesionales de construcción civil.

D. Dimensión 4. La naturaleza de la actividad humana. Refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo, estando por encima de la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aún estar en armonía con la naturaleza, siendo en sí mismo.

E. Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas. Se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

2.3 Teorías generales relacionados con el tema de investigación

2.3.1 Teoría de la competencia profesional

La competencia profesional se refiere a la capacidad y al desempeño de las funciones de los arquitectos, del personal administrativo y del personal de apoyo. La competencia profesional se relaciona con la ejecución de las pautas y normas para el ejercicio profesional y la realización en términos de fiabilidad, precisión, confiabilidad y uniformidad. La competencia administrativa profesional exige idoneidad en supervisión, capacitación y solución de problemas. La falta de competencia profesional puede variar de desviaciones menores de los procedimientos normales a errores de importancia que disminuyen la eficacia o ponen en peligro la seguridad del paciente.

2.3.2 Teoría del desarrollo organizacional (en adelante DO)

Cuando entramos en el mundo de las teorías se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El

comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

En el DO, el clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la Dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa o institución los que los constituyen, en particular, los componentes del clima.

El DO busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. El DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización. Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución por ser decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (Organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (Equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

La única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante. La productividad es una variable del CO; pues una organización o empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo el comportamiento individual. El CO busca dar respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo.

Una de las características de la CO es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación es Explicativo de hipótesis causales porque se busca determinar cuáles son las causas (tipo de liderazgo) de un conjunto de fenómenos, cuyo objetivo es conocer por qué suceden las cosas (nivel de clima laboral), a través de la delimitación de las relaciones causales existentes.

De acuerdo con el periodo en que se capta la información: Es Prospectivo porque la información se obtuvo, mediante la aplicación de cuestionarios y test de escala de WES.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: Es la Transversal o Transeccional, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento o tiempo único.

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno analizado: Es de carácter observacional, no se manipuló ninguna de las variables, para no causar efecto en el estudio realizado.

3.2 Población y muestra

Con respecto al número de Arquitectos (Arquitectos Residentes) y obreros de construcción civil en la etapa de ejecución de las construcciones en el distrito de San Miguel. Se trabajó con una muestra representativa de arquitectos y obreros de construcción civil. Así también se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0,05%.

El tamaño de la muestra tanto de arquitectos y obreros de construcción civil se determinó utilizando la siguiente fórmula:

1. Muestra de los 10 arquitectos que laboraban al momento de la investigación:

$$n = \frac{Z^2 \times p(q) N}{(N-1) E^2 + Z^2 \times p(q)}$$

Donde:

Z = Nivel de confiabilidad (95%), por lo que se trabaja con un valor de 1.96 en la formula.

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

E = Error permisible (5%)

N = Tamaño de la población (10 arquitectos)

Reemplazando valores

n = Tamaño de muestra: 8 arquitectos

2. Muestra de los 112 obreros de construcción civil que laboraban al momento de la investigación:

Reemplazando valores se tiene que el tamaño de la muestra de obreros de construcción civil, fue de 85 obreros

$$n = \frac{Z^2 \times p(q) N}{(N-1) E^2 + Z^2 \times p(q)}$$

Dónde:

Z = Nivel de confiabilidad (95%), por lo que se trabaja con un valor de 1.96 en la formula.

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

E = Error permisible (5%)

N = Tamaño de la población (112 obreros)

Reemplazando valores.

n = Tamaño de muestra: 85 obreros

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
TIPO DE LIDERAZGO	Capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad o propia.	LIDERAZGO AUTORITARIO	<ul style="list-style-type: none"> ● influencia en el personal. ● Motivación en el personal. ● Toma de decisiones sin la participación de subordinados. ● Dominante ● Restrictivo ● Exige obediencia
		LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> ● influencia en el personal. ● Motivación en el personal. ● Participa como miembro del equipo.

			<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones con la participación de subordinados, bajo su guía. ● Escucha a los miembros de su equipo. ● Accesible. ● Ayuda a sus trabajadores en sus problemas. ● Permisivo.
		<p>LIDERAZGO LIBERAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación en el personal. ● Las decisiones son tomadas por los e subordinados, bajo su participación mínima.

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
CLIMA LABORAL	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.	RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ● Implicación. ● Cohesión. ● Apoyo.
		AUTORREALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomía. ● Organización. ● Presión.
		ESTABILIDAD AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ● Claridad. ● <i>Control.</i> ● <i>Innovación.</i> ● <i>Comodidad.</i>

3.4 . Instrumentos

3.4.1. Guía de observación

Es el documento que nos ha permitido encausar la acción de observar ciertos fenómenos en relación a las construcciones. Al consultar esta guía, accedimos a información que nos ayudó a comprender cómo realizan y encuadran su trabajo los arquitectos y obreros de construcción civil.

Para el recojo de la información utilizamos la escala de Likert con parámetros del 1 al 5.

Los parámetros o niveles a considerar fueron:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Por supuesto que los enunciados pueden cambiar e inclusive aumentarse de acuerdo a lo que se busque evaluar y la forma en cómo se redacte la pregunta, por lo tanto, otra opción para responder sobre la opinión de un diseño fue:

1. Muy malo
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Muy bueno.

3.4.2. Cuestionario

Es el instrumento de investigación que se utilizó en el desarrollo de la investigación.

Considerando que aplicando la fórmula para población finita se obtiene un tamaño de muestra de 85 obreros de construcción civil y 8 arquitectos (Arquitectos Residentes), con la finalidad de considerarlo representativo para generar inferencia con respecto al tema de estudio; en este sentido y al haber contado con las facilidades del caso se decidió trabajar con una muestra de la totalidad: 8 arquitectos y 85 obreros.

El clima laboral debe medir tres dimensiones fundamentales:

- Relaciones.
- Autorrealización.
- Estabilidad/cambio.

La dimensión **Relaciones** es una dimensión integrada por las sub escalas implicación cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los profesionales y obreros están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los obreros y les anima a apoyarse unos a otros.

La dimensión **autorrealización u orientación** hacia unos objetivos se aprecian por medio de sub escalas autonomía, organización y presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; es de mucha importancia la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

La dimensión **Estabilidad/cambio** es la dimensión apreciada por las sub escalas claridad, control innovación y comodidad. Estas sub escalas evalúan el grado en que los obreros de construcción conocen lo que esperan de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los obreros; la importancia que se da a la variedad, al cambio de las nuevas propuestas y, por último, el grado entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

3.5 Procedimiento

Descripción resumida de las subescalas

Relaciones

1. IMPLICACION (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. COHESION (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. APOYO (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan a los obreros para crear un buen clima social.

Autorealización

4. AUTONOMIA (AU) Grado en que se anima a los obreros a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. ORGANIZACIÓN (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

6. PRESION (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Estabilidad / cambio

7. CLARIDAD (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. CONTROL (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los obreros.

9. INNOVACION (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10. COMODIDAD (CF) Grado en que el ambiente físico contribuyo a crear un ambiente laboral agradable.

3.6 Análisis de datos

Siendo el diseño empleado como No Experimental. Bajo este enfoque, el diseño que consideramos apropiado para la investigación fue la Transversal o Transeccional, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento o tiempo único, buscando describir las variables del estudio y analizar su incidencia con respecto al objeto de la investigación.

Procedimientos para responder el problema:

- Se definió que es Tipo de Liderazgo y Clima Laboral.
- Se planteó la Hipótesis de Estudio:
- Se realizó la definición operacional de las variables.
- Se determinó las dimensiones de estudio y los indicadores de las variables.

Seleccionamos los proyectos habitacionales del distrito de San Miguel, en los que los arquitectos son responsables de las obras en la etapa de ejecución. En este periodo hemos podido constatar que, en el distrito de San Miguel, ubicamos cinco pequeñas construcciones con solamente con un ingeniero residente y doce obreros de construcción, pues se trataba

de construcciones de casas familiares (80, 120 m cuadrados). Respecto a inmobiliarias encontramos tres empresas: Besco, Paz Centenario, e Imagina construyendo edificios para 300 familias, con 4 arquitectos por edificio, y un total de 40 obrero de construcción civil. En lo que respecta al Centro Comercial San Miguel, hemos encontrado la construcción del tercer nivel, con 6 arquitectos y 60 obreros de construcción. En total, en las construcciones ubicadas en el distrito de San Miguel, laboraban 10 arquitectos y 112 obreros de construcción civil.

- Se organizó la aplicación de los instrumentos (planificación y organización del trabajo de campo), contactamos a los miembros de la muestra, definimos lugar y hora de aplicación de los instrumentos, capacitamos al personal que debía aplicar los instrumentos.
 - Se ejecutó el trabajo de campo, es decir la recolección de la información.
 - Procesamos estadísticamente la información.
 - Interpretamos los resultados y se llegamos a las conclusiones.
 - Elaboramos el informe final de la investigación.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

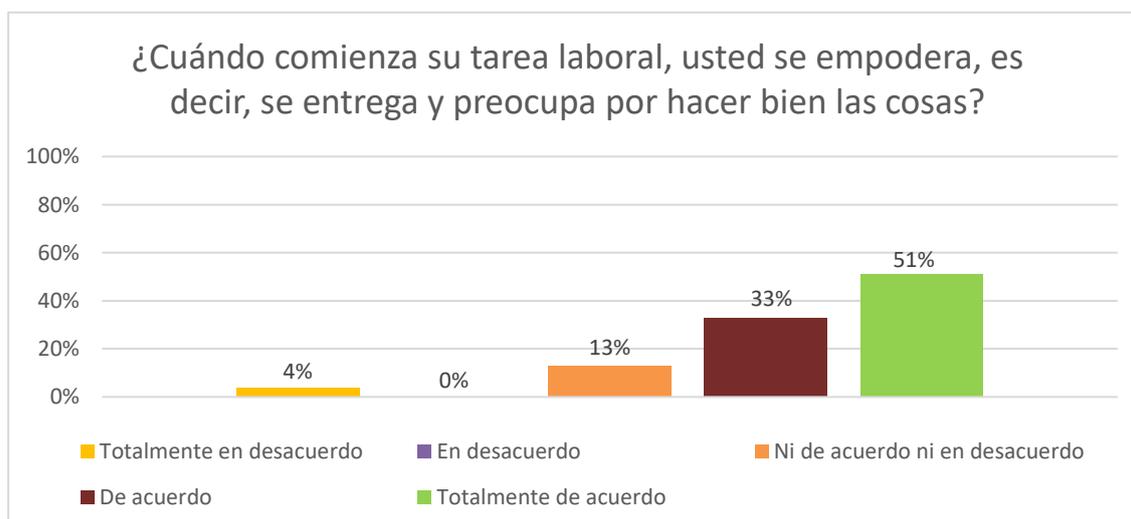
Relaciones de implicación en el centro laboral

¿Cuándo comienza su tarea laboral, usted se empodera, es decir, se entrega y preocupa por hacer bien las cosas?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	03	4%
En desacuerdo	00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13%
De acuerdo	28	33%
Totalmente de acuerdo	43	51%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que los obreros se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Figura 1

Relaciones de implicación en el centro laboral



A la pregunta ¿Cuándo comienza su tarea laboral, usted se empodera, es decir, se entrega y preocupa por hacer bien las cosas? 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo, 33% está de acuerdo, 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 1).

Tabla 2

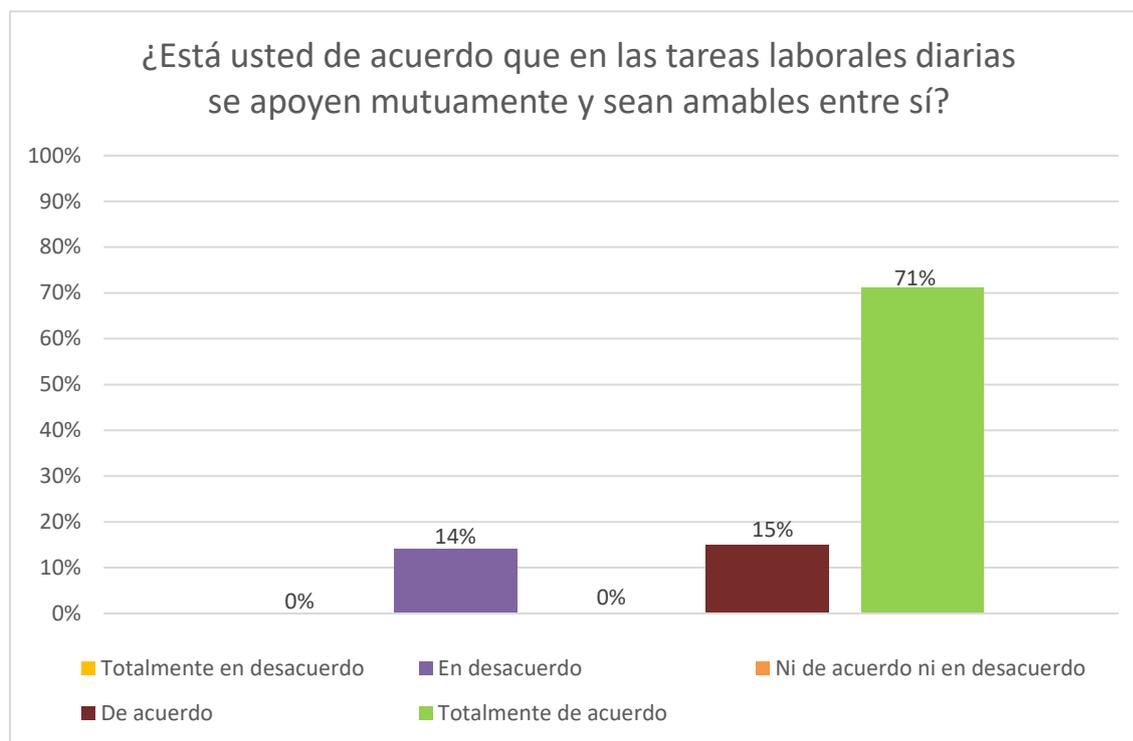
Relaciones de cohesión en el centro laboral

¿Está usted de acuerdo que en las tareas laborales diarias se apoyen mutuamente y sean amables entre sí?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	00	0%
En desacuerdo	12	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	00	0%
De acuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	60	71%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que los obreros se ayudan y se muestran amables entre sí.

Figura 2

Relaciones de cohesión en el centro laboral

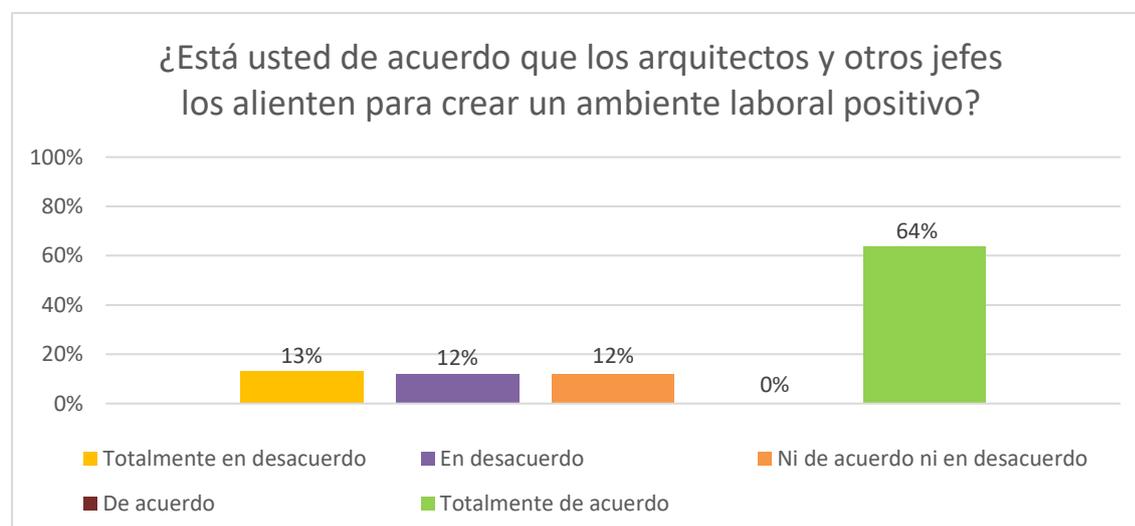


A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que en las tareas laborales diarias se apoyen mutuamente y sean amables entre sí? 71% se muestra totalmente de acuerdo, 15% está de acuerdo, 14% en desacuerdo (tabla 2).

