

Selección y capacitación de los capataces en la construcción

Alfredo Serpell B.

Profesor. Departamento Ingeniería de Construcción, Pontificia Universidad Católica de Chile, Casilla 6177, Santiago, Chile.

Alberto Ureta A.

Ingeniero Civil., Director Ejecutivo, Corporación de Capacitación de la Construcción. Providencia 929, 3^{er} piso, Santiago, Chile.

Resumen: la importancia de los capataces en la gestión directiva de los proyectos de construcción ha sido generalmente subestimada. Si se quiere mejorar la productividad en la construcción, un paso importante es contar con personal calificado en este nivel. Este trabajo destaca la importancia del capataz en la administración eficiente de la mano de obra, y propone a continuación un procedimiento formal para la selección del personal adecuado y su posterior capacitación.

I. INTRODUCCIÓN

Los términos de "Capataz", "Jefe de Cuadrilla" o "Jefe de Grupo", son indistintamente usados en el ámbito de la construcción para describir un cierto tipo de posición directiva. Generalizando, dichos términos se refieren a cualquier persona que ocupe un puesto con responsabilidades directivas sobre un cierto número de personal de mano de obra, con un contacto continuo con la fuerza de trabajo por un lado, y con los ejecutivos de la obra por el otro. El capataz es el representante visible, día a día, de la autoridad de la administración del proyecto. El es el ejecutivo de primera línea. (1).

En la construcción, el capataz juega un rol fundamental que puede tener una gran influencia en el éxito de un proyecto. Cuando los capataces en obra son incompetentes, la productividad del trabajo es afectada negativamente en mayor o menor proporción, de acuerdo al grado de incompetencia y falta de preparación de este personal. Lamentablemente, la falta de sistemas de control y de información adecuados impiden medir o detectar estos problemas en obra, quedando sumergidos dentro de los que normalmente se acepta como ineficiencia general del proyecto.

El propósito de este artículo es destacar la importancia del capataz en la administración general de un proyecto de construcción, en especial debido a su estrecho contacto con el personal de mano de obra y a la gran influencia que puede ejercer sobre los mismos debido a su posición. A continuación se presentan algunos conceptos básicos a considerar para la selección apropiada de estos "ejecutivos de primera línea", para finalizar con la importante etapa de capacitación del personal seleccionado.

1.1 El status del capataz

Al conversar con personas relacionadas con la actividad de la construcción parecería que todas reconocen la importante función que los capataces desarrollan en obra. Sin embargo, en la práctica,

su status no ha sido claramente definido. Contribuyen a esta falta de definición la incertidumbre acerca del grado de autoridad que ellos poseen realmente, y la interrogante sobre si los capataces forman o no parte del equipo directivo de un proyecto.

Quizás el problema más importante que se aprecia al analizar el trabajo del capataz es el doble status que en muchas ocasiones se le asigna en forma errónea. Por un lado, los encargados de la obra tienden a considerarlo como parte integrante de la mano de obra, asignándole generalmente una serie de tareas intrascendentes, marginándolo de los programas de perfeccionamiento, restringiéndole su capacidad de toma de decisiones y, finalmente, no haciéndolo participar en la gestión directiva de la obra. Por otro lado, muchos obreros ven en él a un representante de la administración de la obra y por lo tanto tienden a desconfiar de él. Peor aún, cuando se dan cuenta que el capataz no es apoyado por sus superiores, dejan de respetarlo y de tomarlo en cuenta para la realización del trabajo, asumiendo el rol de jefe del grupo el líder informal del mismo. Generalmente, lo anterior resulta en un efecto negativo en la productividad de la cuadrilla y del proyecto en general.

Otro aspecto relacionado a la actitud de las empresas frente a sus capataces tiene que ver con los procedimientos normalmente inadecuados utilizados en su selección y preparación posterior. Los capataces debieran ser seleccionados considerando que ellos son los que implementarán la planificación y dirección del proyecto a través de la organización de su personal y del establecimiento de un plan de trabajo para cumplir con los objetivos del proyecto. No sólo son ellos responsables de llevar a cabo las órdenes de la jefatura del proyecto, sino que también son responsables de asegurar que los trabajadores comprendan claramente las políticas y metas del proyecto y de la empresa. Estos aspectos son particularmente importantes en proyectos de envergadura menor o mediana como es el caso de obras de edificación, donde el capataz asume grandes responsabilidades en la ejecución de las obras.

