

Estrategias de organización del trabajo de la construcción en Cali

Andrea Nathaly Cruz Ramírez¹

RESUMEN

Este artículo describe las formas de organización de tres obras de construcción en Cali a partir de un trabajo de tipo cualitativo que partió de observaciones y entrevistas. En la construcción, las estructuras flexibles de organización del trabajo son estrategias efectivas para la administración de la incertidumbre derivada de la inestabilidad del entorno. La confianza entre los actores es un medio eficaz para gestionar las inseguridades derivadas de las zonas grises de un trabajo difícil de controlar y medir, convirtiéndose también en una prenda de garantía para ingresar y permanecer en las obras.

PALABRAS CLAVES

Organización del trabajo, poder en las organizaciones, trabajadores de la construcción.

ABSTRACT

This article describes the forms of organization of three construction sites in Cali from a qualitative type of work that started with observations and interviews. In construction, flexible structures of work organization are effective strategies for the management of uncertainty derived from the instability of the environment. The trust between the actors is an effective means to manage the uncertainties derived from

1. Trabajadora Social de la Universidad del Valle. Magíster en Estudios Sociales y Políticos de la Universidad ICESI. Cel: (57) 3172200341. Correo: thalyo217@gmail.com. El artículo que se presenta es original, resultado de un proyecto de investigación realizado para optar por el título de magíster.

the gray areas of a difficult work to control and measure, becoming also a pledge of guarantee to enter and remain in the Works.

KEYWORDS

Organization of work, power in organizations, construction workers.

RÉSUMÉ

Cet article décrit les formes d'organisation de trois chantiers de construction à Cali à partir d'un type de travail qualitatif ayant débuté par des observations et des entretiens. Dans la construction, les structures flexibles d'organisation du travail sont des stratégies efficaces pour gérer les incertitudes découlant de l'instabilité de l'environnement. La confiance entre les acteurs est un moyen efficace de gérer les incertitudes découlant des zones grises d'un travail difficile à contrôler et à mesurer, devenant également un gage de garantie pour entrer et rester dans les travaux.

MOTS-CLÉS

Organisation du travail, pouvoir dans les organisations, ouvriers de la construction.

I. INTRODUCCIÓN

En nuestras actividades diarias está presente el permanente crecimiento de la ciudad. El lugar donde trabajamos, las vías que transitamos, el hogar que habitamos han sido contruidos por las manos de trabajadores. Quizás, el lugar donde parquea su automóvil fue el almacén al que llegaban los materiales para levantar el edificio y en el que el personal de la administración² se reunía para conversar informalmente sobre la obra. ¿Qué secretos se esconden tras el estucado³ de su sala? Se ha preguntado ¿cuántas manos, personas e historias pasaron por su vivienda nueva, aparentemente nunca antes habitada?

El presente artículo tiene como objetivo exponer las formas en las que se organizan tres obras de construcción en Cali. Se elaboró como resultado del proceso de investigación para optar por el título de magíster en Estudios Sociales y Políticos de la Universidad ICESI, en la ciudad de Cali, Colombia.

La organización en la construcción se adapta al tipo de producto que realiza y sortea los contextos en los que está inscrita, al mismo tiempo que intenta regular las prácticas de los sujetos que internamente desarrollan los proyectos. Las preguntas que están presentes a lo largo de todo el documento son: ¿dónde está el poder en cada nivel de la organización?, ¿qué lo determina?, ¿quiénes tienen poder en una obra, sobre qué y en qué momentos? Conviene para ello acudir a la relación que Crozier (1974) plantea entre poder e “incertidumbre”:

Si nos proponemos ahora a determinar el origen funcional objetivo de las influencias que se ejercen en el seno de un sistema organizativo, podemos deducir que a la larga el poder final, el poder de arbitraje y orientación, tenderá a asociarse con el tipo de incertidumbre de que más dependa la vida de la organización. (p. 40)

Aunque para este autor la relación tiene que ver con las estrategias que los actores ponen en juego para obtener control sobre sus escenarios de trabajo, para el caso de la construcción en Cali extenderé esta idea a elementos que generan incertidumbre en el medio, que no son manipulables por las empresas constructoras, los contratistas, los maestros o los clientes, pero que sí ocasionan que las posibilidades de administrar la inestabilidad deriven en mayor poder de un actor sobre los otros. Así,

-
2. La administración es la forma en la que los trabajadores y contratistas se refieren en todas las obras estudiadas a la constructora y la cúpula profesional responsable del proyecto.
 3. Estucar: actividad que supone aplicar una pasta de grano fino llamada estuco sobre la superficie de la estructura para enlucir las paredes y los techos. Esta pasta luego se endurece y sobre ella se aplican la pintura y los demás acabados.

para este documento, se comprenderá “el poder” en dos sentidos: como la posibilidad que tiene un actor para limitar la acción de los demás de tal modo que pueda privilegiar sus intereses sobre los otros (en cuanto a acceso a recursos de cualquier tipo), y como la posibilidad de todos los actores para defender los espacios de libertad sobre su propio trabajo sin ceder a la presión de otros, ya sea individuales o colectivos.