Tabla 3*Relaciones de apoyo en el centro laboral*

¿Está usted de acuerdo que los arquitectos y otros jefes los alienten para crear un ambiente laboral positivo?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	11	13%
En desacuerdo	10	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12%
De acuerdo	00	0%
Totalmente de acuerdo	54	64%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Figura 3*Relaciones de apoyo en el centro laboral*

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los arquitectos y otros jefes los alienten para crear un ambiente laboral positivo? 64% está totalmente de acuerdo, 12% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% está en desacuerdo, 13% se muestra totalmente en desacuerdo (tabla 3).

Tabla 4

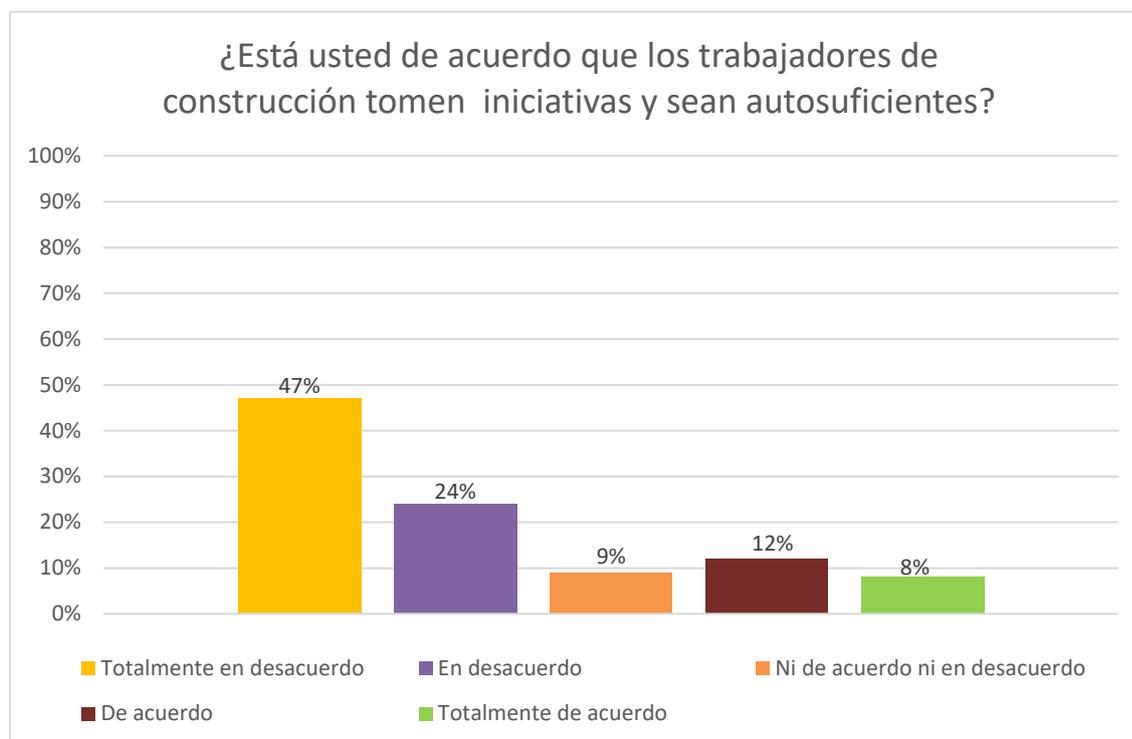
Autorrealización – autonomía en el centro laboral

¿Está usted de acuerdo que los trabajadores de construcción tomen iniciativas y sean autosuficientes?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	40	47%
En desacuerdo	20	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	9%
De acuerdo	10	12%
Totalmente de acuerdo	07	8%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que se anima a los obreros a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Figura 4

Autorrealización – autonomía en el centro laboral



A la pregunta ¿está usted de acuerdo que los trabajadores de construcción tomen iniciativas y sean autosuficientes? 47% se muestra totalmente en desacuerdo, 24% está en desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% se muestra de acuerdo, 8% dice estar totalmente de acuerdo (tabla 4).

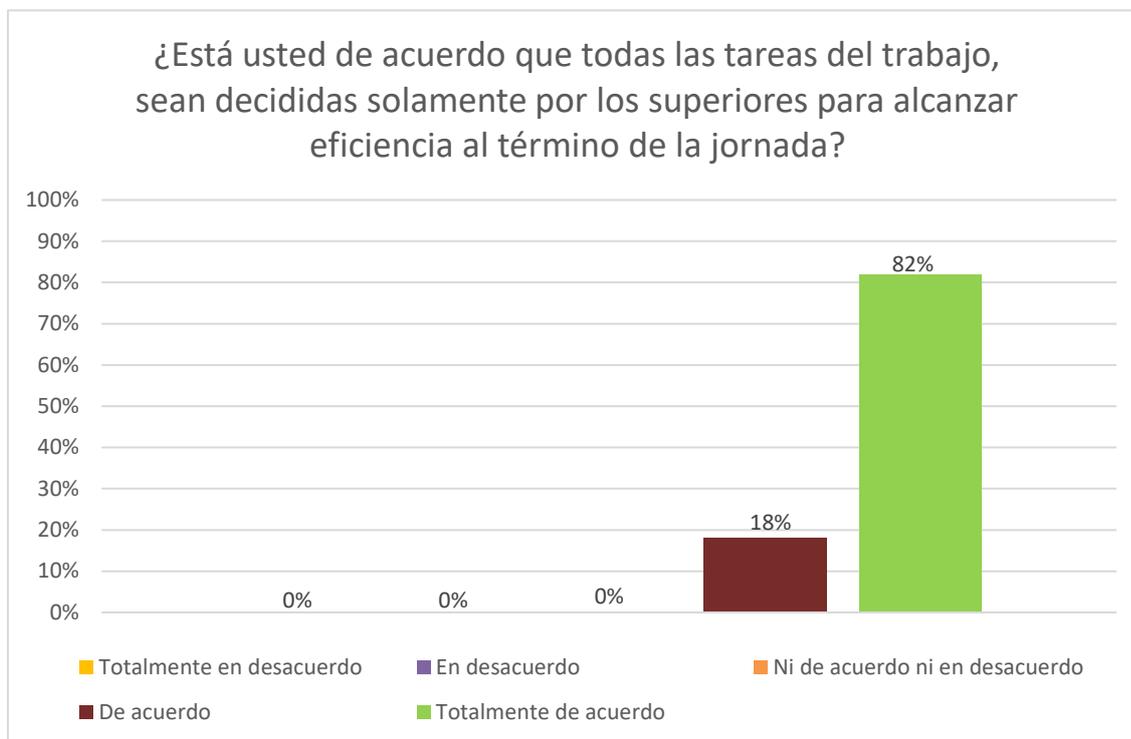
Tabla 5*La decisión en la organización en el centro laboral*

¿Está usted de acuerdo que todas las tareas del trabajo sean decididas solamente por los superiores para alcanzar eficiencia al término de la jornada?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	00	0%
En desacuerdo	00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	00	0%
De acuerdo	15	18%
Totalmente de acuerdo	70	82%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea

Figura 5

La decisión en la organización en el centro laboral

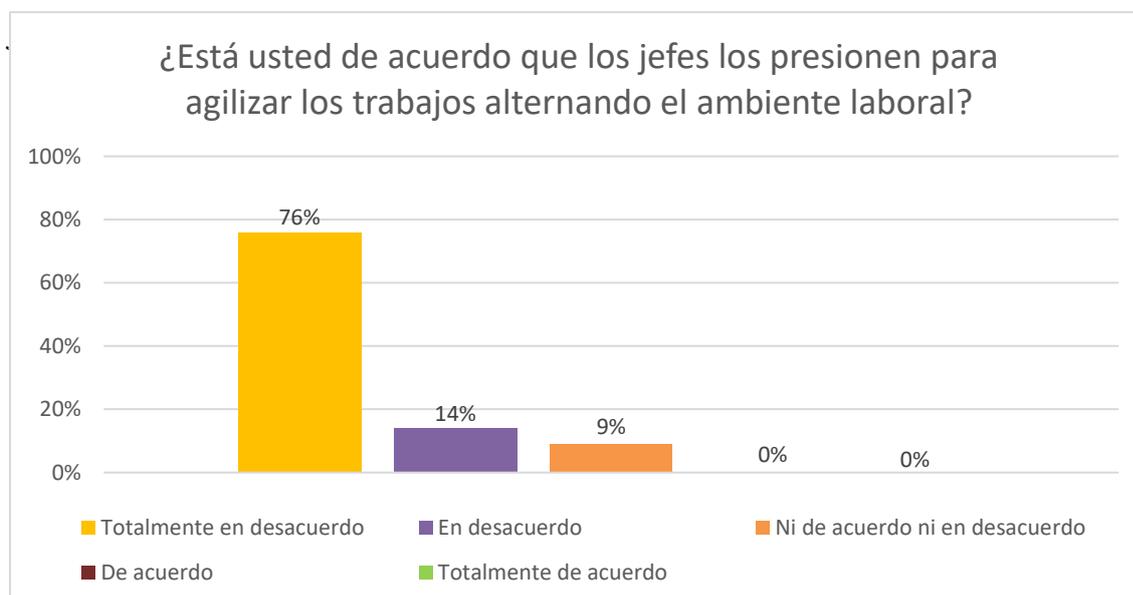


A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que todas las tareas del trabajo sean decididas solamente por los superiores para alcanzar eficiencia al término de la jornada? 82% se muestra totalmente de acuerdo, 18% se muestra de acuerdo (tabla 5).

Tabla 6*Grado de urgencia y presión en el centro laboral*

¿Está usted de acuerdo que los jefes los presionen para agilizar los trabajos alterando el ambiente laboral?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	65	76%
En desacuerdo	12	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	9%
De acuerdo	00	0%
Totalmente de acuerdo	00	0%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral

Figura 6*Grado de urgencia y presión en el centro laboral*

A la pregunta ¿está usted de acuerdo que los jefes los presionen para agilizar los trabajos alterando el ambiente laboral? 76% se muestra totalmente en desacuerdo, 14% se muestra en desacuerdo, 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 6)

Tabla 7

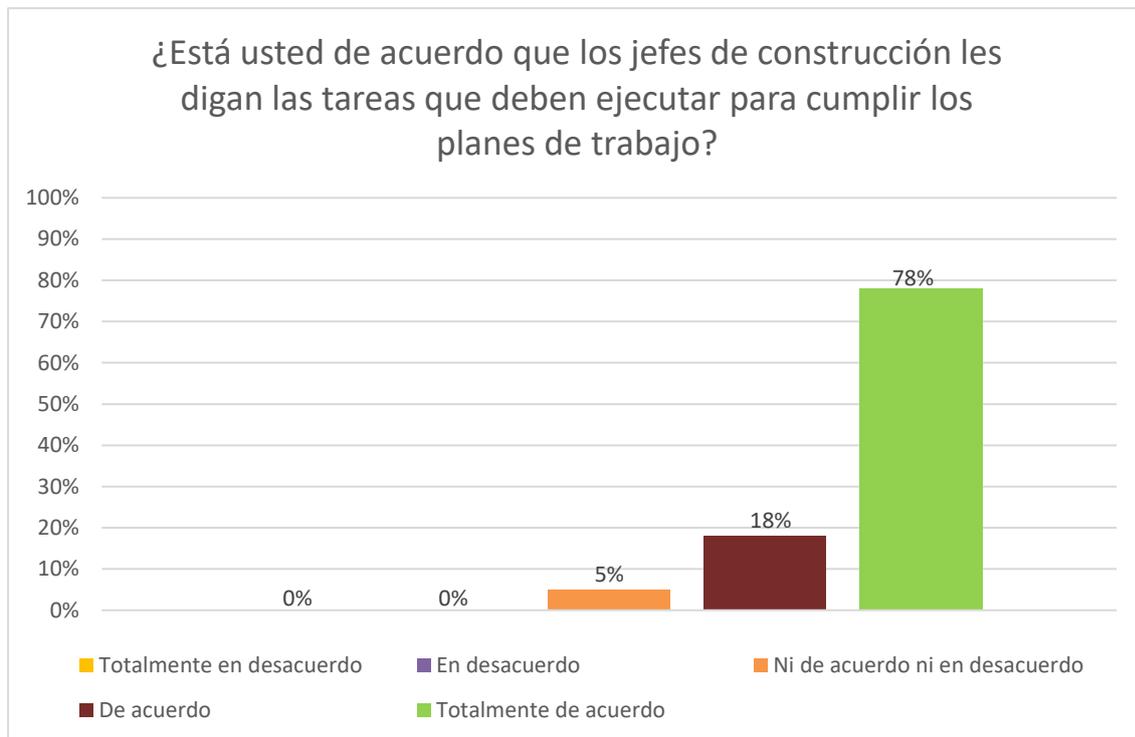
Estabilidad / cambio – claridad en el centro laboral

¿Está usted de acuerdo que los jefes de construcción les digan las tareas que deben ejecutar para cumplir los planes de trabajo?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	00	0%
En desacuerdo	00	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	04	5%
De acuerdo	15	18%
Totalmente de acuerdo	66	78%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Figura 7

Estabilidad / cambio – claridad en el centro laboral

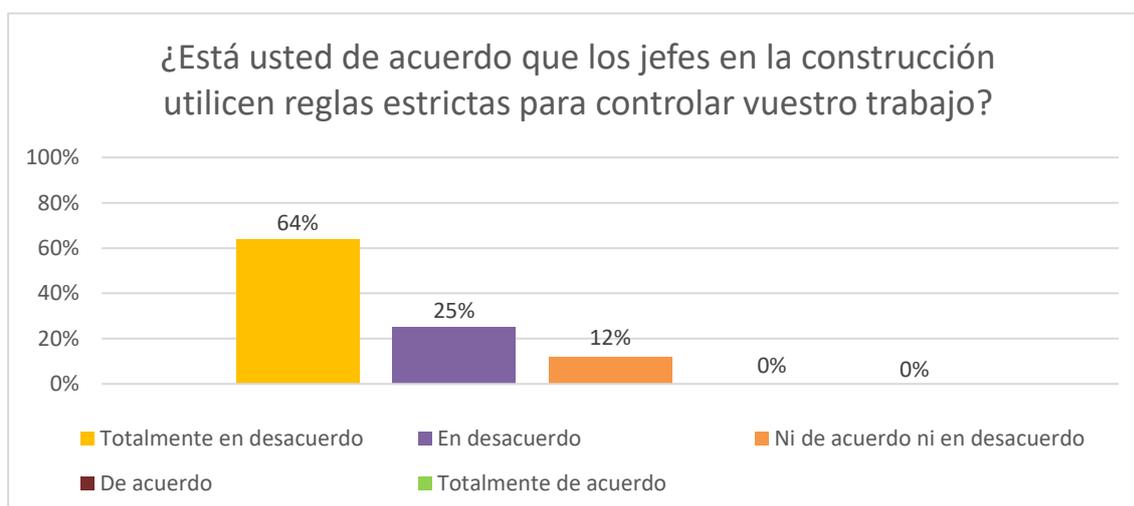


A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los jefes de construcción les digan las tareas que debe ejecutar para cumplir los planes de trabajo? 78% se muestra totalmente de acuerdo, 18% está de acuerdo, 5% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 7).

Tabla 8*Control en el centro laboral*

¿Está usted de acuerdo que los jefes en la construcción utilicen reglas estrictas para controlar vuestro trabajo?	FRECUENCIA	
	Valor	Valor
	Absoluto	Relativo
	o	%
Totalmente en desacuerdo	54	64%
En desacuerdo	21	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12%
De acuerdo	00	0%
Totalmente de acuerdo	00	0%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los obreros.