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CAPATACES

El propósito de un proceso de reclutamiento y selección de capataces debe ser la obtención del personal más calificado para desempeñar esta importante función en obra. En general, en la construcción, los capataces son seleccionados de entre algunos trabajadores experimentados en las faenas que eventualmente van a dirigir. Sin embargo, esto aparece como insuficiente. La selección de los capataces debiera ser cuidadosamente realizada y siguiendo un procedimiento formal, buscando candidatos que no sólo tengan experiencia y conocimiento técnico, sino que además sean personas con un gran potencial de aprendizaje, que les permita llegar a ser administradores eficientes de sus recursos, junto con las adecuadas condiciones de líder que se necesita para comandar a un grupo de personas.

2.1. Proceso de reclutamiento y selección

En la literatura es posible encontrar muchas proposiciones de procesos de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo, aún cuando existen pequeñas variaciones, hay algunos elementos o etapas básicas que son comunes a todas ellas (2) (3). La Figura 1, muestra estos elementos y su secuencia dentro del proceso de selección.

A pesar que este proceso aparece como bastante elemental y lógico, la interrogante es ¿porqué estos pasos no son normalmente seguidos en cada instancia en la Construcción?. Al parecer la respuesta se encontraría, en primer lugar, en que el personal que administra las obras en terreno está demasiado ocupado con los detalles operativos como para dar a esta importante tarea la atención que merece, y segundo, a que no hay clara conciencia a nivel de empresas de lo conveniente e importante que es contar con personal idóneo a nivel de capataces. Para establecer en forma más

precisa el significado de las cuatro etapas planteadas en el proceso de reclutamiento y selección de capataces, éstas se detallan a continuación.

2.1.1. Determinación de las especificaciones del puesto de capataz

Las especificaciones de un trabajo, puesto o posición definen las calificaciones, experiencia y cualidades personales requeridas de la persona que va a asumir dicho cargo. Esta información debe ser derivada a partir de un análisis de los conocimientos y habilidades necesarias para el trabajo en cuestión. Para el puesto de capataz, las exigencias requeridas pueden resumirse en las siguientes funciones básicas que se indican a continuación:

- **Planificación:** el capataz debe ser capaz de desarrollar un plan de trabajo de corto plazo (diario, semanal) que le permita lograr un uso eficiente de sus recursos.
- **Organización:** el capataz debe ser capaz de organizar al personal a su cargo para poder cumplir eficientemente su trabajo.
- **Dirección y coordinación:** el capataz debe supervisar a su gente en el desarrollo del trabajo y coordinar su trabajo con el resto del personal de la obra.
- **Control:** el capataz debe controlar a su personal, materiales y equipo para asegurarse que la programación es seguida, los planes son cumplidos y los recursos son bien utilizados. Además debe ser capaz de tomar decisiones correctivas en caso necesario.

Dentro de este punto hay un aspecto fundamental que todo administrador debe tener siempre en cuenta: "la principal responsabilidad de un capataz o supervisor de primera línea, es el manejo eficiente del personal a su cargo". (1)

Además de las funciones planteadas, a través del uso de algunas interrogantes, es posible explorar las características específicas del trabajo de un capataz en situaciones determinadas. A continuación se entrega una lista parcial de preguntas que pueden ser consideradas en diferentes casos:

- ¿Cuál es la naturaleza o tipo de faena?
- ¿Cuál es el tamaño de las cuadrillas?
- ¿Cuál es la composición de la cuadrilla: obreros especializados o no? ¿jóvenes o viejos? ¿experimentados o novatos?
- ¿Cuál es el grado de complejidad técnica del trabajo?
- ¿Cómo son las condiciones ambientales del trabajo?
- ¿Cuál es el nivel de calidad exigido para la obra?
- etc.....