La metodología del proyecto de investigación fue de tipo cualitativo, acudiendo a los relatos que los sujetos realizan sobre sus propias experiencias, trayectorias y condiciones de trabajo y de vida. También se describen en él las prácticas y los lugares que se ocupan en las obras de construcción, comprendiendo que dotan de sentido las narraciones y las impresiones de los relatos de los sujetos indagados. En lo fundamental fue un trabajo de tipo descriptivo, que se preocupó por narrar las formas en las cuales se organizaron estas obras de construcción y las prácticas sociales que se reflejan en ellas y, aunque tiene algunas pretensiones analíticas, las pocas posibilidades de contrastación con otras experiencias (pues es un tema poco abordado y los casos no son numerosos) dificultan un trabajo de mayor profundidad. Las entrevistas fueron seleccionadas a partir de los papeles desempeñados por los informantes en las obras de construcción visitadas. Las obras fueron seleccionadas a partir de un criterio analítico: que evidenciaran diferentes niveles de formalización de las obras para contrastar experiencias, y de un criterio práctico: los permisos dados por los responsables de las obras para realizar las visitas y la observación (en un caso el maestro de la obra y, en los otros, la empresa interventora).

Se usó como instrumento un diario de campo en el que se plasmaron las visitas a tres obras que se encontraban en diferentes momentos de edificación y con diversos niveles de formalización y las conversaciones informales en ellas obtenidas. También se realizaron entrevistas semiestructuradas de dos tipos: unas tenían por objetivo indagar sobre asuntos del mercado en el sector, regulaciones y características generales de la organización empresarial en las obras, y el otro tipo de entrevista indagó sobre las ideas de los trabajadores de las obras respecto del empleo y el trabajo. En la tabla 1 se describen las obras visitadas y los informantes.

Esta investigación está enmarcada en el campo de los estudios del trabajo y las organizaciones, en este caso en particular, de las organizaciones que posibilitan la construcción de obras de infraestructura. Es ya un lugar común afirmar, como varios autores lo han hecho (Beck, 2000; Bell, 1976 y Harvey, 1998), que el desarrollo de la producción en un mundo globalizado ha cambiado las formas en las que el trabajo se organiza. Algunos documentos apuntan a que estos procesos han traído precarización en el

mundo del trabajo, mientras otros hacen hincapié en la libertad creativa que las formas flexibles de organización posibilitan a sus participantes. Entre los primeros, se destacan estudios sobre las cadenas de producción, la deslocalización del empleo, la externalización de la producción, la precarización de los salarios y la profundización de las condiciones de subordinación por cuenta de los cambios productivos (algunos de estos se pueden encontrar en los capítulos del libro de Dombois y López (1993), en el compilado por Urrea (2000), o por Neffa, De la Garza y Muñíz (2009) y, más recientemente, algunos de los trabajos compilados por Macca y Mejía (2017), asuntos que señalan la vulnerabilidad de los trabajadores frente a grandes corporaciones.

Tabla 1. Descripción de obras y entrevistados

| Obra visitada | conversaciones informales | Sujetos entrevistados con formato semiestructurado |
|--|--|--|
| <p>Entrevista 2: arquitecto. Director de obra de una empresa constructora de vivienda para clases medias.</p> <p>Entrevista 3: profesional en salud ocupacional. Durante la entrevista, era el SISO de la constructora en una obra de edificio de apartamentos para clases medias.</p> | | <p>Entrevista 1: técnico de la construcción. Presidente de la Asociación de Técnicos Constructores del Valle del Cauca y representante legal de una constructora que contrata con el Estado obras civiles y obras de construcción no residencial (centros comerciales, etc.).</p> <p>En esta entrevista participa también, por momentos, el arquitecto residente de obra de la constructora.</p> |
| <p>Obra 1:</p> <p>Construcción de edificio de vivienda en un sector del suroccidente de la ciudad de Cali. Obra formal, con permisos para construir y contratos escritos entre el cliente y la constructora y entre esta y los contratistas. El edificio tiene cuatro pisos de apartamentos, dos sótanos dispuestos para parqueaderos y una terraza con piscina. Es vivienda para clases medias. Al momento de las visitas, se encontraba en proceso de acabados.</p> | <p>Mujer SISO del contratista de acabados.</p> <hr/> <p>Algunos trabajadores del contratista de acabados mientras realizaban su trabajo.</p> <hr/> <p>Hombre supervisor del contratista de acabados.</p> <hr/> <p>Joven a quien el contratista de acabados quiso contratar para culminar un apartamento, pero no como subordinado suyo, sino como trabajador independiente o por cuenta propia, aparentemente mediante acuerdo verbal.</p> | <p>Entrevista 4: director del contratista de acabados. Es maestro de obra y hermano del dueño de la empresa.</p> <hr/> <p>Entrevista 5: ayudante de carpintería. 42 años de edad. Oriundo de Venezuela. Está en Colombia por la crisis que su país afronta en este momento. En su país es comerciante.</p> <hr/> <p>Entrevista 6: mujer. Trabaja con la constructora en labores de aseo. En el momento de la entrevista, era la responsable de "encintar" los muebles de madera de los apartamentos para que la pintura no los estropeará. 55 años de edad.</p> |