Figura 8*Control en el centro laboral*

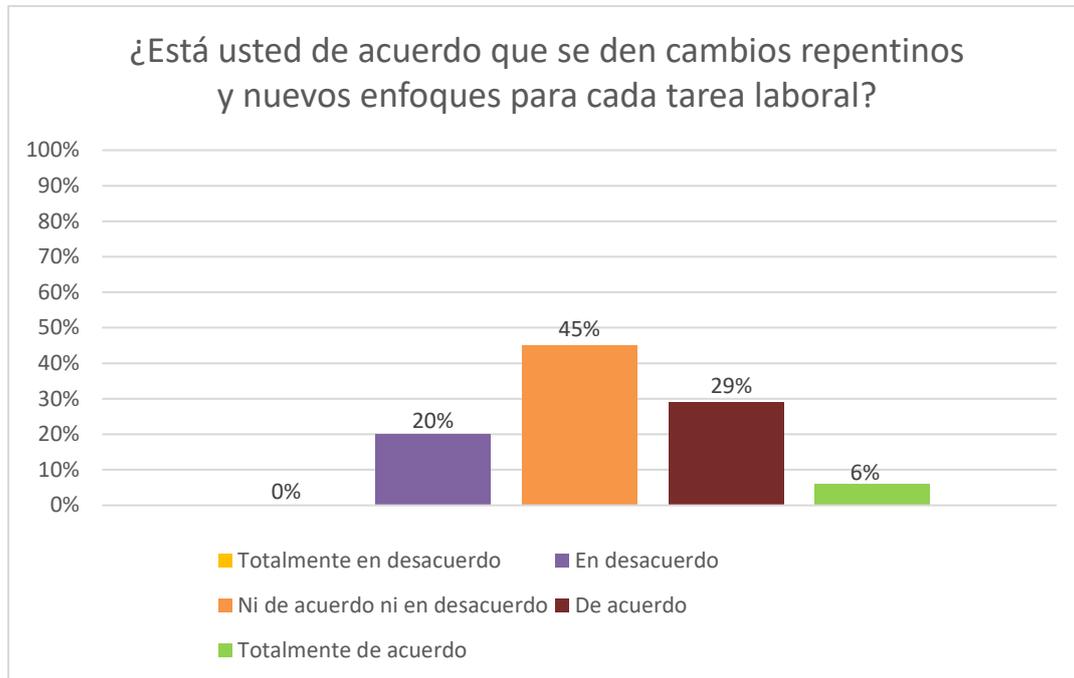
A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los jefes en la construcción utilicen reglas estrictas para controlar vuestro trabajo? 64% señala estar totalmente en desacuerdo, 25% dicen estar en desacuerdo, 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 8)

Tabla 9

Innovación en las tareas de construcción civil

¿Está usted de acuerdo que se den cambios repentinos y nuevos enfoques para cada tarea laboral?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	00	0%
En desacuerdo	17	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	45%
De acuerdo	25	29%
Totalmente de acuerdo	05	6%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

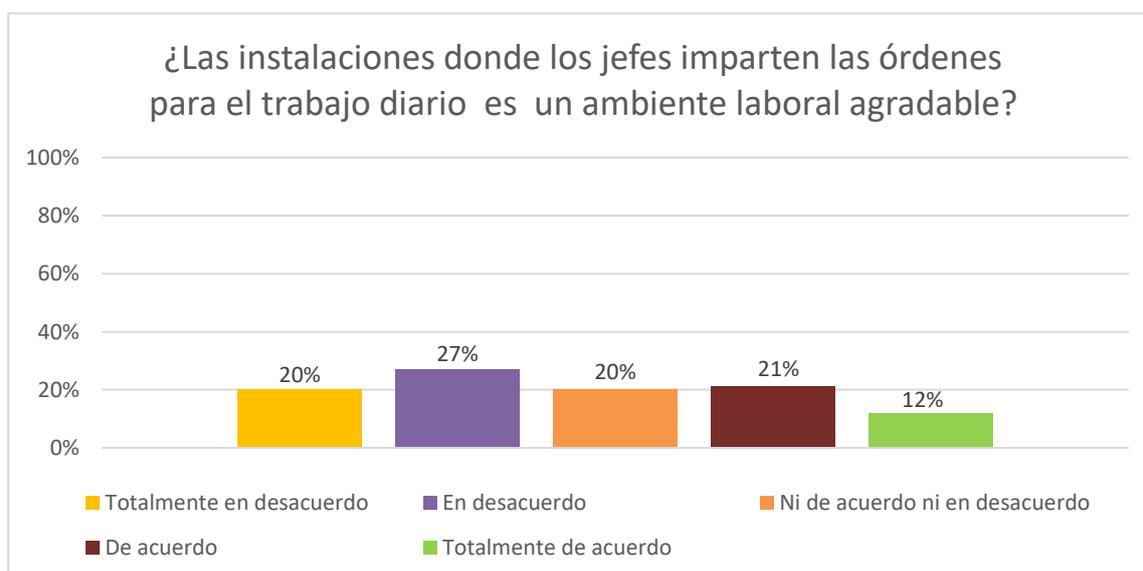
Figura 9*Innovación en las tareas de construcción civil*

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que se den cambios repentinos y nuevos enfoques para cada tarea laboral? 45% responde que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 29% se muestra de acuerdo, 20% se muestra en desacuerdo, 6% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 9).

Tabla 10*Comodidad en el ambiente laboral*

¿Las instalaciones donde los jefes imparten las órdenes para el trabajo diario es un ambiente laboral agradable?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	17	20%
En desacuerdo	23	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20%
De acuerdo	18	21%
Totalmente de acuerdo	10	12%
TOTAL	85	100%

Nota. Grado en que el ambiente físico contribuyo a crear un ambiente laboral agradable.

Figura 10*Comodidad en el ambiente laboral*

A la pregunta ¿Las instalaciones donde los jefes imparten las órdenes para el trabajo diario es un ambiente laboral agradable) 27% dice estar en desacuerdo, 21% se muestra de acuerdo, 20% demuestra estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, igualmente otro 20% se muestra totalmente en desacuerdo, y un 12% dice estar totalmente de acuerdo (tabla 10).

Cuestionario para los arquitectos

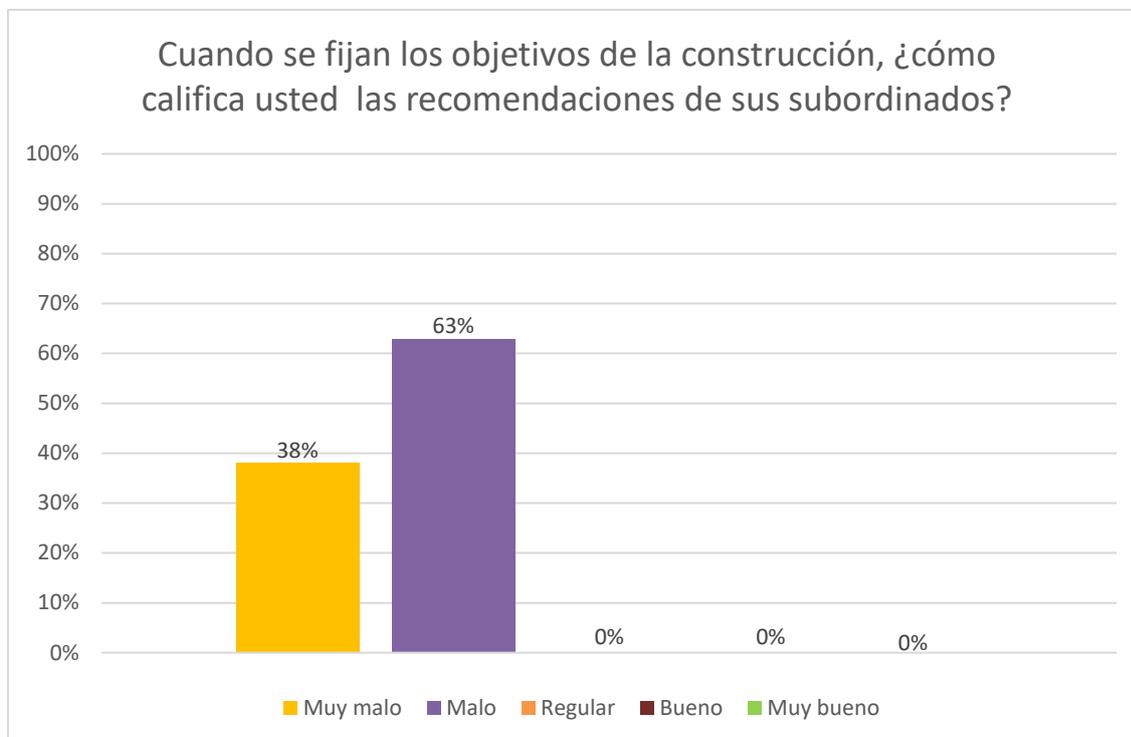
Tabla 11

Distribución del trabajo según recomendación de los subordinados a las tareas propias de la construcción

Cuando se fijan los objetivos de la construcción, ¿cómo califica usted las recomendaciones de sus subordinados a las tareas propias de la construcción?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	03	38%
Malo	05	63%
Regular	00	0%
Bueno	00	0%
Muy bueno	00	0%
TOTAL	08	100%

Figura 11

Distribución del trabajo según recomendación de los subordinados a las tareas propias de la construcción



A la pregunta. Cuando se fijan los objetivos de la construcción, ¿cómo califica usted las recomendaciones de sus subordinados a las tareas propias de la construcción? 63% expresa que es malo, 38% dice que es muy malo (tabla 11).

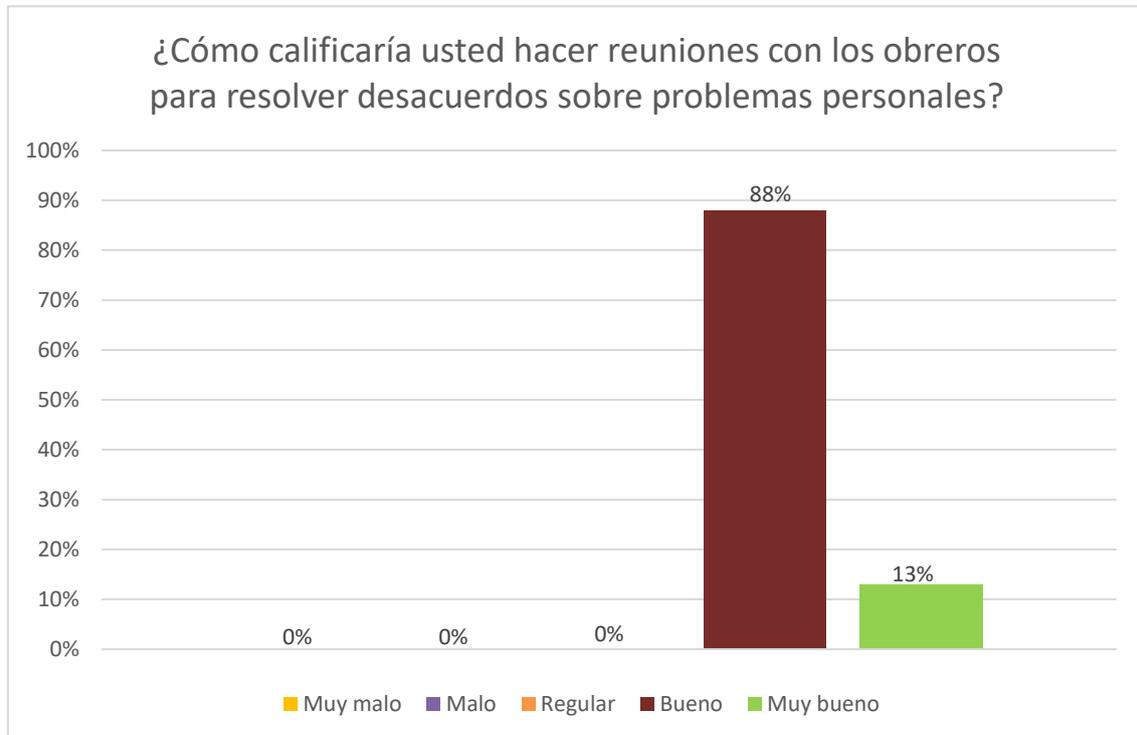
Tabla 12

Resolver desacuerdos sobre problemas personales según recomendación de los subordinados

¿Cómo calificaría usted hacer reuniones con los obreros para resolver desacuerdos sobre problemas personales?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	00	0%
Malo	00	0%
Regular	00	0%
Bueno	07	88%
Muy bueno	01	13%
TOTAL	08	100%

Figura 12

Resolver desacuerdos sobre problemas personales según recomendación de los subordinados



A la pregunta ¿Cómo calificaría usted hacer reuniones con los obreros para resolver desacuerdos sobre problemas personales? 88% que son buenas estas reuniones, 13% calificó de muy bueno este tipo de reuniones (tabla 12).

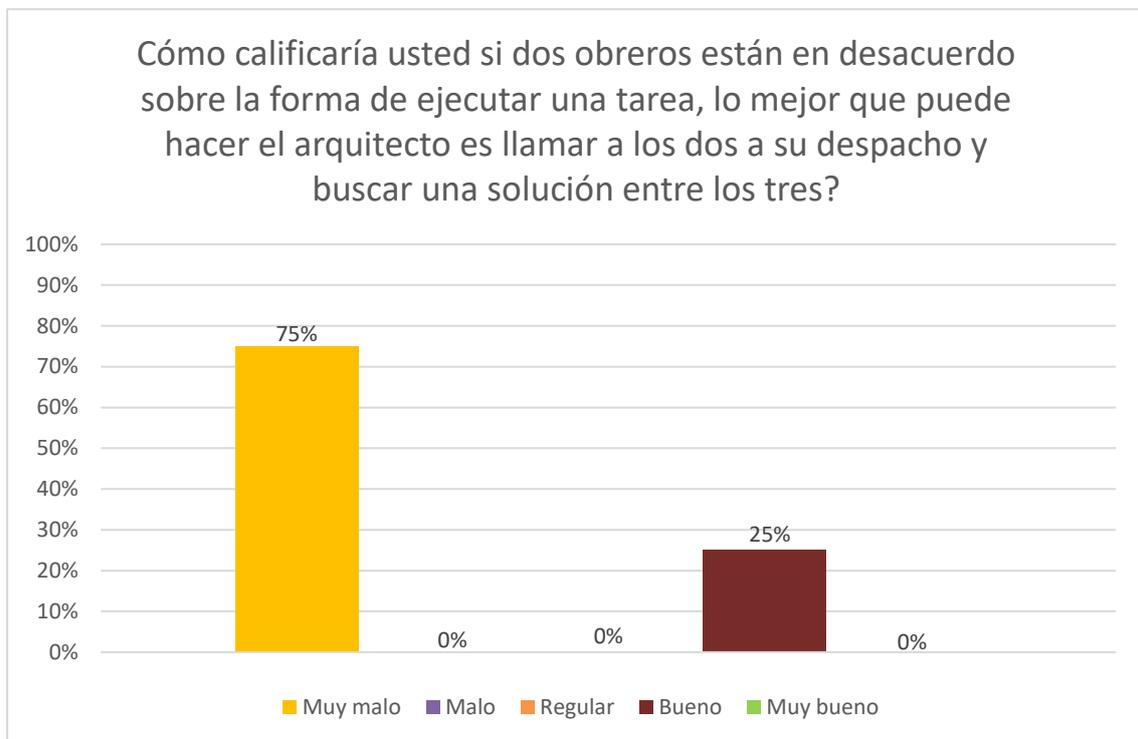
Tabla 13

Manejo de conflictos entre trabajadores por tarea específica

Cómo calificaría usted si dos obreros están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el arquitecto es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	6	75%
Malo	00	0%
Regular	00	0%
Bueno	02	25%
Muy bueno	00	0%
TOTAL	08	100%

Figura 13

Manejo de conflictos entre trabajadores por tarea específica



A la pregunta ¿Cómo calificaría usted si dos obreros están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el arquitecto es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres? 75% respondió que esto es muy malo, 25% señaló que esta medida es buena (tabla 13).