Con la descripción de las funciones propias del puesto de trabajo y la respuesta a las interrogantes que se planteen para cada caso, es posible contar con la información necesaria para confeccionar un perfil del candidato requerido. Este puede ser complementado con información de publicaciones especializadas en este tema.

Al respecto, en el año 1976, la Corporación de Capacitación de la Construcción inició la publicación de una serie de libros donde se entrega la descripción de los diferentes puestos de trabajo del sector Construcción, Montajes Industriales, Sector Forestal y Sector Pesquero. Por ejemplo, en el libro "Capacitación Profesional. Sector de la Construcción, Análisis Ocupacional y Programas" (4): se entrega una descripción del puesto de trabajo de Capataz para las especialidades de:

- Capataz Albañil Revocador

- Capataz de Carpintería
- Capataz de Concreto
- Capataz Enfierrador
- Capataz de Gasfitería
- Capataz de Alcantarillado
- Capataz de Pintura
- Jefe de Obra
- Capataz de Mecánica
- Capataz de Perforación
- Capataz de Minería

Por otro lado, en el Libro "Capacitación Profesional. Sector Montaje Industrial. Análisis Ocupacional y Programas" (5), encontramos la descripción de los puestos de trabajo de:

- Capataz de Montaje Estructural
- Capataz de Montaje Mecánico
- Capataz de Instalación de Tuberías (Piping)
- Capataz de Montaje Eléctrico
- Capataz de Instrumentación
- Jefe de patio

Estas descripciones han sido desarrolladas en detalle, y en ellas se establece la siguiente información:

- El grado de instrucción requerido
- La experiencia requerida
- Los conocimientos
- Quién lo dirige
- Con quién trabaja
- A quién dirige
- Descripción del trabajo (tareas)
- Descripción del puesto de trabajo
- Condiciones físicas requeridas
- Currículo necesario

Una vez determinado el perfil del candidato requerido, de acuerdo a la descripción detallada del puesto de trabajo, se debe proceder a la identificación de los posibles candidatos.

2.1.2 Identificación de posibles candidatos

Las principales fuentes de posibles candidatos para llenar los puestos de capataces en una empresa constructora son:

- a) Interna, en la misma empresa, a través de recomendaciones dadas por los ingenieros de obra, jefes de obra, otros capataces, etc., o a través de concursos internos.

b) Concurso externo.

Siempre es preferible que los candidatos provengan de la propia empresa o que al menos sean personas que hayan trabajado en ella. La razón de esto, es que dichas personas ya tienen un cierto conocimiento de la empresa, de sus políticas y métodos de trabajo, y lo más importante, de su gente. A su vez, las recomendaciones que se soliciten, o los llamados a concurso, deben estar basados en el perfil de trabajo previamente determinado.

2.1.3 Evaluación de los candidatos

Una vez que los candidatos han sido identificados, corresponde proceder a la evaluación de los mismos. A estas alturas la interrogante es: ¿cuáles son las habilidades y conocimientos que deben ser considerados para la evaluación de un futuro capataz?. A continuación se proponen algunos factores que pueden ser indicadores apropiados, los cuales deben ser modificados para cada situación particular:

1. Habilidad para organizar las actividades de otros.
2. Ideas y conceptos sobre el comportamiento humano.
3. Liderazgo y control, especialmente frente a situaciones difíciles.
4. Autocontrol y capacidad de mantener una gran estabilidad emocional bajo variadas y difíciles circunstancias.
5. Responsabilidad y capacidad de toma de decisiones.
6. Eficiencia técnica.
7. Nivel educacional y de capacitación profesional.

Estos factores pueden ser evaluados a través de entrevistas a personas que hayan estado a cargo de los candidatos (siempre que sea posible), antecedentes personales y referencias. Finalmente, una etapa importante en la evaluación del candidato es la entrevista personal con él. El propósito de esta entrevista es obtener el máximo de información, tanto objetiva como de apreciación personal del candidato, que permita predecir lo más acertadamente posible su desempeño futuro en el puesto de capataz, y además, para comparar con las impresiones obtenidas de los otros candidatos (3).