| Obra visitada | conversaciones informales | Sujetos entrevistados con formato semiestructurado |
|---|--|---|
| Obra 2: | Hombre de alrededor de 50 años, carpintero traído por el maestro de obra. | Entrevista 7: maestro y director de la obra, cuyo vínculo contractual con el cliente es "de palabra", o contrato verbal, en el argot legal. |
| Construcción de una vivienda para estrato alto en una zona rural aledaña a Cali donde viven algunos personajes de la élite local y de las clases altas y medio-altas. Obra informal en la medida en que no existe un contrato escrito entre el cliente y el maestro, ni con los demás contratistas. | Oficial de construcción. Trabaja bajo las órdenes del maestro y está vinculado por contrato "de palabra". Cliente, dueño de la vivienda que se está construyendo. Algunos trabajadores de una empresa de aluminios traídos a la obra por el maestro para fabricar e instalar las puertas y las ventanas. | |
| Obra 3: | Jefe de interventoría de la obra. | Entrevista 8: maestro de obra del contratista de estructura. |
| Construcción de un edificio que servirá de salones y oficinas en una entidad educativa al sur de la ciudad de Cali. Obra formal que cuenta con permisos de la obra y contratos escritos entre el cliente y la constructora, y entre esta y los contratistas. Al momento de la visita, la obra se encontraba en proceso de estructuración, es decir, la actividad principal era "levantar" lo que será el esqueleto de la edificación. | SISO de la interventoría de la obra. Técnico en estructuras de la interventoría de la obra. Maestro de obra del contratista de estructura. | Entrevista 9: oficial de estructura del contratista de estructura. Entrevista 10: entrevista a dos oficiales de hierro del contratista de estructura, ambos son oriundos de Tumaco y se vinieron a Cali por cuestiones de trabajo. |

Fuente: Construcción propia.

Entre los segundos tipos de investigación llama la atención, por su enfoque novedoso, un artículo escrito por Manuel Carneiro (2005), titulado "Cirque du soil: Vareika, la mística de las organizaciones emergentes", que describe el proceso de adaptación que tiene el Circo del Sol, en tanto organización, frente a la preparación de cada nuevo show. Carneiro muestra cómo la organización se adapta y surge con formas nuevas en cada espectáculo, es decir, se trata de una organización que emerge con configuraciones distintas de acuerdo a las demandas de cada espectáculo. Esta emergencia en la organización distribuye el poder de manera más horizontal dentro de la organización, con espacios de discusión de todo el equipo sobre el producto que van a elaborar. Para cada proyecto, el poder se distribuye entre los sujetos de la organización, cambiando entre quie-

nes tienen los papeles centrales y las direcciones creativas.

Algo de emergente hay en las organizaciones constructoras. Al respecto, Panaia (1999) asegura que la construcción se caracteriza por realizarse *in situ*, por ser una industria de proceso variable que se adapta organizativamente para cada obra, y porque los equipos de trabajo cuentan con una autonomía de gestión importante, en la que es valorado en algunas actividades el “saber hacer práctico” sobre el conocimiento técnico. En esta misma vía otros autores se han preguntado por la mejor forma de abordar desde los estudios sociales la organización en el sector de la construcción, teniendo en cuenta que, por las características del producto que se fabrica, se hace impensable un análisis desde la producción en cadena o desde los más recientes métodos de producción industrial en masa (Harty, 2006): ni los métodos de gestión fordistas, tayloristas, ni los posfordistas parecen los más pertinentes para estudiar a un sector cuya característica ha sido la flexibilidad, que permite que para cada proyecto emerja una nueva organización.