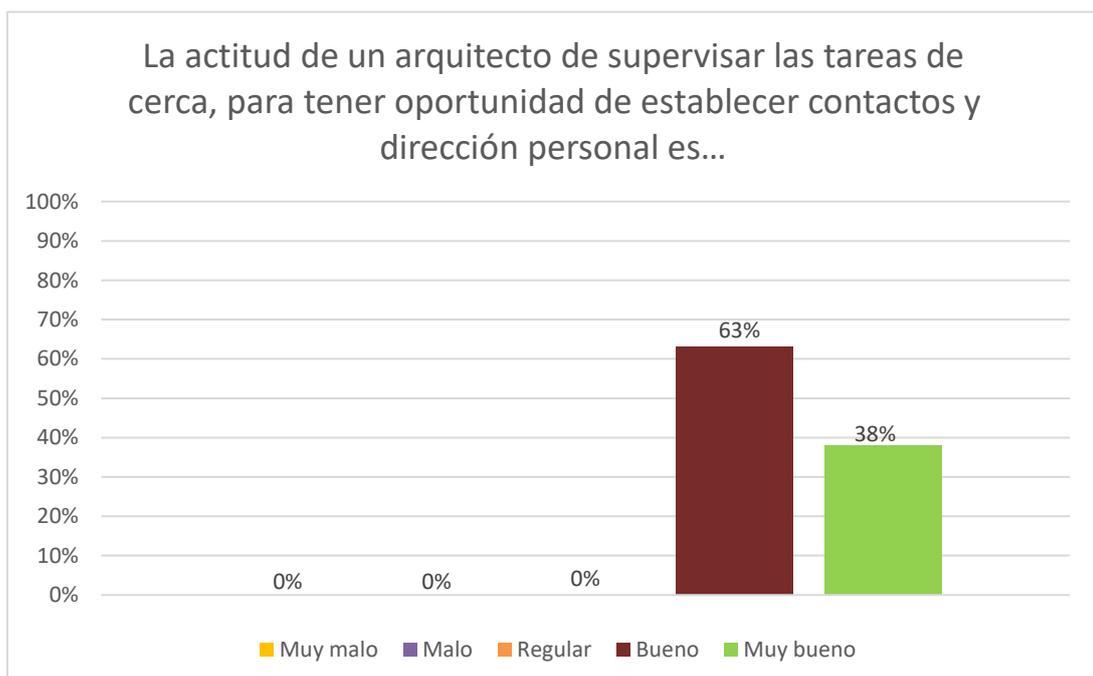
Tabla 14

Según contacto y supervisión de las tareas de personal

La actitud de un arquitecto de supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal es...	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	00	0%
Malo	00	0%
Regular	00	0%
Bueno	05	63%
Muy bueno	03	38%
TOTAL	08	100%

Figura 14

Según contacto y supervisión de las tareas de personal



A la pregunta. La actitud de un arquitecto de supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal es...? 63% dijo que esta actitud es buena, 38% señalo que es muy bueno (tabla 14).

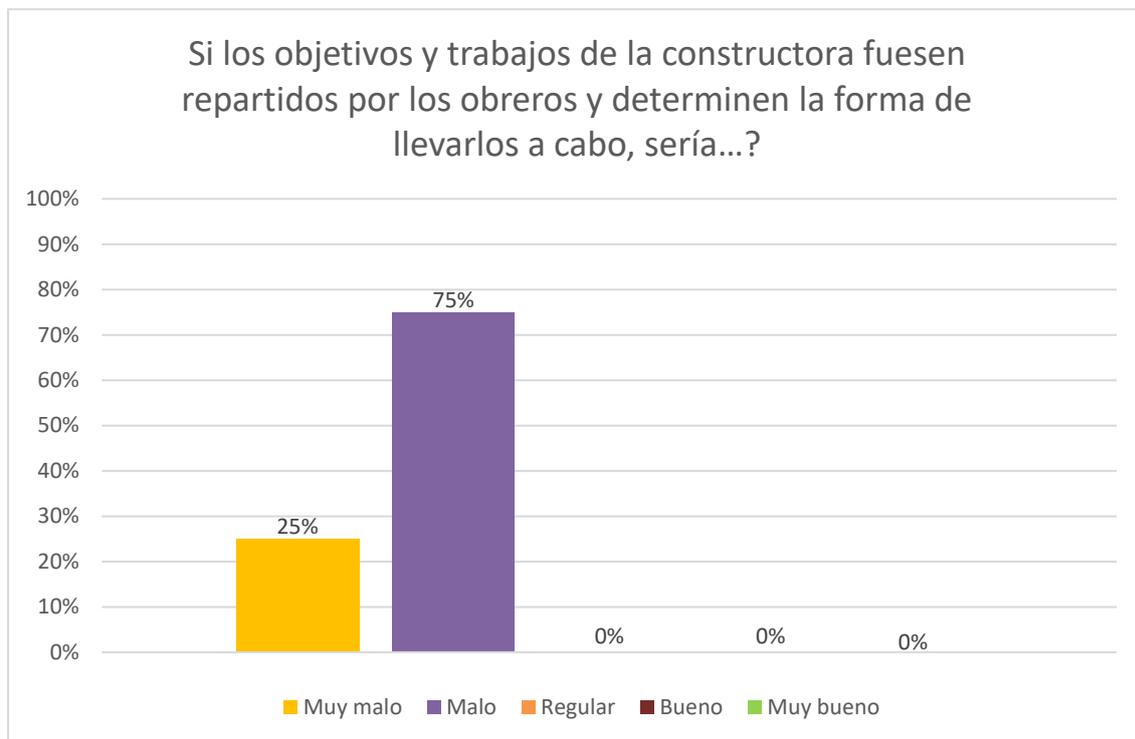
Tabla 15

Formas de llevar a cabo los objetivos propuestos

Si los objetivos y trabajos de la constructora fuesen repartidos por los obreros y determinen la forma de llevarlos a cabo, sería...?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	02	25%
Malo	06	75%
Regular	00	0%
Bueno	00	0%
Muy bueno	00	0%
TOTAL	08	100%

Figura 15

Formas de llevar a cabo los objetivos propuestos



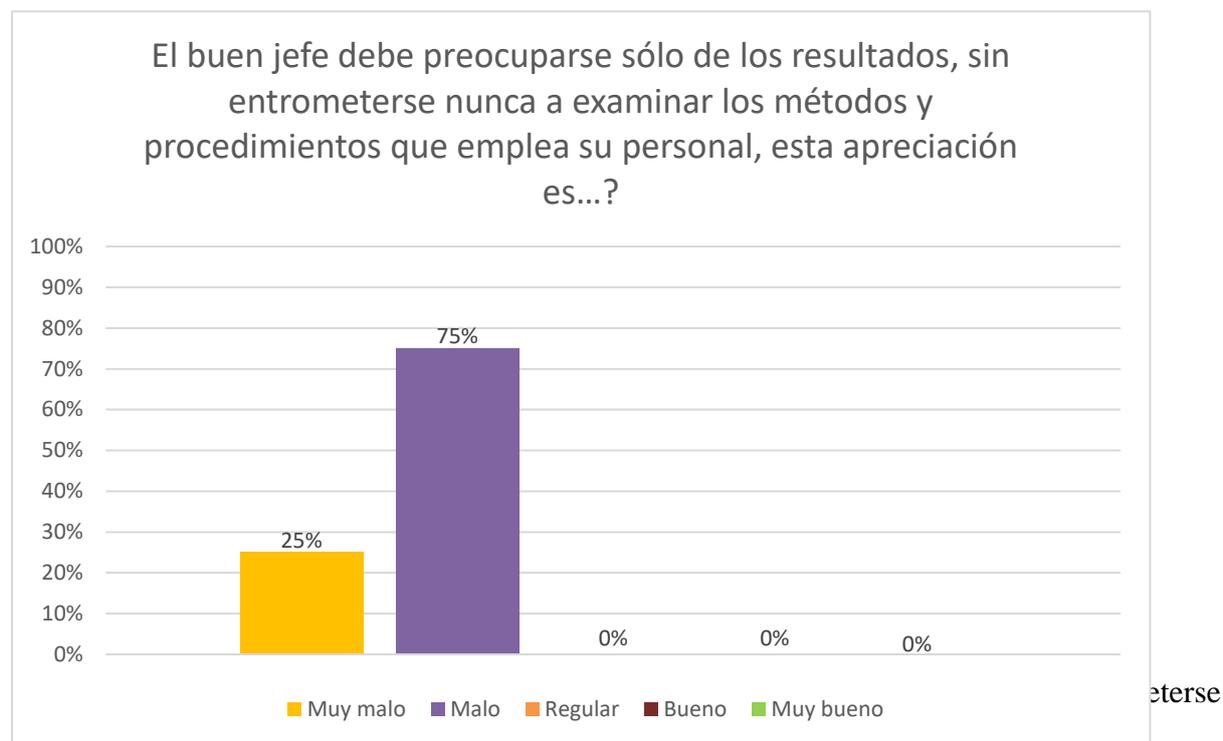
A la pregunta. Si los objetivos de la constructora fuesen repartidos por los obreros y determinen la forma de llevarlos a cabo, sería...? 75 dijo ser malo, 25% señaló que es muy malo (tabla 15).

Tabla 16*Según métodos y procedimientos de personal a cargo*

El buen jefe debe preocuparse sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal, esta apreciación es...?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Muy malo	02	25%
Malo	06	75%
Regular	00	0%
Bueno	00	0%
Muy bueno	00	0%
TOTAL	08	100%

Figura 16

Según métodos y procedimientos de personal a cargo



nunca a examinar los métodos y procedimiento que emplea su personal, esta apreciación, es...?

75 % dijo es malo, 25% señaló que es muy malo (tabla 16).

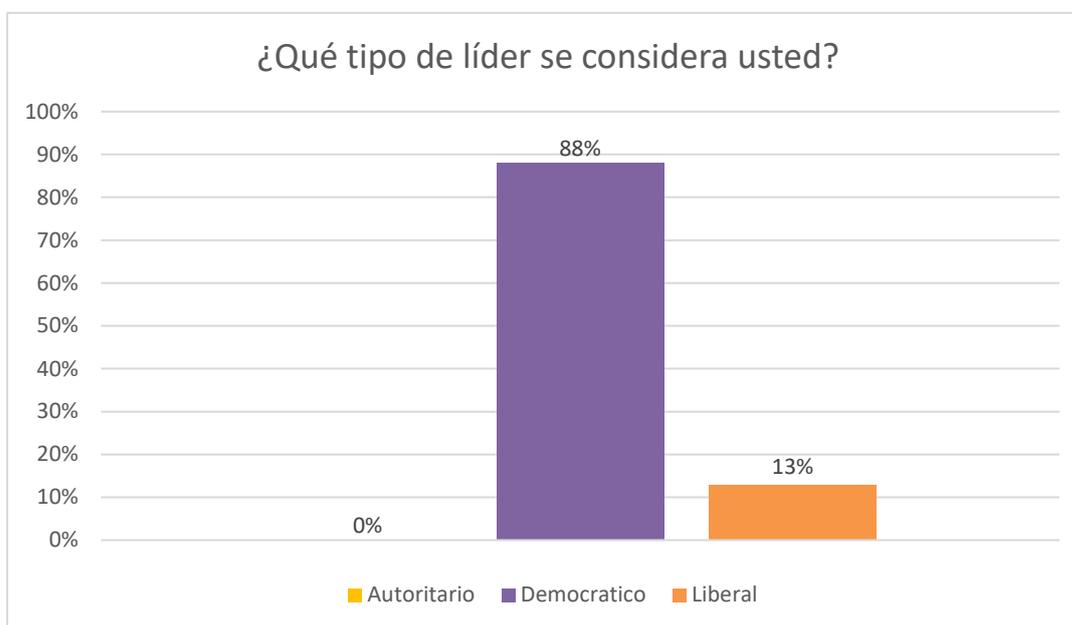
Tabla 17

Según tipo de liderazgo de los arquitectos en las obras en la etapa de ejecución

¿Qué tipo de líder se considera usted?	FRECUENCIA	
	Valor	Valor
	Absoluto	Relativo %
Autoritario	00	0%
Democrático	07	88%
Liberal	01	13%
TOTAL	08	100%

Figura 17

Según tipo de liderazgo de los arquitectos en las obras en la etapa de ejecución



A la pregunta. ¿Qué tipo de líder se considera usted? 88% dijo ser líder democrático, 13% dijo ser liberal (tabla 17).

Clima laboral en el trabajo

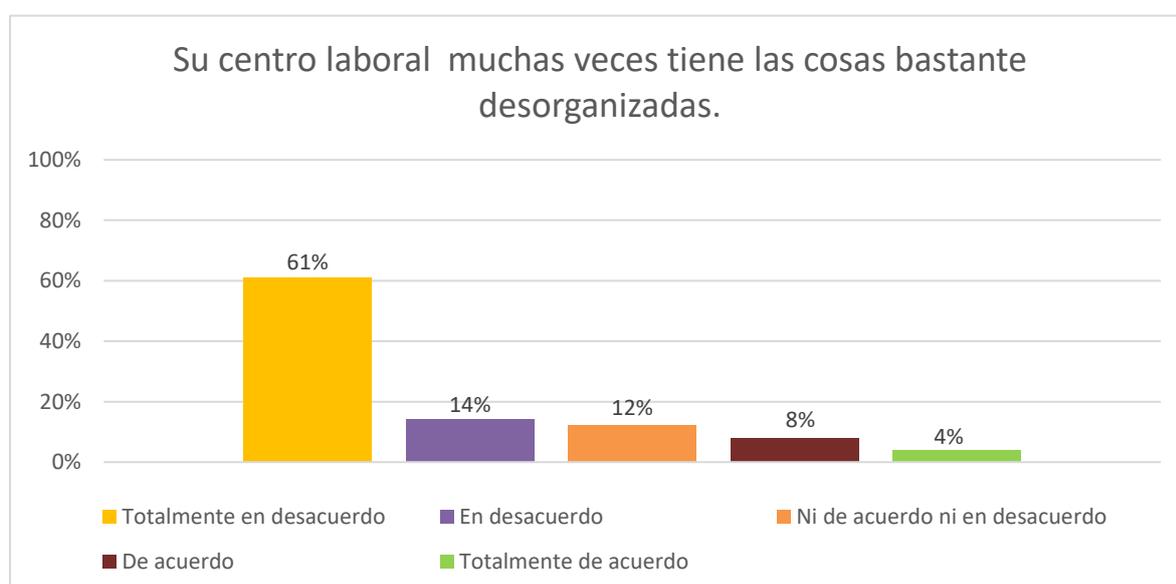
Tabla 18

Opinión de los obreros sobre nivel de organización en el centro de trabajo

Su centro laboral muchas veces tiene las cosas bastante desorganizadas.	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	52	61%
En desacuerdo	12	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12%
De acuerdo	07	8%
Totalmente de acuerdo	03	4%
TOTAL	85	100%

Figura 18

Opinión de los obreros sobre nivel de organización en el centro de trabajo



A la pregunta. Su centro laboral muchas veces tiene las cosas bastante desorganizadas. 61% dijo estar totalmente en desacuerdo, 14% está en desacuerdo, 12% señalo sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8% se muestra de acuerdo, 4% está totalmente de acuerdo (tabla 18).