2.1.4 Selección del candidato

Una vez que se ha obtenido un cuadro completo de las calificaciones de los candidatos, la persona a cargo de la selección deberá revisar los requisitos definidos previamente para el puesto de capataz, y chequeará cuál de los candidatos se ajusta en mejor forma a dichos requisitos, y por lo tanto aparece como el más indicado para ser contratado. Al mismo tiempo, este análisis permite determinar, desde ya, cuáles son las áreas en que los candidatos seleccionados presentan mayores deficiencias de modo de utilizar esta información en la preparación de un futuro plan de capacitación.

III. CAPACITACIÓN O INSTRUCCIÓN DE CAPATACES

La capacitación del personal es el desarrollo sistemático de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por un individuo para ejecutar una cierta tarea o trabajo (2). Esta capacitación incluye aprendizaje de varios tipos y en variadas situaciones. Este proceso puede ser realizado tanto dentro como fuera del lugar y horario de trabajo, pudiendo incluir el uso de variadas técnicas.

El primer paso en el proceso de capacitación es la identificación de las necesidades de capacitación o instrucción. Esto puede ser realizado a través de la evaluación de los postulantes al trabajo, tal como

se mencionó anteriormente, comparando conocimientos y habilidades con lo detallado en la descripción del puesto de trabajo respectivo y, además, a través de la permanente evaluación de los capataces que se encuentran actualmente trabajando en la empresa. También se pueden llevar a cabo estudios de productividad con un énfasis especial en los factores que afectan la productividad y que son directa o indirectamente influenciados por el desempeño de los capataces en la obra.

Otros elementos de gran utilidad para obtener información atinente son los cuestionarios que se pueden hacer directamente a los capataces, orientados específicamente a detectar problemas, como por ejemplo, la Encuesta de Detención a los Capataces (EDC) (9). Una última fuente de información se encuentra en un análisis detallado del trabajo de capataz propiamente tal.

Una vez que las necesidades de capacitación han sido debidamente identificadas, el siguiente paso es la planificación y diseño de los programas de capacitación. El procedimiento a seguir está indicado en el diagrama de flujo de Aún cuando los tópicos incluidos en los programas de capacitación de capataces deben derivarse de las necesidades determinadas para cada situación o proyecto en particular, existen varias áreas que son consideradas básicas para cualquier proyecto de acuerdo a un estudio realizado al respecto por The Business Roundtable, y que están directamente relacionadas con el mejoramiento de la productividad en obra (6). Las áreas propuestas son las siguientes: la Figura 2.

- Técnicas de Planificación
- Técnicas de Programación
- Seguridad en Obra
- Control de Materiales
- Dirección y Motivación de Personal
- Organización del Trabajo
- Relaciones Humanas
- Técnicas de Comunicación
- Métodos de Mejoramiento del Trabajo
- Control de Calidad
- Conocimientos Técnicos

Deficiencias en la preparación de un capataz en cualquiera de estas áreas puede resultar en efectos adversos para la productividad.

En la construcción aparece como más conveniente llevar a cabo la instrucción de los capataces directamente en obra, siendo responsables de esta función los profesionales a cargo de la obra o proyecto. Una forma o método de hacerlo sería a través de reuniones periódicas de corta duración (por ejemplo, 15 minutos todos los días en la mañana) en las cuales se le entregaría a los capataces una base conceptual y aplicaciones prácticas de cada uno de los tópicos mencionados. En estas reuniones se pueden analizar situaciones propias y actuales del proyecto y, finalmente, los capataces pueden aportar sus propias experiencias ya sea en el proyecto o en obras anteriores. Este procedimiento tiene una serie de ventajas, las que se indican a continuación:

- Es inmediato y se adecúa a la realidad de las situaciones del momento.
- Permite una mejor planificación y un mayor control del trabajo, al contar con gran retroinformación.
- Mejora las comunicaciones entre los distintos niveles directivos.
- La evaluación del programa se realiza en forma continua.

- Tiene un efecto motivador sobre los capataces.

La desventaja más importante y restrictiva es que se impone una carga más sobre personas que normalmente están sobrecargadas de trabajo como es el caso de los ingenieros y jefes de obra. Una forma de paliar en parte este problema sería contar con especialistas en instrucción de personal para que realicen la parte más conceptual y teórica del programa, dejando a los encargados de la obra sólo una parte reducida de orientación práctica, necesaria para producir los beneficiosos efectos motivacionales, de evaluación y control que su participación incentiva y permite.