Sin embargo, tampoco sería correcto afirmar que el trabajo de la construcción ha carecido de la incidencia de los métodos modernos y contemporáneos de control sobre la producción. Una evidencia de ello es la inquietud de los inversionistas y administradores por controlar el tiempo de trabajo (Panaia, 1999 y 1998; Haidar, 2010). Otro asunto que revela la incidencia de los métodos de la gestión industrial en la construcción son los estimativos de productividad que realizan quienes establecen los contratos de las obras, quienes calculan las horas de trabajo, y con ello la cantidad de personal necesaria en cada parte del proceso.

De esta forma, aunque para cada obra de construcción la organización se deba adaptar a diseños arquitectónicos, características de los terrenos, tiempos pactados y tipo de producto, tampoco es posible señalar que se trata de una organización emergente del tipo *Cirque du soil*. Si bien la organización experimenta adaptaciones según cada proyecto, lo cierto es que cada unidad de trabajo (o empresa contratista) sostiene una estructura organizativa fija, con funciones específicas reconocidas y repetidas y con estructuras de mando que se repiten en cada obra. Dentro del sector de la construcción en Cali se refleja también el peso del contexto de precarización generalizado de la sociedad y del desempleo estructural, que resta capacidad de negociación a los empleados, mientras faculta a directivos y jefes para incrementar los niveles de explotación: pagar menos por el trabajo, imponer condiciones en los contratos y acudir a formas de contratación informal.

Para comprender la organización del trabajo de la construcción en

Calí, y sus formas de regulación del poder y la autoridad dentro de la obra, he acudido a tres niveles: uno, aparentemente más “macro”, que tiene que ver con las regulaciones legales y las condiciones del mercado; el segundo, que denominaré “meso”, se refiere a las relaciones entre los diferentes contratistas, de los contratistas con las constructoras y de éstas con los clientes. Finalmente, un tercer nivel, más “micro”, que se relaciona con el desarrollo del trabajo dentro de la obra y la autoridad de los jefes. Por supuesto, estos tres niveles se superponen y los niveles macro inciden en la gestión del trabajo y en las relaciones de los trabajadores. El análisis aquí presentado se estructura con base en estos tres niveles.

II. REGULACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La construcción es bastante relevante en la estructura económica del país; evidencia de ello son el fuerte monitoreo,⁴ la promoción y el impulso⁵ que se le da desde el sector público. Es el séptimo sector por rama de actividad económica en cuanto a generación de empleo, representando el 6% del empleo formal (DANE, 2018). Esta suele ser la justificación a la que acuden los gremios económicos para subrayar la relevancia del apoyo gubernamental como impulsor y garante de la construcción. Por ejemplo, la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) estimaba que durante el 2017, en el Valle del Cauca su sector podía generar 77.000 puestos de trabajo, una cifra nada despreciable en medio de la desaceleración de la economía, y el gremio atribuye este crecimiento a las políticas del Gobierno nacional de impulso de la construcción (Camacol Valle, 2017).

Sin embargo, lejos de ser un sector fuerte y estable, se trata de un sector más bien inestable, dependiente de varios condicionantes como la política pública, las tasas de interés (el crédito es el principal instrumento de financiación de las obras de construcción) y las condiciones macroeconómicas, que incentivan o desincentivan la inversión de los consumidores de

4. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), además de las revisiones que realiza sobre todos los sectores económicos, tiene 13 informes especiales relacionados de manera directa con el sector de la construcción de edificaciones y de obras civiles. El Gobierno colombiano cuenta con dos ministerios que promueven este sector: el de Vivienda y Desarrollo Territorial y el de Infraestructura. La Cámara de Comercio tiene también dos entidades para el sector: la Cámara Colombiana de la Infraestructura y la Cámara Colombiana de la Construcción.

5. El Gobierno de Colombia actualmente cuenta con estímulos para la compra de vivienda a través de subsidios a las tasas de interés para viviendas para clase media. Los subsidios para las viviendas de interés social se entregan a personas con trabajos formales y la construcción de casas gratis para sectores vulnerables. El Banco de la República también toma en cuenta los estímulos para la adquisición de créditos hipotecarios al fijar las tasas de interés. Tanto las entidades territoriales como el Gobierno central tienen como indicador la eficiencia en la construcción de obras civiles.

vivienda. Por ejemplo, con la caída en los precios del petróleo hay menos dinero en el contexto nacional para realizar inversiones de largo aliento en obras civiles o de infraestructura estratégica, y con el decrecimiento de la economía en general se ocasiona que las clases medias decidan posponer inversiones (como la compra de vivienda) para mantener sus ahorros. Por el lado de la política pública, se debe contar con la disposición del Gobierno nacional para realizar obras civiles (como vías y puentes), promover el consumo de vivienda mediante incentivos económicos (a través de subsidios a la tasa de interés, políticas de subsidio a VIS⁶), subsidiar la totalidad de la vivienda para sectores vulnerables favorecer la construcción y expansión urbana en el ordenamiento territorial y destinar presupuesto para obras civiles o edificaciones como escuelas u hospitales.