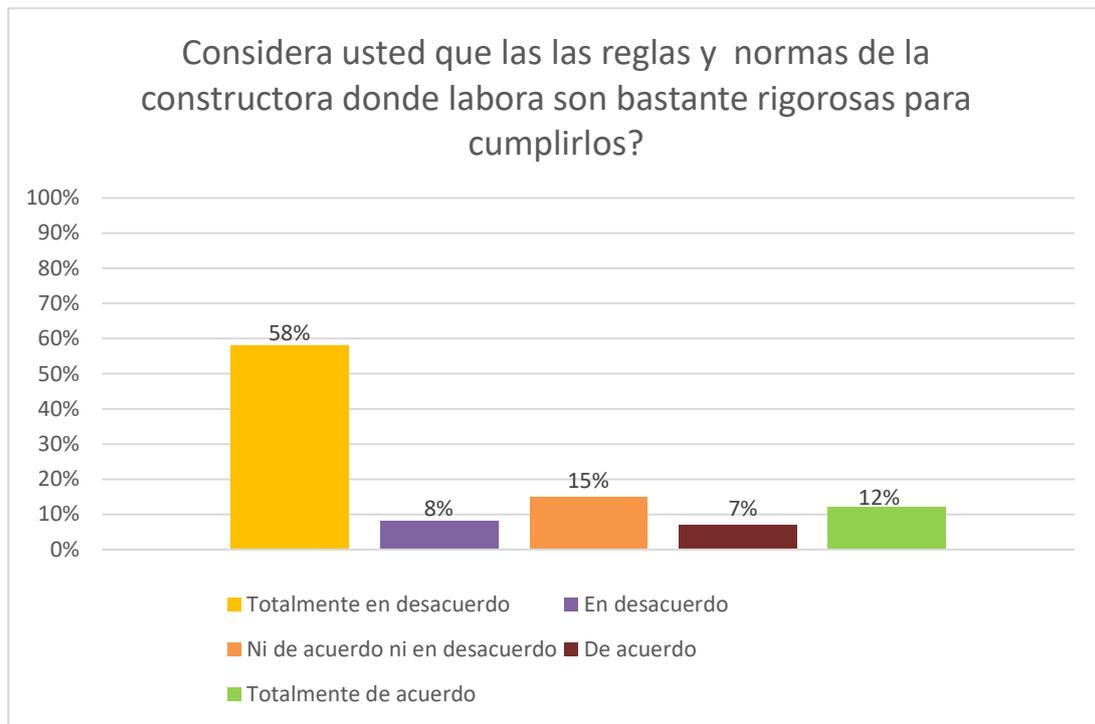
Tabla 19

Actitud de los obreros para cumplir las reglas y normas

Considera usted que las reglas y normas de la constructora donde labora son bastante rigurosas para cumplirlos?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	49	58%
En desacuerdo	07	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15%
De acuerdo	06	7%
Totalmente de acuerdo	10	12%
TOTAL	85	100%

Figura 19

Actitud de los obreros para cumplir las reglas y normas



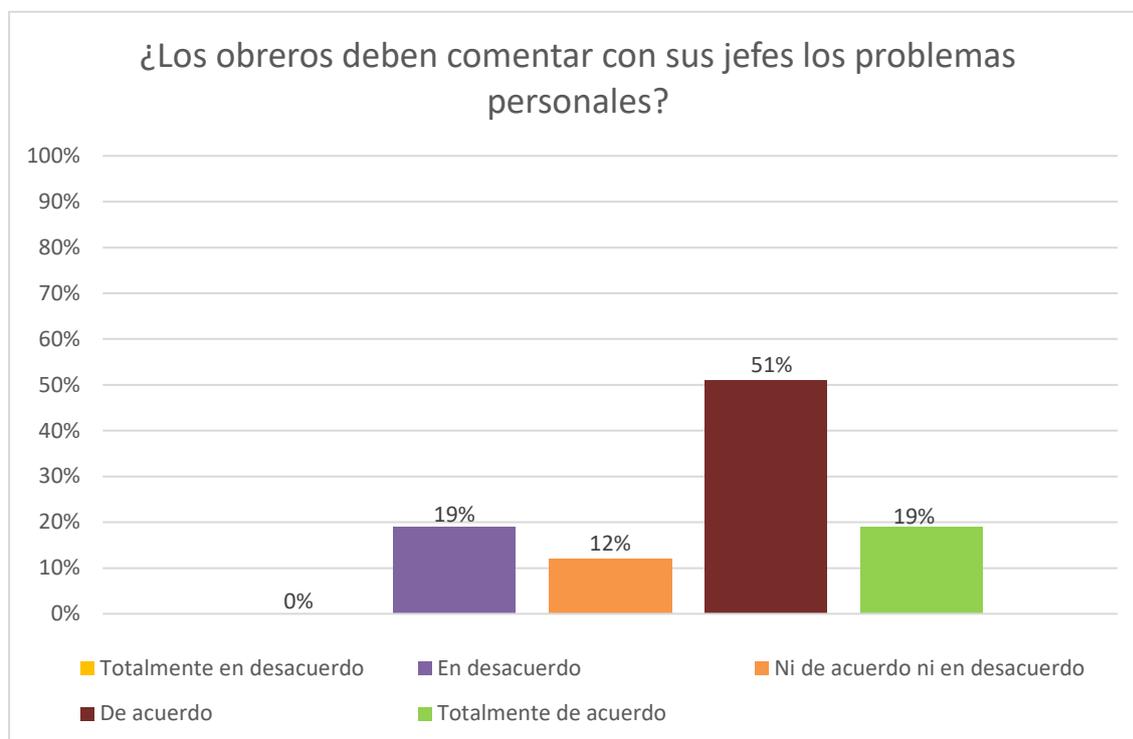
A la pregunta. Considera usted que las reglas y normas de la constructora donde labora son rigurosas para cumplirlos? 58% se muestra totalmente en desacuerdo, 15% se muestra que no está de acuerdo ni en desacuerdo, 12% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 19).

Tabla 20*Nivel de confianza de los obreros con sus jefes*

¿Los obreros deben comentar con sus jefes los problemas personales?	FRECUENCIA	
	Valor Absoluto	Valor Relativo %
Totalmente en desacuerdo	00	0%
En desacuerdo	16	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12%
De acuerdo	43	51%
Totalmente de acuerdo	16	19%
TOTAL	85	100%

Figura 20

Nivel de confianza de los obreros con sus jefes



A la pregunta. ¿Los obreros deben comentar con sus jefes los problemas personales? 51% respondió estar de acuerdo, 19% están totalmente de acuerdo, 19% se muestran en desacuerdo, 12% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 20).

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Entramos a la sección más difícil de la investigación, es la sección más difícil de escribir, muchos estudios son rechazados a causa de una discusión deficiente, aunque los datos del documento sean válidos e interesantes (Day, 2005). La discusión de datos corresponde a la forma como los resultados son interpretados por el investigador. Se trata de dilucidar qué significan los resultados y por qué ocurrieron de ese modo las cosas. Para esta etapa se ha hecho la recolección de información cuantitativa, mediante cuestionarios, observaciones, y secundarios (por medio de revisiones de documentos ya existentes como artículos, reportes de otras investigaciones, etc. (Polit, Hungler, 2000).

Respecto a las relaciones de implicación en el centro laboral

En la primera pregunta buscamos las relaciones de implicación, es decir el grado en que los obreros se preocupan por su actividad y se entregan a ella. En su uso común, una implicación es una afirmación que conlleva otra, sin que la segunda deba ser comunicada explícitamente.

A la pregunta ¿Cuándo comienza su tarea laboral, usted se empodera, es decir, se entrega y preocupa por hacer bien las cosas? 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo, 33% está de acuerdo, 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 1). Vemos que, 51% dice estar totalmente de acuerdo, más 33% que expresa estar de acuerdo, dan una sumatoria de 84% de obreros que se entregan a su trabajo y hacen las cosas que les compete en forma eficiente. En la realidad todos tenemos distintas personalidades e ideas, pero nos sentimos y obramos unidos por una profunda entrega al trabajo que hacemos. Lo dicho, no solo es una frase, es lo que hacen los trabajadores de hoy debido a que tener un trabajo “es una bendición de Dios”; aquellos que respondieron no estar de acuerdo ni el desacuerdo (13%), los que están en desacuerdo (4%) son una minoría, indiferentes, muy jóvenes, solteros, decepcionados, etc. Lo que importa para la investigación es ver, que, en

construcción, los obreros son aquellas personas que se dedican exclusivamente a la construcción por eso las respuestas denotan responsabilidad y esmero.

Involucramiento

“Es la adquisición de poder de los trabajadores, la base del crecimiento personal conjuntamente con el apoyo de un grupo de personas que van hacia una misma dirección y sentido y el progreso de sus capacidades de los empleadores en todos los lugares de la organización. Tiene en cuenta las aportaciones y dedicación de los diferentes trabajadores y su habilidad de influenciar. (Denison et al., 2003).

Ly (2015) en su tesis doctoral, titulado “Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia1 Trujillo, 2013 (Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Posgrado Programa Doctoral en Economía); señala que el empowerment aunque es aplicable a toda organización que quiera poner en práctica el empoderamiento va un poco más dirigido a las empresas que mantienen sus funciones centralizadas y que se permita a través de esta herramienta administrativa descargar responsabilidades y autoridad a los subalternos para que puedan ellos por medio de directrices y límites previamente establecidas desempeñarse con mayor eficiencia. En este sentido, el empoderamiento se orienta más al ámbito empresarial; pero en nuestro caso vemos que los obreros entregan sus habilidades a un trabajo que a ellos les agrada.

Respecto a las relaciones de cohesión en el centro laboral

Cuando los obreros no tienen la cohesión necesaria, no funcionan con el nivel de eficacia deseado ni consiguen los resultados esperados. Estas situaciones tienen como consecuencia una baja productividad en la organización, conflictos que derivan en malas relaciones interpersonales, pérdida de la motivación e insatisfacción de las personas. Entonces al plantearles la pregunta ¿Está usted de acuerdo que en las tareas laborales diarias se apoyen

mutuamente y sean amables entre sí? 71% se muestra totalmente de acuerdo, 15% está de acuerdo, 14% en desacuerdo (tabla 2).

La cohesión grupal entre los obreros de construcción, es otro aspecto muy necesario que indagamos. Se sabe que la cohesión es la capacidad de los miembros de los equipos de trabajo para mantener vínculos estrechos entre ellos y orientar sus esfuerzos a un mismo fin. Desde el punto de vista de la Sociología, la cohesión social designa, el grado de consenso de los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común. En una empresa, todos los trabajadores deben funcionar como un equipo, si no lo hacen en conjunto, probablemente el caos no demoraría en presentarse, igual situación sucede en los trabajos de construcción, todos deben empeñarse para que los acabados luzcan como lo diseñado por los arquitectos. Todo jefe busca la cohesión de los trabajadores, que fomenten la solidaridad, la participación, y la comprensión de que todos los integrantes funcionan para el bien propio y simultáneamente. Para conseguir los mejores resultados, todos los trabajadores deben realizar su trabajo de la manera más eficaz posible y coordinar perfectamente, así se originan los equipos de alto rendimiento. En este sentido 71% más 15% responden estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente; lo que demuestra que los obreros de construcción civil que laboraban en el distrito de San Miguel, son un equipo de alto rendimiento, por el elevado nivel de resultados. Tener equipos, integrados, hacia un objetivo común es una de las principales prioridades que tienen las empresas, sobre todo, en la actualidad que existe una fuerte competencia. La explicación que hemos detallado, tiene relación con Rodríguez (2014), en su tesis para optar el grado de maestro titulado “Empoderamiento en el trabajo en equipo empresaria” en la Universidad Militar Nueva Granada; respecto al Trabajo en Equipo, señala que, dentro de la teoría y práctica de las organizaciones empresariales se ha profundizado en la pertinencia del trabajo en equipo como fundamento de un accionar más eficaz para responder a las tareas corporativas y los retos del

entorno [...] Así mismo se han realizado esfuerzos para comprender y propiciar diferentes formas de desarrollo personal para sus integrantes, de manera que el crecimiento del talento humano se articule a las actividades grupales que son habituales en las organizaciones. Sin embargo, las mejores habilidades y conocimientos personales no siempre se estructuran de manera adecuada para que los resultados sean de equipo, puesto que las personas ofrecen sus capacidades en la búsqueda de los objetivos de las entidades a través de su labor. En las situaciones habituales características de las organizaciones, los equipos funcionan en medio de múltiples tensiones y no siempre logran desarrollarse de acuerdo con sus propios postulados orientadores; así las cosas, suelen presentarse conflictos, barreras de interlocución, fallas en la comunicación, desarmonía y otros factores problemáticos en medio de las relaciones interpersonales. En los lugares donde entrevistamos a obreros y arquitectos, hemos percibido cohesión entre ambos niveles de trabajo.

Barrutia Arregi et al. (2003) dicen que la cohesión es un concepto dinámico y no estático, definible en términos relativos, no absolutos, y condicionada por la cultura grupal en la que se desarrolla. Un equipo es cohesionado, cuando todos sus componentes comparten: 1. Sentido de pertenencia al mismo: los miembros del equipo de trabajo vivencian el grupo como algo propio, poseen el sentimiento de que es también su equipo. 2. Capacidad de ejercer poder en el equipo: sus miembros deben sentir que su opinión es tomada en cuenta y que su participación en el equipo y en la organización del trabajo es considerada importante. 3. Sentimiento de aceptación: los componentes del equipo deben sentir valoración y aprecio del resto, porque también en el ámbito laboral los afectos son importantes y alimentan la permanencia en el mismo.

Respecto a las relaciones de apoyo en el centro laboral

Entonces, buscamos medir el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima laboral. Se hizo la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los arquitectos y

otros jefes los alienten para crear un ambiente laboral positivo? 64% está totalmente de acuerdo, 12% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% está en desacuerdo, 13% se muestra totalmente en desacuerdo (tabla 3).

Las relaciones de apoyo en el trabajo, es otro indicador importante que debíamos medir, pues cualquier trabajador considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación tanto con sus colegas como con sus jefes. Aunque muchos obreros y algunos profesionales dicen no considerar al espacio de trabajo como un lugar para hacer amistades, y otros tantos señalan que no necesitan de sus colegas para cumplir sus labores adecuadamente, la realidad demuestra lo contrario. Es indudable que el entorno de trabajo incide de forma directa en la productividad, y así lo demuestran muchos estudios. Entablar buenas relaciones tanto con colegas como con superiores es la clave para tener una jornada de trabajo donde reine la motivación y la productividad, tan buscada por obreros como por superiores.

Está demostrado en demasía la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, inclusive hay consejos para cumplir con este objetivo. Por ejemplo, dedicar un tiempo para conocer a las personas con quienes trabajamos, para ver los intereses en común a partir de los cuales entablar conversaciones e incluso una buena relación; escucharlos, participar en las conversaciones de trabajo pero siempre desde una postura de respeto, ser simpático, en situaciones los obreros y arquitectos están tan atareados que olvidan sonreír, lo que podría percibirse como un mensaje equivocado al resto, ser agradecido; pues a toda persona le gusta sentirse apreciada, además esta clase de detalles servirán para ganarte el cariño de quienes te rodean; ofrecer tu ayuda, que no tiene nada que ver con intromisión, los otros se mostrarán agradecidos de recibir una mano cuando están atareados.

Lo indicamos en nuestro marco teórico que el significado de Modernidad básicamente reside en un nuevo comportamiento (un ethos) del hombre frente a la reproducción de su vida.

(Echeverría, 2016) es así que se hace necesario en todo centro laboral crear ambientes laborales positivos. En las construcciones visitadas en el distrito de San Miguel, se pudo apreciar que reinaba en el trabajo un ambiente laboral positivo.

La cultura organizacional, influye en los individuos, su orientación hacia al trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. También de como las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se desarrollan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, se debe desarrollar una estructura sólida capaz de efectuar la estrategia con éxito. El trabajo en equipo, la comunicación y la confianza ayudará a que cada individuo busque el éxito para la compañía y de sí mismo.

Respecto a la autorrealización – autonomía en el centro laboral

En toda organización, sea de servicios o de expendio de bienes se requiere de una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. En este sentido se hizo la pregunta A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los trabajadores de construcción tomen iniciativas y sean autosuficientes? 47% se muestra totalmente en desacuerdo, 24% está en desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% se muestra de acuerdo, 8% dice estar totalmente de acuerdo (tabla 4).

Maslow (fundador de la Psicología Humanística) nos dice que el ser humano debe procurar vencer los obstáculos que dificultan su crecimiento natural hacia la autorrealización, ya que si no se tienen cubiertas dichas necesidades (empezando por las fisiológicas como señala la pirámide de Maslow) no se podrá avanzar hacia el siguiente nivel [...] en los seres humanos hay una tendencia innata a sacar el mayor partido posible de sus propios talentos y potencialidades, tendencia que Maslow denominó “autorrealización”. Maslow, descubrió que hay ciertas necesidades que prevalecen sobre otras, entonces crea la pirámide que lleva su nombre, en la cual, explica qué tipo de necesidades deben ser cubiertas para que se tenga mayor

probabilidad de éxito laboral. Maslow utilizó varios términos como “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización” que es la necesidad psicológica más elevada del ser humano que es la cima de las jerarquías, mediante el desarrollo potencial de una actividad.

Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte. Algunas nacieron de la especulación teórica, otras son hijas de la praxis. ¿Qué les gusta a los obreros en general: incentivos económicos, feriados laborales, capacitarse, tener permisos? Cada individuo de acuerdo a su interés busca el tipo de motivación.

De otro lado, para una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, se hizo la pregunta ¿Está usted de acuerdo que todas las tareas del trabajo sean planificadas para alcanzar eficiencia al término de la jornada? 82% se muestra totalmente de acuerdo, 18% se muestra de acuerdo (tabla 5).

Hablar de autonomía laboral, es la libertad que se le otorga al empleado (obrero) para controlar determinados aspectos de su actividad laboral en la empresa. Esto puede hacer referencia a la toma de decisiones sobre cómo ejecutar las tareas, las herramientas a utilizar o a la autogestión del tiempo

La autonomía laboral es la libertad que se le otorga al empleado para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa. Esto puede hacer referencia a la flexibilidad de horarios, a la toma de decisiones sobre cómo ejecutar sus tareas, a las herramientas a utilizar o a la autogestión del tiempo. El hecho de otorgar al trabajador estas libertades y de cederle a él la capacidad de decisión sobre determinados asuntos, conduce a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la proactividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la empresa.

La información que detallamos se refiere a los empleados de empresas; en el caso de los trabajadores en construcción civil, la iniciativa es muy relativa, trabajan bajo un diseño predeterminado o proyecto.