Las empresas también pueden implementar programas más formales de capacitación e instrucción, generalmente externos y fuera del horario de trabajo y cuyo objetivo sería el de un desarrollo general y a más largo plazo del personal, ocupando los servicios de una institución como la Escuela de Capataces, dependiente de la Dirección de Capacitación de la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que funciona desde hace un tiempo. Sin embargo, debe considerarse que este tipo de programas normalmente requieren de la disponibilidad de más tiempo y son más costosos, aunque son totalmente descontables de impuestos. Quizás la limitación principal para estos programas radica en el poco incentivo que tiene una empresa para realizarlos, considerando que el personal de la construcción es altamente inestable y rota permanentemente y por lo tanto, existe una gran posibilidad de que el personal en el que la empresa ha gastado recursos de capacitación, se vaya a trabajar al poco tiempo a otra obra fuera de la empresa. Sin embargo, debe considerarse que en el largo plazo, los efectos de capacitación serían finalmente aprovechados por todas las empresas, al mejorar la preparación de este personal en forma global y al aumentar la disponibilidad de capataces de buen nivel.

El último paso en un programa de capacitación corresponde a su evaluación. El programa debe ser evaluado cualitativa y cuantitativamente. Lo primero puede lograrse a través de la comunicación directa con el capataz, encuestas al personal de las cuadrillas, observaciones en terreno, etc. En el aspecto cuantitativo, la evaluación ideal sería a través de la medición del incremento o mejoramiento de la productividad en obra debido eventualmente al entrenamiento de los capataces. Lamentablemente, esta medición es difícil de realizar en la práctica debido a que son muchos los factores que afectan la productividad en terreno, y por lo tanto, es casi imposible separar e identificar cuantitativamente el efecto de cada uno de ellos. Sin embargo existen herramientas que entregan información que puede relacionarse adecuadamente como es el caso del muestreo del trabajo que mide el nivel de actividad general de una obra u operación (9). Concluyendo, la capacitación de los capataces debe formar parte del conjunto de acciones tendientes a mejorar la eficiencia en obra, y se debe evaluar de acuerdo a ello.

IV. CONCLUSIONES

El rol del capataz es clave en la dirección en obra de los proyectos de construcción. Estudios de productividad realizados recientemente muestran en forma clara cómo la presencia de capataces, en el número, y con la capacitación requerida, puede ser significativamente influyente en la productividad en obra. Por lo tanto su eficiente selección y posterior perfeccionamiento es de gran importancia para el éxito de un proyecto en términos de productividad de la mano de obra en terreno y para el mejoramiento global de la productividad de la construcción nacional. Para cumplir con esta función se propone un procedimiento formal, que permita mejorar el rendimiento de estas actividades en la construcción. Siguiendo este procedimiento será posible mejorar la calidad del personal de capataces así como capacitarlos para desempeñar eficientemente su trabajo. Finalmente, es importante tener presente que el éxito de un programa de instrucción y capacitación depende de la

motivación de las personas, y por lo tanto este factor debe ser considerado por la administración del proyecto o empresa en cualquier programa que se quiera implementar.

REFERENCIAS

1. Vernon, Ivan R., Editor., First-Line Management: The Foreman's Role in Manufacturing, 1st. Ed., Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, USA, 1972.
2. Armstrong, Michael and Lorentzen, John F., Handbook of Personnel Management Practice, 2nd. Ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1982.
3. Halsey, George D., Selecting and Developing First-Line Supervisors, 1st. Ed., Harper & Brothers, New York, USA, 1955.
4. Corporación de Capacitación de la Construcción, Capacitación Profesional, Sector de la Construcción, Análisis Ocupacional y Programas, Santiago, Chile, 1976.
5. Corporación de Capacitación de la Construcción, Capacitación Profesional. Sector Montaje Industrial, Análisis Ocupacional y Programas, Santiago, Chile, 1987.
6. The Business Roundtable, "First and Second Level Supervisory Training", Report A-4, New York, USA, 1982.
7. Garner, Douglas F. and Borcharding, John D., "Factors influencing the Motivation and Productivity of Craftsmen and Foremen on Large Construction Projects", Master's Thesis, Department of Civil Engineering, The University of Texas at Austin, 1979.
8. International Labour Organization, The Training of Managers and Workers in the Construction Industry, Civil Engineering and Public Work Committee, Geneva, Switzerland, 1977.
9. Martínez, L.F. y L.F. Alarcón, "Programas de mejoramiento de la productividad para obras de construcción", Revista Ingeniería de Construcción, N 5, Julio-Diciembre, 1988.