En Cali es común escuchar llamados de los medios de comunicación sobre el retraso de la ciudad en términos de infraestructura⁷ mientras se planten como urgentes las obras que superen esta situación. Las obras promovidas desde el sector público son impulsoras. Así lo señala *Dinero* (“Infraestructura de transporte impulsó inversión”, 2018):

Para Colombia es fundamental que estos procesos [los de corrupción por cuenta de los contratos con la empresa extranjera Odebrecht] se destraben y logren avanzar, pues es una de las locomotoras para dinamizar una economía. De hecho, según cálculos del Ministerio de Hacienda, las obras en ejecución deberían adelantar operaciones por unos \$9 billones, que representarían casi medio punto de crecimiento a la economía.

Uno de los sujetos entrevistados también apunta:

En los años que yo llevo cambió el sector de la construcción. En la época que estuvo de alcalde... metieron *las 21 megaobras*,⁸ eso fue un escándalo..., la Alcaldía empeñó la ciudad en cuatro generaciones pero lo que fue la ciudad cambió, hoy vamos en 10 años y apenas vamos en la [obra] 14, y son 21 o sea que faltan como 6 por hacer. Cambió en eso porque la ciudad se atrasa si no se construyen vías, si no se construyen cosas diferentes,

6. Viviendas de Interés Social.

7. La prensa tiene varias notas al respecto. El 8 de agosto del 2017, por ejemplo, se menciona un retraso de 30 años en infraestructura educativa (“El PIB de este año podrá crecer 2,8%: FMI”, *El País*, 2017); el *Noticiero 90 Minutos* reproduce otra sobre una deuda adquirida por la Alcaldía de Cali con bancos nacionales para adelantar seis obras y así salir de un atraso en infraestructura (2018).

8. Las 21 Megaobras es un programa que realiza la Alcaldía de Cali desde el año 2009 que aún sigue en ejecución. Su objetivo principal es impulsar obras de construcción de modernización de la ciudad, como la ampliación de vías, la construcción de colegios, zonas de esparcimiento y recreación para los ciudadanos, etc. Ha tenido en la ciudad varios detractores, en especial por sus sobrecostos y la financiación a partir de un impuesto de contribución y con “vigencias futuras”, que es un sistema administrativo que compromete recursos de inversión de futuros planes de desarrollo de la ciudad.

si no se construyen megaobras, esos colegios, eso es necesario, la forma, hay que buscar que no se endeude la ciudad, esa es otra cosa, pero esas megaobras cambiaron la ciudad bastante... Todo se mueve a base de la política, si la política se desacomoda, se desacomoda el país, se quiebra; si la política va bien caminadita, comen todos y vivimos todos. (Entrevista 1)

Estos factores imprimen inestabilidad al sector de la construcción, pues lo vuelven dependiente de comportamientos externos, y generan inseguridad tanto a la inversión como al mercado de trabajo. En este contexto, la flexibilidad de las organizaciones y del trabajo hace parte de las estrategias de sobrevivencia a un clima inestable. Al respecto, Etkin (2007) señala que en la administración de organizaciones complejas se cruzan elementos económicos, políticos y sociales, entre los que se cuentan factores de inestabilidad como la turbulencia de los mercados, los cambiantes escenarios políticos, la renovación tecnológica y las demandas cambiantes de la población, que hacen de la administración una práctica de convivencia con diversas fuentes de incertidumbre y de búsqueda de organizaciones con estructuras más adaptativas:

A esta forma de estructura [adaptativa] se llega por efecto de la delegación, la ampliación de roles laborales, la flexibilización de relaciones por medio de contratos transitorios, los enlaces laterales (redes). Como resultado, la organización pierde rigidez, incorpora la idea de transición, las relaciones están en proceso de cambio. (p. 176)

El poder sobre las organizaciones lo tiene quien obtenga algún nivel de control o incidencia en elementos relevantes para los proyectos, especialmente capital, cercanía con las entidades territoriales de administración pública en la ejecución de proyectos o gestiones para la habilitación de suelos. Al respecto, Oliva y Díaz (2005) subrayaban que en la construcción en Castilla, España, quienes manejan los contratos son quienes tienen mayor capital y menor cantidad de trabajadores, pero contratan para cada proyecto empresas con poco capital, que proveen la mano de obra necesaria para los proyectos. En los casos de obras formales observados en Cali la situación es similar: la constructora cuenta con poco personal ubicado en labores de logística y dirección, mientras los contratistas traen la mano de obra y dependen para su existencia del cumplimiento del pago de la empresa constructora, pues no tendrían por sí mismos el dinero suficiente para soportar atrasos en los pagos durante toda la obra. La estrategia de estas empresas contratistas es establecer buenas relaciones con las constructoras, de tal manera que se convierten en proveedores recurrentes de mano de obra.