De ahí las respuestas, que 47% se muestra totalmente en desacuerdo de tomar sus propias iniciativas y sean autosuficientes, 24% está en desacuerdo, 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% se muestra de acuerdo, 8% dice estar totalmente de acuerdo (tabla 4). En construcción los grupos de trabajo son llamadas cuadrillas compuesto por 4 o 6 obreros, para labores específicas. Por ejemplo cuadrillas de instalaciones de servicios sanitarios, otros para pinturas, para zócalos, etc. son obreros calificados que aceptan la planificación de tareas para que el trabajo de construcción civil alcance la máxima eficiencia.

Respecto a la decisión en la organización en el centro laboral

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que todas las tareas del trabajo sean decididas solamente por los superiores para alcanzar eficiencia al término de la jornada? 82% se muestra totalmente de acuerdo, 18% se muestra de acuerdo (tabla 5)

Hoy en día casi todas las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En relación a nuestra investigación, los arquitectos son parte del sistema administrativo, toman las decisiones, conocen las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, es por eso que crean un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente. No debemos olvidar que la organización del trabajo es el proceso de decisión por el que se resuelve la forma en la que empresa (organización) va a desempeñar las tareas con las que debe obtener sus productos o servicios. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son: Es de carácter continuo. Es un medio a través del cual se

establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos. El proceso de planificación proporciona la información que necesita la alta dirección para tomar decisiones eficaces sobre la manera de asignar los recursos de manera que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Las respuestas confirman que los estudios de Organización del Trabajo se basan en los principios siguientes: a) Integralidad, porque consideran todos los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la entidad; b) Sistemática, que es la búsqueda de las reservas de productividad y de la elevación de la eficiencia en cada uno de los procesos que realiza la entidad; y c) Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias. La Organización del Trabajo exige una labor sistemática y permanente de estudio y análisis de las distintas actividades del proceso de producción o servicios, para su perfeccionamiento, aun cuando se hayan obtenido resultados superiores, por lo que cada entidad tiene que elaborar y aplicar una estrategia que conciba la detección de los problemas existentes, identificar las reservas, las soluciones e instrumentar los planes de acción correspondientes para perfeccionar los procesos de trabajo. La prioridad para la realización de los estudios está condicionada al plan de producción y de servicios de la entidad laboral con la máxima productividad, calidad y menor costo.

Las empresas constructoras que fueron visitadas para levantar esta información, tenían bien planificada el rumbo para el logro de sus objetivos; muy en especial en el Centro Comercial de la Plaza San Miguel. Los técnicos y otros profesionales, entre ellos los arquitectos nos indicaron que el proceso se inicia con la revisión de las operaciones actuales y la identificación de lo que es necesario mejorar operativamente en el siguiente tramo, es así que la planificación implica el anticipar los resultados que la organización desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir

ya sea en términos financieros o en relación a metas que incluyen, por ejemplo, ser la organización mejor calificada en la satisfacción del cliente.

En este sentido las tareas del trabajo son planificadas y decididas a cómo llegar a buen fin, alcanzar eficiencia al término de la jornada, de ahí que el 82% de obreros encuestados se muestra totalmente de acuerdo, 18% se muestra de acuerdo con que las decisiones sean tomadas por los superiores (tabla 5).

Respecto al grado de urgencia y presión en el centro laboral

Se deseaba conocer el grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral. Se hizo la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los jefes los presionen para agilizar los trabajos alterando el ambiente laboral? 76% se muestra totalmente en desacuerdo, 14% se muestra en desacuerdo, 9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 6) Los textos dicen que trabajar bajo presión, es una habilidad profesional cada vez más demandada. Al respecto nosotros creemos que no todas las personas tenemos la misma capacidad de realizar nuestras funciones bajo circunstancias adversas, manteniendo al mismo tiempo un buen ratio de eficiencia, el trabajo bajo presión es una habilidad que todos podemos aprender.

En la práctica podríamos entender el trabajo bajo presión, como la competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. Muchos trabajos hoy en día tienden a ser bajo presión, en el caso de las edificaciones, los obreros y todo profesional involucrado, pueden estar sometidos a exigencias similares de presión. Muchos maestros, capataces y profesionales en construcción dicen que hoy todo se hace "para ayer". La exigencia de desarrollar esta competencia se ha producido por varias razones: porque el nivel de exigencia de las constructoras ha aumentado debido a la competencia seguida de los estándares de calidad, a través de las diversas certificaciones (ISO y otras) que obligan a utilizar procedimientos y controles que anteriormente no existían y que demandan mayor tiempo. También, hay otro factor como responsable del trabajo bajo presión

es la polifuncionalidad, que se ha transformado en algo común. Es decir, nadie hace solamente una tarea o función sino varias, y esto desde luego aumenta la carga de trabajo. Lo cierto es que hay personas que se abruma con rapidez y tarde o temprano buscan empleos de menor exigencia, por la amenaza de sufrir un cuadro de estrés.

Por eso la respuesta mayoritaria de los obreros de construcción (76%) que se muestra totalmente de acuerdo con la presión, están preparados para los trabajos de urgencia que no altera el ambiente laboral (tabla 6)

Respecto a la estabilidad / cambio – claridad en el centro laboral

Buscamos medir el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Se formuló la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los jefes de construcción les digan las tareas que debe ejecutar para cumplir los planes de trabajo? 78% se muestra totalmente de acuerdo, 18% está de acuerdo, 5% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 7). Entendamos que la estabilidad laboral; es el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales de despido. La causa de la estabilidad laboral se sustenta en el principio de continuidad que se deriva del principio protector; es decir, se pretende que el contrato de trabajo tenga la mayor duración posible a favor del trabajador.

Nuestra Constitución prevé que la “Ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario”. Asimismo, los convenios internacionales reconocen la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y con causas de justa reparación.

Revisando en el Internet, las tesis y otros estudios similares, se encontró la tesis de Garavito (2018) para obtener el título de abogado, titulado “indemnización por despido

arbitrario de acuerdo a los años laborados desde la perspectiva de los operadores jurídicos de la corte superior de justicia de lima este – 2016”, se plantea como objetivo “describir como se viene aplicando el principio de razonabilidad en la indemnización por despido arbitrario de acuerdo a los años laborados desde la perspectiva de los operadores jurídicos en la Corte Superior de Justicia de Lima Este – 2016”, arriba a la conclusión que no tener estabilidad laboral y producirse un despido ocasiona un daño moral al trabajador, siendo que se da una lesión sentimental, afectiva y emocional, pues el cese intempestivo ocasiona sufrimiento, angustia, que se refleja en el decaimiento de su persona y es de difícil probanza y cuantificación, también se le ocasiona un perjuicio económico, ya que la remuneración que recibía se ve recortada, afectando así el proyecto de vida, que toda persona tiene; cuando es despedido de forma intempestiva, este proyecto se ve truncado, que puede ser a corto o largo plazo. Espinal (2018), en su tesis para optar el título de abogado “El derecho a la estabilidad laboral, historia y problemas en nuestro derecho positivo” se plantea el Objetivo “Determinar la importancia que debe conllevar el respeto a los derechos laborales como es el caso de la estabilidad laboral y otros de naturaleza social en un estado de derecho” arriba varias conclusiones, entre ellas “el neoliberalismo económico en el Perú ha precarizado los derechos laborales en el Perú; que en las economías de América Latina prevalece flexibilización de las relaciones laborales”.

El cambio laboral, en cambio, es la capacidad para adaptarse a los cambios para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Para todo trabajador, un cambio es la oportunidad para aprender nuevas habilidades que es bueno para la carrera y satisfacción personal. El cambio laboral supone no solo afrontar nuevos retos, sino mejorar como profesional. El salario, suele ser uno de los principales motores del cambio; a veces, no es tanto el incremento monetario el

que te empuja a marcharte de tu puesto actual sino el proyecto que te presenta la empresa. Todo cambio trae dificultades, nueva información; el cambio también es una oportunidad para aprender nuevas habilidades que brindan felicidad y satisfacción personal.

La claridad es importante, y la mejor ruta hacia la claridad es tener esas conversaciones que estamos evitando y tenerlas de manera efectiva. No hay soluciones alternativas. Cuando ocurren conversaciones efectivas, las fallas de comunicación se resuelven o se evitan. Los empleados se sienten claros en sus roles, objetivos y elementos de acción, lo que conduce a un aumento en el compromiso de los obreros y al trabajo más efectivo que se realiza, lo que inevitablemente conduce al éxito general de las tareas laborales. Sin estas conversaciones, las relaciones se verán afectadas porque existe una falta de claridad tanto a nivel individual como a nivel de toda la organización. Los obreros no se sentirán parte de un equipo y no podrán establecer relaciones sólidas entre sí cuando sus directivas u objetivos no estén claros. Una descripción formal del trabajo les da a los obreros una comprensión general de su rol dentro de una organización, pero cuando se trata de tareas diarias, esa claridad puede desaparecer. Aquí es donde las conversaciones de delegación son esenciales. Delegar de forma efectiva puede crear claridad en torno a, por ejemplo, si un individuo posee un determinado elemento de tarea o si simplemente necesita hacer un esfuerzo en la tarea. Los obreros necesitan saber dónde comienzan y terminan las responsabilidades de su rol, y cómo esas responsabilidades pueden coincidir con sus compañeros de trabajo. En conclusión. Tratándose de construcción civil es conveniente que las tareas que cada obrero debe ejecutar deben ser planificadas por los superiores.

Respecto al control en el centro laboral

También se quiso conocer, lo que significa el control en las actividades laborales, entonces se les hizo la pregunta ¿Está usted de acuerdo que los jefes en la construcción utilicen reglas estrictas para controlar vuestro trabajo? 64% señala estar totalmente en desacuerdo, 25%

dicen estar en desacuerdo, 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 8). Los controles son sistemas de control de accesos que permiten llevar un registro de las entradas y salidas de los empleados en una empresa. La supervisión de la asistencia te permite comprobar la puntualidad y asistencia de los trabajadores a su puesto. El control del trabajo es la base para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto a medida que surgen problemas. Dependiendo de la experiencia y habilidades de los obreros, las actividades de control serán más o menos frecuentes. Un control excesivamente espaciado y relajado indica muchas veces que el arquitecto no tiene contacto con el día a día del proyecto. Un control excesivo sobre las tareas delegadas demuestra muchas veces que el arquitecto no tiene confianza sobre su equipo. Esto tiene generalmente un efecto muy negativo sobre la motivación de los recursos ¿Por qué controlar el trabajo? El control del trabajo es la base para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto a medida que surgen problemas. Hay tres razones por las cuales se debe controlar el trabajo:

- Hacer un control para tener un seguimiento del avance del proyecto. El arquitecto debe usar un sistema de reportes periódicos que resuman el trabajo y además describir el progreso acumulado desde el comienzo del proyecto.
- Hacer un control para detectar desvíos del plan original. Para detectar las variaciones, el arquitecto del proyecto necesita comparar el trabajo actual con el planificado.
- Hacer un control para tomar acciones correctivas. Para corregir los desvíos el arquitecto debe saber dónde está el problema y cuáles son sus causas. Identificar el problema y sus causas es el 50% de la solución. El otro 50% está en decidir qué hacer para corregirlo (Extraído de:

En la realidad, en todo proyecto de construcción se designa a inspectores de calidad, quienes son los encargados de, entre otras cosas, garantizar el buen cumplimiento de las normas aplicables al proyecto y de generar observaciones cuando el desarrollo de cierto proceso u

actividad no se esté cumpliendo con el mínimo de estándares exigidos por el expediente técnico para su adecuada funcionalidad u operatividad.

Respecto a innovación en las tareas de construcción civil

Quisimos indagar el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en construcción civil, se les preguntó ¿Está usted de acuerdo que se den cambios repentinos y nuevos enfoques para cada tarea laboral? 45% responde que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 29% se muestra de acuerdo, 20% se muestra en desacuerdo, 6% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 9). La innovación laboral es aquella que tiene una vinculación con la gestión de personas y por tanto se refiere a la adopción de soluciones innovadoras en los procesos de recursos humanos (selección, promoción, formación, retribución y desvinculación), en la organización del trabajo. En las culturas empresariales tradicionales, las ideas y las soluciones eran desarrolladas exclusivamente por los directivos y líderes, lo cual limitaba mucho la cantidad y el impacto. En una cultura de innovación, el trabajo en equipo es vital. Entre más personas puedan estar involucradas, tanto en el desarrollo de las ideas como en la implementación de los proyectos, más se enriquece el proceso.

Silva (2011), en su tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Contables, cuyo título es “Creación de valor por la innovación en las empresas, su incidencia en la renta dentro de la política tributaria en el Perú (estudio de casos)” se plantea como objetivo “Determinar como la gestión de la dirección de la empresa, orientada a promover y desarrollar la innovación (intangibles) genera valor económico en las empresas en el Perú”. (En los estudios de casos). Arriba a la siguiente conclusión “Se determinó que el 78.6% de los casos de las empresas de estudio, efectúan procesos de gestión de calidad, desarrollan procesos destinados a innovar, y esto se da a nivel de la gerencia general y las otras gerencias. El 21.4% no desarrolla procesos destinados a innovar” La investigación en cada uno de los casos se ha

realizado teniendo en cuenta que la Innovación se da como un hecho o hechos que es necesario explicarlos.

Maceli (2017), en su tesis titulada “Innovación en el sector de la construcción del Perú: estado actual y diagnóstico”, en el resumen de su trabajo señala “Actualmente se reconoce que el éxito en cualquier industria y mercado está ligado con su capacidad tecnológica e innovadora. Sin embargo, en el sector de la construcción el avance es lento, es decir, no ha presentado cambios significativos respecto a cómo se viene desarrollando en fecha actual a cómo se hacía décadas atrás. Esta realidad no es ajena al sector de la construcción del Perú, en el que esta industria aporta alrededor del 7% al PBI; además, presenta una necesidad de infraestructura del 30% del PBI. Es por esto que la investigación centra sus objetivos en entender los “por qué” de la situación actual, dar diagnóstico y averiguar la validez en el contexto peruano del modelo de gestión de innovación en empresas constructoras, y dar recomendaciones prácticas. La metodología aplicada para entender la situación se basó en la búsqueda de documentación y su posterior análisis crítico.

En los trabajos de investigación mostrados, innovación es un cambio que introduce novedades, y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, innovar es "Crear algo nuevo. En las edificaciones que existen en el distrito de San Miguel, se pueden ver una diversidad de innovaciones, tanto en los diseños como en las propias herramientas que usan los obreros, los arquitectos y los ingenieros. En el caso del Centro Comercial de dicho distrito, los diversos ambientes tienen acabados que son nuevos y modernos. Empresarialmente, hay una forma de innovación consistente en la mejora de la gestión con nuevos procedimientos, utilización de una tecnología, automatización, mejorando la calidad, definiendo nuevas formas de satisfacer al cliente, la innovación y ayuda a las empresas a crecer y ser más competitivas.

En economía, Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones», en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, y quienes implementan ese cambio de manera práctica en los emprendedores. El obrero y los arquitectos utilizan el concepto de innovación porque son vías de solución, suponen curiosidad y placer por la renovación.

Por consiguiente, la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en construcción civil, 45% responde que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 29% se muestra de acuerdo, 20% se muestra en desacuerdo, 6% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 9).

Respecto a comodidad en el ambiente laboral

Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

A la pregunta ¿Las instalaciones donde los jefes imparten las órdenes para el trabajo diario es un ambiente laboral agradable) 27% dice estar en desacuerdo, 21% se muestra de acuerdo, 20% demuestra estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, igualmente otro 20% se muestra totalmente en desacuerdo, y un 12% dice estar totalmente de acuerdo (tabla 10).

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento vehicular hasta el diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada obrero. El nivel de competencia personal depende de la salud, la capacidad sensorial, el desempeño motor y las habilidades cognitivas. En este sentido, el ambiente físico laboral juega un papel importante, especialmente debe existir una buena luz, que no haya ruidos ni mascotas. Las respuestas sobre las instalaciones donde se imparten las órdenes para el trabajo diario, 27% dice estar en desacuerdo, y el 20% (Tabla 10) responde sentirse totalmente en desacuerdo posiblemente para estos obreros se trata de un espacio reducido o con otros defectos que la pregunta debería replantearse. Porque comodidad y

satisfacción emocional pueden inspirar a las personas para que realicen su trabajo lo mejor posible, aumentar su productividad, satisfacción y participación en el trabajo.