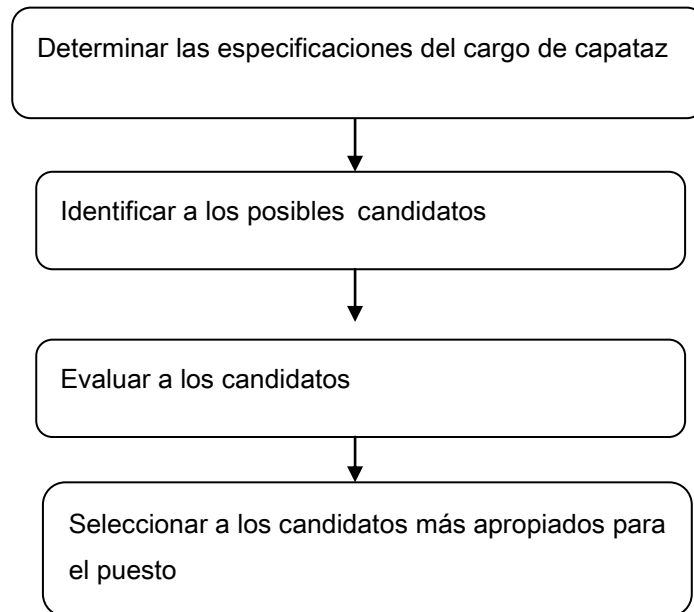


Figura 1. Etapas en el proceso de selección

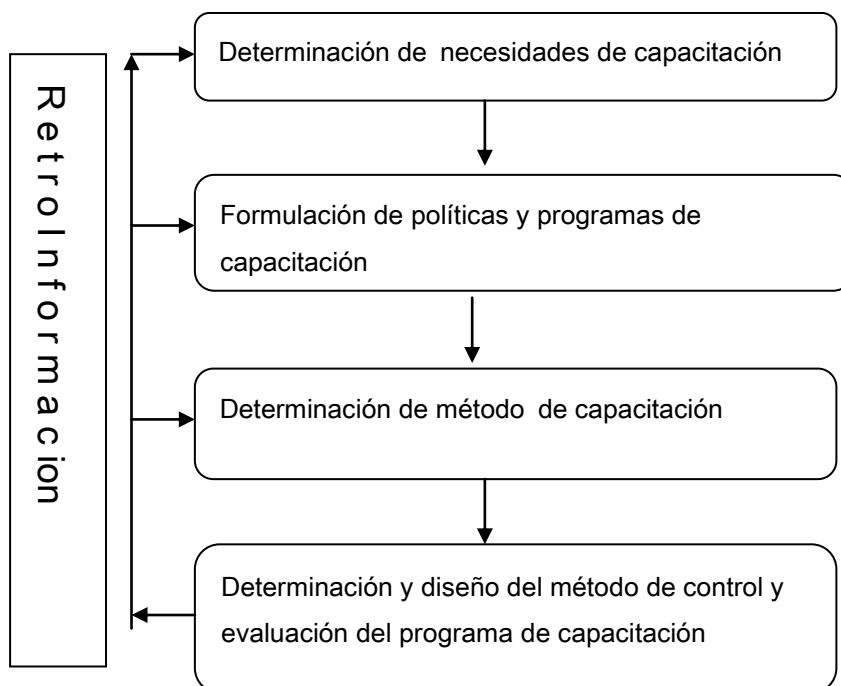


Figura 2. Planificación y Diseño de un Programa de Capacitación