Otra cosa sucede con las reglamentaciones jurídicas hacia el trabajo

y las obras de construcción. La adhesión o no a ellas determina el estatus de la obra, esto es formal o informal, pero también marca una distinción en la gestión del trabajo y en las relaciones entre los trabajadores. Durante la investigación de campo, los sujetos se referían básicamente a tres tipos de regulación legal: la que se hace sobre el trabajo (contratos, seguridad social, seguridad industrial), la que versa sobre los permisos de construcción (uso del suelo expedido por las entidades de planeación nacional, departamental o municipal y las licencias de construcción) y las de sismo-resistencia (NSR-10).⁹

Aunque las reglamentaciones sobre el trabajo no son novedosas, sí se subraya en las entrevistas que a la construcción han llegado hace relativamente poco y que han cambiado las dinámicas del trabajo. En las entrevistas, los sujetos indagados señalan este cambio haciendo un comparativo entre las condiciones de antes y las exigencias recientes, pues todos han trabajado en condiciones de mayor laxitud y peligro y, en virtud de ello, valoran como positivos los nuevos controles. Al respecto vale la pena señalar que el país ha asistido a un intento de formalización del trabajo materializada en la expedición de la ley de formalización del empleo¹⁰ en el 2010 y en el incremento de los controles a las empresas. Estas medidas han impactado notablemente al sector de la construcción que por sus características de organización flexible tiende a favorecer la informalidad, incluso dentro de obras formales. Este proceso de formalización en Colombia se produce en la misma vía de la preocupación mundial por la informalidad, que representa hoy el 61% de los trabajadores en todo el mundo y genera como resultado la pauperización de las condiciones de vida de millones de personas (OIT, 2018). También se relaciona con la necesidad del Estado de incrementar los aportes fiscales de las empresas y disminuir los índices de informalidad, que se toman en consideración para evaluar los cumplimientos de los acuerdos internacionales o ingresar a entidades supranacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Así reporta el proceso uno de los entrevistados:

El que contrata a una persona ya está obligado a cumplir las leyes colombianas, que se las vuelan eso no es. Al personaje le dio por construir esa casa y dice “venga yo lo contrato y constrúyame esa losa” pero si ese

9. La NSR-10 o Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente es un reglamento nacional que versa sobre procedimientos técnicos y de materiales para las obras de construcción.

10. Me refiero a la Ley 1429 del 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo), que fijó unos mecanismos progresivos para que las empresas informales se formalicen o para que las empresas nuevas no deban asumir inmediatamente fundadas la totalidad de la carga tributaria. También establece castigos severos a las empresas que continúen en la informalidad.

señor se cae de ahí y se mató, se enredó con todas las leyes juntas porque el que no quiere entender las leyes o el que las desconoce no lo exime, eso sí cuente con eso, la ley está hecha para todos, si no la conoció o no la quiso conocer se arriesgó, y hay muchos, en la construcción como tal hay mucho, usted contrata a una persona “hágame esa escalera, córrame esa teja, arrégleme tal cosa”, no lo mete a ninguna seguridad, pero está arriesgado porque si ese señor se cae igual se lo cobran... La construcción está obligada a entrar al formalismo, el que no entra se puede enredar. (Entrevista 1)

Un maestro hace referencia a este proceso de formalización que obligó a su empresa contratista a asumir paulatinamente la carga prestacional:

Apenas el Gobierno se dio cuenta que el hueco en la construcción es muy grande y le está generando muchos accidentes... A mí me encanta que haya cambiado el Gobierno esa expectativa. Por ejemplo con lo del curso de alturas, nosotros cada año tenemos que ir a actualizarnos en qué normas ha salido... Ahora el Gobierno exige los SISO, que son los que tienen la función más grande porque son los que generan los permisos y son los que tienen la responsabilidad de cualquier cosa que aparezca: permiso de alturas, permisos en caliente. Por esa parte, me gusta que le hayan dado a la construcción el carácter de trabajo de riesgo, pero que den las pautas para ese riesgo, porque primero estaban así [cruza los brazos en señal de que no había nada sobre ello], cuando yo inicié con mi hermano no teníamos nada de seguridad, mientras que ahora hay hasta exámenes para uno mirar qué está fallando. Nosotros cuando comenzamos con la constructora, comenzamos que ellos colocaban todo en cuanto a seguridad social y nosotros nada en eso. Pero cuando fueron cambiando las proporciones fueron 80/20, luego 70/30, luego 60/40, hasta que nosotros y todas las empresas que contratan con esta constructora pagan todo: la seguridad social, los implementos de seguridad y todo, todo, todo. Todo lo paga el contratista. (Entrevista 8)