Otro aspecto de gran importante para lograr consolidar un ambiente adecuado de trabajo son las relaciones que tengamos con todos aquellos que nos rodean, pues la energía que haya en el espacio tiene injerencia en la disposición que tengamos para desempeñar las funciones. Para esto es relevante tener una buena actitud de adentro hacia fuera, es decir, nosotros en primera instancia con los demás.

Cuestionario para los arquitectos respecto a la distribución del trabajo según recomendación de los subordinados

A la pregunta. Cuando se fijan los objetivos de la construcción, ¿cómo califica usted las recomendaciones de sus subordinados a las tareas propias de la construcción? 63% expresa que es malo, 38% dice que es muy malo (tabla 11).

Existe un dicho tan viejo que dice “un consejo aunque sea de un conejo” es decir, debemos aceptar un consejo, una recomendación, una opinión de todas las personas que estén en nuestro entorno, valorar estos aportes, descartarlos, asimilarlos, etc. En el caso de construcciones, los diseñadores como buenos profesionales saben lo que grafican; pero el maestro albañil, los operarios, los pintores con mucha experiencia aportan mucho en las construcciones. En el caso de los arquitectos que expresan que es malo recibir recomendaciones de los subordinados (tabla 11), se sabe también que, en la relación laboral un superior no debe ser ni muy camarada, ni mandón; la primera actitud puede terminan en una anarquía y en la falta de liderazgo; la segunda, intimidarlos o desmotivarlos. Es verdad que cualquier exceso es malo y que no podemos ser desalmados con los subordinados ni tampoco ser demasiado empáticos con ellos. En los centros de trabajo hay jefes tan suaves que parecen estar ausentes y otros tan duros que parecen ser capataces. Lo importante como arquitecto es ser receptivo ante las señales de los obreros; ya sea baja por la productividad, rumores, ambiente laboral tenso, etc.

Desde nuestra experiencia profesional, todos los involucrados en la ejecución de proyectos deben adoptar las medidas de coordinación necesarios. Es decir, existen obligaciones y hay un deber de cooperación en todas las entidades y trabajadores sean estas públicos o privados. La coordinación también es la comunicación de desplazamiento en una prestación de servicios que establece la existencia de una relación laboral entre las instituciones y el trabajador. En la práctica los modelos de comunicación de las diferentes autoridades laborales requieren una adecuada coordinación de actividades empresariales en la comunicación. En este sentido, es recomendable aceptar recomendaciones de los subordinados sin afectar los objetivos finales.

Respecto a resolver desacuerdos sobre problemas personales según recomendación de los subordinados

A la pregunta ¿Cómo calificaría usted hacer reuniones con los obreros para resolver desacuerdos sobre problemas personales? 88% que son buenas estas reuniones, 13% calificó de muy bueno este tipo de reuniones (tabla 12).

Construir un clima laboral sano desde la base resulta ser en la mayoría de los casos una medida para prevenir el herir cualquier susceptibilidad, si se logra que los integrantes del equipo de trabajo se sientan identificados e integrados, las formas de comunicación deben ser de confianza y camaradería, pero sin faltar el respeto. El arquitecto debe mantener una actitud que permita tener las mayores posibilidades de éxito, y hacer que los problemas personales sean confiados y tratados muy seriamente sin romper las reglas para entregar los resultados que espera, en otras ocasiones se requerirá de apoyo de algunos compañeros elegidos estratégicamente para brindar solución a los problemas personales que pueden ser de diversos tipos (económicos, de salud, familiares, etc.).

La rivalidad entre los trabajadores perjudica la buena marcha de la empresa constructora, por lo que conviene mediar entre ambos y encontrar una solución para zanjar el

problema rápidamente. Por eso los arquitectos sabemos lo bueno que es tener un buen ambiente entre los trabajadores. La mala coordinación en muchas ocasiones rompe el sentimiento de unidad y se pueden formar bandos de apoyo o rechazo a las rencillas personales. En otros casos, para resolver problemas personales, lo bueno es designar un mediador que genere confianza. Para detectar los problemas a tiempo es importante que el arquitecto esté atento a todo lo que sucede y tenga una buena comunicación con sus empleados. En las pequeñas construcciones es más fácil darse cuenta de este tipo de problemas. Hay que informarse bien sobre la existencia del conflicto. A veces, los rumores llevan a ideas equivocadas.

Respecto a la ayuda a sus trabajadores en sus problemas. Según Team Building Resources, los miembros de los equipos necesitan trabajar en su capacidad para escuchar, hablar, escribir y conocerse para mejorar su habilidad o capacidad de comunicación. El sitio web sugiere que los integrantes de los equipos aprendan de qué manera procesa mejor la información cada integrante del grupo. Por ejemplo, ¿alguno de los trabajadores entiende mejor la información presentada por escrito?, ¿alguno de los trabajadores necesita ver un gráfico o un cuadro al escuchar información numérica? El sitio web también recomienda evaluar continuamente la comunicación dentro del equipo para garantizar su buen funcionamiento y realizar mejoras si fuera necesario. Un liderazgo autoritario siempre deriva sus decisiones de apoyo laboral hacia otros trabajadores de mayor experiencia o hacia los capataces.

La respuesta del 88% que menciona que son buenas estas reuniones más 13% que calificó de muy bueno este tipo de reuniones (tabla 12) nos da una muestra de la confianza y el respeto que debe reinar en el centro de trabajo.

Respecto al manejo de conflictos entre trabajadores por tarea específica

A la pregunta: ¿Cómo calificaría usted si dos obreros están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el arquitecto es llamar a los dos a su

despacho y buscar una solución entre los tres? 75% respondió que esto es muy malo, 25% señaló que esta medida es buena (tabla 13).

La resolución de los conflictos laborales es uno de los problemas más difíciles de manejar en las compañías de todo rubro, gestionar conflictos nunca es fácil.

Ante todo, los jefes deben mantener la calma y buscar la raíz del problema del conflicto laboral para ponerse en situación. A partir de esto, los jefes deben ser valientes pero cautos para resolver conflictos sin posiciones a favor de nadie ni tomar acciones que puedan repercutir en situaciones injustas en la compañía.

Entender los conflictos en el ámbito laboral, su origen, los principales tipos de conflictos laborales en las empresas constructoras y las formas de prevenirlos ayudará a poder encontrar una solución mediante estrategias, técnicas y dinámicas. Otros ven los problemas como oportunidades

Conflicto según la Wikipedia: “es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación”. De otro lado, diremos, cuando en construcciones se presentan discusiones laborales o una pelea entre compañeros de trabajo, es porque las personas tenemos una forma distinta de trabajar que viene marcada por nuestra personalidad y necesidades. Orden vs caos, supervisión vs autonomía; los diferentes estilos pueden generar conflictos laborales si no se tienen en cuenta los estilos a la hora de formar equipos y asignar roles de trabajo.

Los puntos de vista, como ocurre en nuestra propia vida, pueden ser muy dispares en cada situación. En el trabajo, las confrontaciones en puntos de vista pueden llevar a conflictos en el trabajo que pueden verse agravados por los “chismes” y “guerras territoriales” entre

grupos de cada corriente. La mejor solución es tener una comunicación abierta y aportar argumentos sólidos para cada percepción para evitar conflictos por diferencia de percepciones.

En las construcciones visitadas en el distrito de San Miguel vimos la existencia de varias metas, de varios objetivos que desencadenó en un conflicto entre ellas. Por ello, los arquitectos y superiores deben estar de acuerdo a la hora de fijar objetivos y sobre todo, evitar que las distintas metas choquen entre sí. Las metas deben ser claras y tener una buena comunicación para fijarlas. De otro lado, las urgencias que promueven la presión sobre los trabajadores para avanzar en el trabajo repercuten en la presión que puede llevar a conflictos. La solución es flexibilizar y establecer prioridades.

En conclusión, el 75% de arquitectos que dice ser malo llamar a los involucrados en un conflicto al dialogo, pero el 25% señala que es bueno el dialogo (tabla 13). La realidad nos dice que “hablando se entiende la gente” y el liderazgo que imprima el arquitecto será determinante; pero vale la pena utilizar la teoría y recomendaciones de otros casos similares sobre solución de conflictos.

Respecto al contacto y supervisión de las tareas del personal

A la pregunta. ¿La actitud de un arquitecto de supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal es...? 63% dijo que esta actitud es buena, 38% señalo que es muy bueno (tabla 14).

La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, de un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

Para muchos trabajadores peruanos les incomoda la supervisión, las instituciones académicas son reacias a la evaluación, La supervisión es de vital importancia para el proceso administrativo y para las tareas en construcción, ayuda a dirigir los proyectos por la ruta más adecuada hacia los objetivos. La supervisión proporciona información que puede ser útil para muchas situaciones, mencionaremos algunas: Analizar la situación de la obra y de su avance; determinar si los recursos de la empresa constructora se utilizan correctamente; identificar los problemas y encontrar soluciones y áreas de oportunidad; ver que las actividades se llevan a cabo adecuadamente, por las personas responsables de las mismas y en tiempo proyectado; establecer si la forma en que se planeó el programa es la más adecuada para alcanzar la proyección esperada con la calidad debida. Esto se puede constatar qué si sucede en las construcciones analizadas en el distrito de San Miguel

La actitud de un arquitecto de supervisar las tareas de cerca es para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal, en este sentido 63% dijo que la actitud de supervisión es buena, 38% señalo que es muy bueno (tabla 14). Entonces, una de las principales ventajas de la supervisión de empleados y obreros es que tiende a mejorar el desempeño del trabajo. Cuando los arquitectos al supervisar y escuchar activamente las llamadas de los trabajadores, atestiguan cómo realizan sus deberes laborales. El monitoreo ayuda a aislar hábitos de trabajo y comportamientos específicos que pueden contribuir al pobre desempeño. La supervisión también asegura que los obreros hagan su mayor esfuerzo en sus actividades laborales. Otros dicen que una desventaja de la supervisión es que tiende a incrementar los niveles de estrés.

Respecto a las formas de llevar a cabo los objetivos propuestos

A la pregunta: ¿Si los objetivos de la constructora fuesen repartidos por los obreros y determinen la forma de llevarlos a cabo, sería...? 75 dijo ser malo, 25% señaló que es muy malo (tabla 15).

En toda organización, siempre serán lo superiores los que trazan los objetivos y reparten las tareas. Los arquitectos luego de repartir tareas aumentan la motivación, el sentimiento de pertenencia y el compañerismo, para que sean competitivos; es decir buscan que los obreros estén más implicados con el proyecto compartiendo la responsabilidad de la misión para reducir los errores. El clima laboral, la generación de lazos personales mejora el ambiente de trabajo. Al hacerlo más positivo se incrementa la productividad. Por tanto, las respuestas de los arquitectos que es malo (75%) que los objetivos de la obra y el reparto de las tareas no deben ser repartidos por los obreros (tabla 15).

Bittel (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. En suma, el desempeño se relaciona con las destrezas, talentos, buenas actitudes y buen despliegue en el área que se desarrolla, el desempeño de un colaborador en una determinada área se desarrolla mejor cuando este se encuentra íntimamente ligado con el trabajo que desarrolla; ya que sus habilidades y conocimientos están compenetrados con la función que realiza, manteniéndose involucrado con cada actividad y dando lo mejor de sí en cada proceso que se desarrolla dentro de la empresa para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Respecto a métodos y procedimientos de personal a cargo

A la pregunta: ¿El buen jefe debe preocuparse sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimiento que emplea su personal, esta apreciación, es...? 75 % dijo es malo, 25% señaló que es muy malo (tabla 16).

No hay que descuidar en la práctica que los trabajos, en equipo, también tienen inconvenientes que requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes; la no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar la consecución de sus objetivos, definidos para alcanzar los resultados previstos, y consecuentemente, dificultar su integración en las dinámicas organizacionales donde se haya adoptado. De ahí las respuestas, que 75% señale como malo que el buen jefe solo debe preocuparse de los resultados, 25% dice que es muy malo. En este sentido, los inconvenientes del trabajo en equipo se pueden presentar de las siguientes formas: Preponderancia de ciertas opiniones. Cuando no hay un equilibrio correcto entre los miembros del grupo, es posible que solo uno de los integrantes proponga ideas o que las opiniones de una/s persona/s imperen siempre sobre el resto, quedando silenciados los demás empleados. Por ello, es imprescindible que el líder del grupo fomente la participación activa de todos los miembros.

Pérdida de tiempo; es otro de los inconvenientes del trabajo en equipo, su funcionamiento requiere reuniones y encuentros continuos que, si no se planifican y se ejecutan bien, puedes convertir al grupo en inoperativo. Para evitarlo, es importante llevar preparados los puntos que se quieren estudiar en cada caso y establecer un tiempo de duración para que no se dilaten más de lo necesario.

Conflictos internos, otro inconveniente, es un riesgo al que se enfrentan los equipos de trabajo son las posibles desavenencias entre los profesionales. El líder, como responsable del buen desempeño, debe lograr el fin último de la empresa. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que sólo mediante éstos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo intangible máspreciado dentro de una organización. La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos:

que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación; por esta razón, las respuestas del 75% que dice que es malo que el buen jefe se preocupe sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimiento que emplea su personal (tabla 16).

Respecto al tipo de liderazgo de los arquitectos en las obras en la etapa de ejecución

A la pregunta. ¿Qué tipo de líder se considera usted? 88% dijo ser líder democrático, 13% dijo ser liberal (tabla 17).

Es de advertir que a la mayoría de los peruanos les agrada un jefe de tipo autoritario, se dice que el carácter predomina para imponer puntualidad y esmero en el trabajo y que es conveniente tener un líder que imponga la fuerza para el cumplimiento de los deberes. Esta afirmación se puede comparar con el tipo de autoridad que tuvo el ex presidente Fujimori al frente del gobierno durante 11 años. Respecto a la sanción o desobediencia a los reglamentos se observa que con respecto al castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. Los reglamentos son determinantes para mantener el orden en toda organización, cualidad que es de poca aceptación por nosotros los peruanos. Muchos dicen “jefe que no abusa del poder, se desacredita” por eso todos rompen la norma. Lo mencionamos en nuestro marco teórico que el líder autocrático concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones es un liderazgo unidireccional, los subordinados deben obedecer las directrices que marca el líder; lo que no sucede con los arquitectos que laboran en el distrito de San Miguel. Aunque este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza. Ese 88% que dijo ser un líder democrático, es el líder participativo, el que crea entusiasmo entre los trabajadores al priorizar

la participación de todo el grupo; busca y promueve el diálogo entre los trabajadores para tener en cuenta esas opiniones y tomar la decisión final. Su competencia principal radica en su visión y liderazgo, para infundir a toda la organización el espíritu y el clima laboral. Su función principal es la planeación estratégica. Junto con los niveles medios y con apoyo de la base operativa, realiza el análisis del entorno para determinar las acciones a realizar como equipo, dentro de la organización.

Sobre clima laboral en el trabajo

Respecto a la opinión de los obreros sobre nivel de organización en el centro de trabajo

A la pregunta. ¿Su centro laboral muchas veces tiene las cosas bastante desorganizadas? 61% dijo estar totalmente en desacuerdo, 14% está en desacuerdo, 12% señalo sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8% se muestra de acuerdo, 4% está totalmente de acuerdo (tabla 18).

En la actualidad, no se puede ver que una empresa que se dedica a la construcción de grandes obras (como es el caso de las tiendas de Plaza San Miguel, y otros edificios habitacionales existentes en el distrito de San Miguel) no tenga una organización estructura. Porque el centro de trabajo es “*la unidad productiva con organización específica*. Este es un concepto abierto, con factores variables: 1° Una unidad productiva. La que asume una fase de la producción, o una parte del trabajo en que se divide la actividad empresarial. Puede ser total (un centro de trabajo por actividad) o parcial (diversos centros de trabajo para realizar la misma actividad). 2° Con organización específica. Es la que cuenta con distribución de funciones entre unidades productivas; organigrama de personal de la unidad productiva -incluyendo, por ejemplo, a un responsable general. 3° Que sea dada de alta, como tal, ante la autoridad laboral.