Las normas de sismo-resistencia, que inciden en la elección de técnicas y materiales de construcción, inciden también en las herramientas y procedimientos que se emplean en las obras. Otro asunto sobre la incidencia de esta norma en los procedimientos técnicos tiene que ver con la fabricación de la misma estructura. Las “losas”,¹¹ como lo exige el reglamento de sismo-resistencia, deben resultar livianas, pero resistentes y flexibles, por lo que durante su fabricación se incluye dentro del encofrado unos bloques de icopor recubiertos por plástico llamados “casetones” que se retiran cuando el concreto se seca, dejando como resultado estructuras con rectángulos huecos que tienen la misma resistencia pero son más

11. La losa es la superficie de hormigón que será el soporte de cada nivel de la edificación, como el suelo de cada piso.

flexibles y emplean menos material. La fabricación de estas losas implica un contratista nuevo que lleve a la obra los casetones, los instale y luego los retire, además de un procedimiento adicional de carpintería durante la instalación de los casetones, a los que se les hacen pequeñas estructuras de madera para que el concreto líquido no los mueva mientras está siendo vertido. Los oficiales y ayudantes de la estructura también se preocupan de que los “hierros”¹² no queden expuestos en la losa, por lo que, al verter y emparejar el concreto, también halan con un gancho las varillas armadas, de modo que no queden sobre los casetones (dejándolas expuestas cuando estos se retiren), sino dentro del hormigón. Así, la fabricación de una estructura liviana en atención a las normas técnicas trae a un nuevo contratista a las obras y nuevas tareas.

Foto 1. Andamios de sistema de cargas para sostener el encofrado.



12. O las varillas de hierro.

Foto 2: casetones de icopor envueltos en plástico e instalados sobre el encofrado antes de verter la mezcla de concreto o fundir la losa.



Las normas también han modificado en cierta medida los compromisos entre los contratistas y los proveedores. Por ejemplo, el concreto es contratado con una empresa proveedora que lo lleva preparado los días de “fundición”. Esta empresa proveedora pone los equipos técnicos especiales para verter el concreto, además de un personal especializado para vigilar la bomba que lleva por presión la mezcla desde el carro hasta la estructura. También se sacan muestras del concreto que se usó en la fundición, al que se realizan pruebas de resistencia para tener evidencia sobre la calidad del material.

Foto 3: Muestras para las pruebas de resistencia del concreto.



Foto 4: Proceso de fundición de la losa.

Pese a las reglamentaciones, es evidente que una parte importante de las obras de construcción se realiza, parcial o totalmente, al margen del marco legal. Así, una obra puede tener diferentes niveles de informalidad: desde ningún permiso hasta permisos para construir la vivienda pero sin contrato escrito entre el cliente y las personas que realizarán la edificación, como en una de las obras visitadas, en las que el cliente contaba con permisos de todo tipo para su edificación, pero el vínculo con el maestro que la construía era verbal; u obras con contratos formales entre todas las unidades de trabajo, pero con subregistro de trabajadores, como el caso de un trabajador entrevistado en una obra formal que estaba vinculado por medio de un contratista, pero que no tenía con este ningún convenio escrito ni estaba afiliado a las prestaciones sociales que implicaría el contrato; o un contratista de acabados que buscaba subcontratar a una persona independiente para culminar un trabajo que tenía atrasado, el vínculo sería un convenio de palabra y el subcontratista debía entregar el trabajo en el tiempo establecido y cobrando un valor acordado al momento de la negociación del convenio.

III. LAS CONSTRUCTORAS, LOS CONTRATISTAS Y LOS MAESTROS INDEPENDIENTES

La obra de construcción no refiere a un objeto concluido, sino a un proceso: la edificación de un inmueble. La obra está en movimiento de principio a fin: desde adecuar el terreno para poner los cimientos sobre los que se erigirá, hacer la estructura, poner las paredes, los detalles de los acabados, hasta entregarla a quienes la habitarán y dotarán de vida cotidiana. Incluso la obra puede extenderse hasta cuando la edificación está concluida y habitada mediante las cláusulas de postventa, que establecen un tiempo en el cual los responsables de la construcción acuden ante los llamados para reparar defectos de su estructuración. Estas cláusulas se presumen siempre, aun cuando no exista contrato escrito y los convenios sean de palabra.