Para Arochi (2017) la nueva organización aporta ventajas a distintos niveles: por un lado el conocimiento como una nueva forma de capital, por lo tanto crea riqueza y proporciona a las organizaciones la ventaja competitiva necesaria en el mercado de trabajo; por otro lado, este tipo de organización favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las

personas, es decir, la conjunción entre “hacer” y “pensar” en los grupos de trabajo. Por tanto para que el trabajo sea satisfactorio debe tener sentido para la persona que lo ejecuta. La persona es un elemento fundamental para la empresa, ya que su conocimiento y su trabajo le proporcionan a la empresa la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado. Toda empresa es un sistema, aquí todas las partes están interrelacionadas y son interdependientes, de tal modo que lo que sucede en una afecta el desempeño de las otras, se requiere una estructura y una organización de las funciones y actividades que permita el mejor desempeño de las competencias individuales en beneficio de la colectividad. En las empresas de construcción unos son los que dirigen, otros los que coordinan el trabajo de los equipos o grupos de operación y unos más, que deben ser la mayoría, los que ejecutan. Esta estructura permite aprovechar al máximo las capacidades y los talentos de cada persona.

Por tal motivo, actualmente la cultura organizacional es vista como un vínculo o motivo para la mejora del clima laboral de la empresa, siendo un factor distintivo en el comportamiento de los trabajadores. En definitiva, vendría a ser la voz de los mismos trabajadores que integran la organización (Llacchua, 2015). Por último, resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del obrero; pues ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Respecto a la actitud de los obreros para cumplir las reglas y normas

A la pregunta. Considera usted que las reglas y normas de la constructora donde labora son rigurosas para cumplirlos? 58% se muestra totalmente en desacuerdo, 15% se muestra que no está de acuerdo ni en desacuerdo, 12% se muestra totalmente de acuerdo (tabla 19).

Los obreros, que son mayoría son quienes ejecutan las operaciones, llevan a la práctica y realizan las acciones que corresponden a los procesos del sistema para convertir los insumos en productos o servicios. Y es en este nivel donde se debe trabajar intensamente a fin de lograr el clima de satisfacción, responsabilidad y participación, que incremente la productividad de la empresa.

Las compañías constructoras atraen a los candidatos más competentes para cada posición y conseguir que estén motivados para el proyecto, es una de las principales tareas. Es muy importante que al frente del equipo haya un gran líder con capacidad de trabajo, con visión, con mucha calidad humana y empatía con el resto de los miembros del equipo. Para crear un equipo de alto rendimiento el líder deberá, explicar y pedir que cada obrero, cualquiera sea su trabajo acate las reglas y normas establecidos por la empresa para alcanzar los objetivos del diseño y la construcción en los plazos establecidos.

Respecto al nivel de confianza de los obreros con sus jefes

A la pregunta. ¿Los obreros deben comentar con sus jefes sus problemas personales? 51% respondió estar de acuerdo, 19% están totalmente de acuerdo, 19% se muestran en desacuerdo, 12% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 20). Definamos confianza: es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. Confianza también es usado para referirse a la seguridad que tiene un ser en sí mismo. Por otra parte se podría decir que la confianza puede debilitarse o fortalecerse dependiendo de

las acciones del otro individuo. En el momento que un ente confía en el otro, este siente que puede pronosticar sus actos y su conducta. La confianza como tal es una cualidad del hombre, se genera de manera voluntaria y consiente, a medida que aparecen diferentes situaciones.

La falta de confianza en una relación es una fuerza destructiva. Sin confianza, es difícil sentirse seguro.

Cuando una persona tiene un problema personal, es un obstáculo que tiene que superar, entonces siente que la gente no es confiable, generaliza esto para incluir a cada persona que encuentra en su camino. Cuando ya no puede huir, siente la necesidad de confiar en alguien, y ese es el jefe inmediato, por eso que 51% de los encuestados respondió estar de acuerdo, 19% están totalmente de acuerdo, en confiar el problema.

En los últimos años el sector inmobiliario ha experimentado grandes cambios y la entrada en el escenario de nuevos agentes con diferentes intereses y una nueva demanda de servicios asociados a la Gestión de Proyectos es debido a la confianza que tienen en las constructoras. Finalmente, hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo por falta de confianza. Pongamos como ejemplo las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral: En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador; incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. La poca confianza genera insatisfacción laboral, afecta al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

VI. CONCLUSIONES

- Queda demostrado que el tipo de liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo (tablas 17 y 18) los líderes democráticos (88%), expresan que se debe castigar la desobediencia a las normas y reglamentos porque es la forma más eficiente de mantener la disciplina de la organización.

- Queda demostrado que el tipo de Liderazgo Autoritario de los arquitectos en la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel no influye en el clima laboral del personal a su cargo, hace que las labores sean tensas, porque concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones, es un liderazgo unidireccional, los subordinados deben obedecer sus directrices. Aunque este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones en la obra que dirige, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza (tabla 17).

- Queda demostrado que el tipo de Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones del distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, que constituye el 13% dice que los trabajadores pueden hacer sus labores libremente

- Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación positiva y significativa entre la variable cohesión de equipos de trabajo y la variable clima laboral. El estudio también mostró una percepción buena de la cohesión de equipos de trabajo según los niveles utilizados en la escala de Likert y en grado bueno la calidad del clima laboral percibido según los niveles utilizados en la escala Likert. (tablas 2, 18, 19 y 20).

VII. RECOMENDACIONES

- Que los arquitectos que se desempeñan profesionalmente en las obras de construcción civil, consideren los términos conducta y comportamiento de las personas a su cargo. En el trabajo el individuo recibe estímulos, adquiere conocimientos, aptitudes, destrezas y desarrolla actitudes para interactuar con él mismo y resolver los problemas propios de dicha interacción. Es por ello que, las características, gustos y manera de actuar de cada persona son variables y están determinadas por el entorno en el cual la persona interactúa. Así pues, la conducta y el comportamiento son actividades personales influenciadas por el entorno social, natural y cultural de la persona. Que los arquitectos sean motivados desde sus estudios universitarios en el dominio de las herramientas de liderazgo para que llegado el momento se desempeñen con calidad humana y no técnicamente en los proyectos de construcción. De ellos depende el clima laboral positivo.

- Incentivar en los arquitectos un tipo de liderazgo orientado a que el personal a su cargo respete las normas y reglamentos exigidos en la construcción de todo tipo de proyectos, como la forma más eficiente para mantener la disciplina de la organización.

- En los estudios de pregrado, el Plan de estudios de la carrera de Arquitectura debe enfatizarse el análisis crítico sobre el comportamiento y la cultura organizacional, para lograr un entendimiento con la percepción de las personas y sepan distinguir lo que significa una construcción con belleza, que impacte en las personas que los visiten

- Hacer que los arquitectos sean democráticos con los trabajadores, para crearles entusiasmo, buscar y promover el diálogo; que tenga en cuenta otras opiniones para tomar la decisión final teniendo en cuenta la relación entre la variable cohesión de equipos de trabajo y la variable clima laboral.

- Los arquitectos deben fortalecer la implicación de los empleados hacia su empresa, es el grado de entrega del trabajador hacia la fuente de sus ingresos económicos;

asimismo, se debe reconocer el trabajo perseverante y eficiente del obrero. Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

VIII. REFERENCIAS

- Arochi Cueva, AF. (2017). *Tres niveles en la organización de la empresa: alta dirección, mandos medios, nivel operativo*; Paidós.
- Barrutia I., Beitia, I., González, B., Leza, N., Sagasta, A., Martínez, S., Arcaute Gallardo, M. (2003). Aportaciones metodológicas a la cohesión de equipos sometidos a desgaste emocional. *Trastornos Adictivos*; Elsevier. <https://www.elsevier.es/es-revista-trastornos-adictivos-182-linkresolver-aporaciones-metodologicas-cohesion-equipos-sometidos-13045099>
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México. Pearson.
- Bochers, J. (2005). *Meta Arquitectura*. Santiago de Chile. Mathesis.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw – Hill.
- Cotler, J. (1995). *Democracia y Modernidad, en Instituciones Política y Sociedad*. IEP.
- Daft, R. L. (2002). *La experiencia del liderazgo*. México. Cengage Learning.
- Denison, D. (2001). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis Editores S.A.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Thomson Learning Iberro.
- Echeverría, B. (2016). *Modernidad y blanquitud*. Ediciones Era.
- Eisenman, P. (2004). El fin de lo clásico: el fin del comienzo, el fin del fin. Barcelona; *Revista Arquitecturas Bis* N° 48.
- Espinal, N. I. (2018). *El derecho a la estabilidad laboral, historia y problemas en nuestro derecho positivo* (tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión) Repositorio institucional UNDAC. <https://1library.co/document/y9gpv8rq-derecho-estabilidad-laboral-historia-problemas-derecho-positivo.html>

- Garavito León, S. E. (2016). *Indemnización por despido arbitrario de acuerdo a los años laborados desde la perspectiva de los operadores jurídicos de la Corte Superior de Justicia de Lima Este – 2016* (tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9905>
- Gómez Triviño, H. (2007). *Organización Estructural y Funcional*. McGraw-Hill.
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres; *Revista Política y Estrategia*, 126. <https://doi.org/10.26797/rpye.v0i126.62>
- Lechner N. (1995). ¿Son compatibles modernidad y modernización? El desafío de la democratización latinoamericana. *Instituciones Política y Sociedad*.
- Lewis J. (2004). *Liderazgo de Proyectos: Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos*. Mc Graw-Hill.
- Llacchua, F. (2015). *Cultura organizacional y Bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas* (tesis de maestría, Universidad Nacional José María Arguedas). Repositorio UNJMA. https://www.academia.edu/34585038/Cultura_organizacional_y_bienestar_laboral_e_los_tratajadores_administrativos_de_la_UNAJMA
- Ly J. (2015). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencial - Trujillo, 2013* (tesis doctoral en economía y desarrollo industrial, Escuela de Posgrado. Universidad Nacional de Trujillo). Repositorio UNT. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5952>
- Maceli, A. P. (2017). *Innovación en el sector de la construcción del Perú: Estado actual y diagnóstico* (tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia). Repositorio UPV. <https://riunet.upv.es/handle/10251/78144>
- María Montaner, J. (2000). *Introducción a la arquitectura. Conceptos fundamentales*. Barcelona. Ed. UPC.

- Morales, J. R. (2002). *La concepción espacial de la arquitectura*. Ed. Universidad de Chile.
- Norberg-Schulz, C. (2005). *Existencia, Espacio y Arquitectura*. Ed. Blume.
- Nye, J. C. (2011). *Las cualidades del líder*. Paidós.
- Puig-Pey, A. (2009). *El Arquitecto: Formación, Competencias y Ejercicio Profesional* (tesis de maestría, Universidad Politécnica de Catalunya). Repositorio UPC.
<https://doi.org/10.5821/ace.12.34.5296>
- Rodríguez M. S. (2014). *Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Seelbach González, G.A. (2012). *Teorías de la personalidad*. Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Silva Capurro, M.A. (2008). *Creación de valor por la innovación en las empresas, su incidencia en la renta dentro de la política tributaria en el Perú (estudio de casos)*. Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado (tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Repositorio UNMSM.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/219>
- Stephen, R. (2006). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Edición. Ed. Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2004). *Administration*. Prentice Hall.
- Vincent, D. (2003). *La administración corporativa basada en información*. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

IX. ANEXOS

ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

<u>PROBLEMA PRINCIPAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS PRINCIPAL</u>	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u>	<u>TIPO DE INVEST.</u>
<p>¿De qué manera el tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad?</p>	<p>Determinar de qué manera el tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos habitacionales y otras construcciones en el distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad.</p>	<p>El tipo de Liderazgo de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tiene una influencia positivamente significativa en el clima laboral del personal a su cargo.</p>	<p>TIPO DE LIDERAZGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Autoritario</i> ● <i>Democrático</i> ● <i>Liberal</i> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>CLIMA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Relaciones</i> ● <i>Autorrealización</i> ● <i>Estabilidad al Cambio.</i> 	<p>El tipo de investigación utilizado corresponde al Explicatorio de hipótesis causales porque la preocupación se centra en determinar los orígenes o las causas (tipo de liderazgo) de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden las cosas (nivel de clima laboral), a través de la delimitación de las relaciones causales existentes.</p>
<p><u>PROBLEMAS DERIVADOS:</u></p> <p>¿De qué manera el tipo de Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye, en el clima laboral del personal a su cargo?</p>	<p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</u></p> <p>Establecer de qué manera el tipo de Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye, en el clima laboral del personal a su cargo.</p> <p>Determinar de qué manera el tipo de</p>	<p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</u></p> <p>El Liderazgo Autoritario de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tiene una influencia negativamente moderada en el clima laboral del personal a su cargo.</p> <p>El Liderazgo Democrático de</p>	<p><u>Diseño de la investigación</u></p> <p>El tipo de diseño que empleamos para alcanzar los objetivos de esta investigación corresponde a la investigación No Experimental. Bajo este enfoque No Experimental, el diseño que</p>	

<p>¿De qué manera el tipo de Liderazgo Democrático de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye en el clima laboral del personal a su cargo?</p>	<p>Liderazgo Democrático de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones en el distrito de San Miguel influye en el clima laboral del personal a su cargo.</p>	<p>los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tienen una influencia positivamente significativa en el clima laboral del personal a su cargo, en la actualidad.</p>		<p>consideramos apropiado para esta investigación es la Transversal o Transeccional, ya que los datos son recolectados en un solo momento o tiempo único, buscando correlacionar las variables del estudio.</p>
<p>¿De qué manera el tipo de Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones del distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo?</p>	<p>Determinar de qué manera el tipo de Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de las principales construcciones del distrito de San Miguel, influye en el clima laboral del personal a su cargo?</p>	<p>El Liderazgo Liberal de los arquitectos responsables de las obras pertenecientes a la etapa de ejecución de los proyectos de construcción del distrito de San Miguel, tiene una influencia positivamente baja en el clima laboral del personal a su cargo.</p>		

ANEXO B. CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO WES INSTRUCCIONES

El cuestionario aplicado es una adaptación sobre Clima social en el trabajo WES. En el cuestionario original las preguntas están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde hicimos el estudio. Tratamos de

acomodarlos a nuestro propio caso para medir tres dimensiones fundamentales: - Relaciones – Autorrealización - Estabilidad/cambio.

Para el recojo de la información utilizamos la escala de Likert con parámetros del 1 al 5. Los parámetros o niveles a considerar fueron:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Hemos cambiado las respuestas de los arquitectos sobre.

1. Muy malo
2. Malo
3. Regular
4. Bueno
5. Muy bueno.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo comienza su tarea laboral, usted se empodera, es decir, se entrega y preocupa por hacer bien las cosas?
2. ¿Está usted de acuerdo que en las tareas laborales diarias se apoyen mutuamente y sean amables entre sí?
3. ¿Está usted de acuerdo que los arquitectos y otros jefes los alienten para crear un ambiente laboral positivo?
4. ¿Está usted de acuerdo que los trabajadores de construcción tomen iniciativas y sean autosuficientes?
5. ¿Está usted de acuerdo que todas las tareas del trabajo sean decididas solamente por los superiores para alcanzar eficiencia al término de la jornada?
6. ¿Está usted de acuerdo que los jefes los presionen para agilizar los trabajos alterando el ambiente laboral?
7. ¿Está usted de acuerdo que los jefes de construcción les digan las tareas que debe ejecutar para cumplir los planes de trabajo?
8. ¿Está usted de acuerdo que los jefes en la construcción utilicen reglas estrictas para controlar vuestro trabajo?
9. ¿Está usted de acuerdo que se den cambios repentinos y nuevos enfoques para cada tarea laboral?

10. ¿Las instalaciones donde los jefes imparten las órdenes para el trabajo diario es un ambiente laboral agradable?

CUESTIONARIO PARA LOS ARQUITECTOS

11. ¿Cómo califica usted las recomendaciones de sus subordinados a las tareas propias de la construcción?
12. ¿Cómo calificaría usted hacer reuniones con los obreros para resolver desacuerdos sobre problemas personales?
13. ¿Cómo calificaría usted si dos obreros están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el arquitecto es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres?
14. ¿La actitud de un arquitecto de supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal es...?
15. ¿Si los objetivos de la constructora fuesen repartidos por los obreros y determinen la forma de llevarlos a cabo, sería...?
16. ¿El buen jefe debe preocuparse sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimiento que emplea su personal, esta apreciación, es...?
17. ¿Qué tipo de líder se considera usted?

CLIMA LABORAL

18. ¿Su centro laboral muchas veces tiene las cosas bastante desorganizadas?
19. ¿Considera usted que las reglas y normas de la constructora donde labora son rigurosas para cumplirlos?
20. ¿Los obreros deben comentar con sus jefes sus problemas personales?