Durante todo el proceso de la obra participan en ella diferentes equipos de trabajo, organizados por contratistas o por personas independientes; por la empresa constructora, conocida como “administración”; por el maestro con quien se contrató la obra, entre otros. Así lo describe el director de obra de una empresa constructora en Cali:

La constructora como tal funciona con una parte del personal, que son sobre todo los directores de obra, directores, residentes, como el personal que va a estar a cargo. Se contrata primero con las firmas grandes como movimientos de tierra,¹³ mampostería,¹⁴ acabados,¹⁵ se hace un contrato, una oferta mercantil, el contratante acepta las condiciones y cuando se hace un contrato, un ejemplo, con mamposterías son 80 casas, entonces ese a su vez tiene otro subcontratista porque yo a él le encargo todas las casas y le pago todo, pero él tiene una persona que hace muros, otro que hace culatas, otro que funde, otro que hace detalles, entonces a su vez su misma actividad le permite subcontratar con otras personas, ese es como el modelo de contratante, contratista y los subcontratistas. (Entrevista 2)

13. Excavar el terreno para alcanzar el nivel desde donde parte la cimentación de la estructura.

14. La mampostería es la parte del proceso de construcción donde se pegan ladrillos u otras piedras con una mezcla, como cemento, para levantar las paredes o los muros de este material. Hay que tener en cuenta que hay muros de otros materiales prefabricados diferentes a los de mampostería.

15. Los acabados de la obra se refieren a las actividades que van desde el estucado (para que las paredes queden completamente planas y lisas), hasta la pintura y demás aditamentos de embellecimiento, como pegar rocas a la fachada o poner la baldosa de los pisos.

Foto 5: Collage de la obra 3. Son fotos diferentes del mismo proceso de fundición.



La organización en la construcción está pensada para extinguirse tan pronto se termine la obra y luego rearmarse en un nuevo proyecto. Las unidades empresariales que en ella participan rotan, no permanecen para siempre y el tiempo que estén en la obra depende de la duración de su tarea.

Durante los momentos de la obra, varios contratistas permanecen en ella de manera simultánea. En la foto 5 se ve un proceso simultáneo, la fundición: mientras en tierra están los equipos del proveedor de concreto con las personas encargadas de operarlo, en el tercer piso están los oficiales y ayudantes del contratista de estructura. Están los topógrafos y sus ayudantes revisando los niveles desde el suelo y desde lo alto del piso que se funde. Está el personal de la interventoría. Mientras se funde el concreto, en la otra mitad del piso aún se están “armando los hierros” para la fundición del día siguiente, por lo que se ve el operador de la grúa mientras maneja el control para llevar las varillas de acero a los oficiales y ayudantes del contratista de estructura.

La obra 1 fue la más poblada de las observadas: en algunos apartamentos se realizaban procesos de acabado, en otros se instalaba el cielo falso y el mobiliario de madera, en los pasillos se instalaban las alarmas contra incendios y las cajas de la energía. En la terraza se encontraban los trabajadores de los acabados con un contratista especialista en piscinas. En el primer piso permanecían entre tres y cuatro personas de la constructora, responsables del ingreso al edificio y de abrir los apartamentos.¹⁶ En el primer sótano estaba el almacén, en el que permanecía el almacenista y dos profesionales residentes de la constructora. También había gran parte

16. La persona responsable de esta tarea se llama “llavero”, pues es quien posee las llaves de todos los apartamentos y sólo él puede abrirlos para iniciar el trabajo o para que los dueños de los apartamentos miren su progreso.

de los materiales y la maquinaria usados por los diferentes contratistas: la mezcladora de cemento, los baldes donde se preparaba la macilla del estuco, los rollos del cable de los electricistas. También las personas que construían un tanque de reserva de agua para abastecer durante los cortes del servicio. En el segundo sótano, los electricistas trabajaban en la planta de energía y se adaptó un *vestier* para cada contratista en el que algunos trabajadores guardaban sus pertenencias personales y tenían otros implementos para la obra como los bultos del estuco y la piedrilla de los acabados externos. Los soldadores participaban por días y algunas veces instalaban las rejas del antejardín de entrada al edificio y otras veces las rejas internas de cada piso o la reja que sostendría las tejas translúcidas¹⁷ del último piso.

En la obra 2 permanecía el maestro con dos personas a su cargo, ambos trabajadores polivalentes: un oficial y un electricista que cuando no hacían instalaciones eléctricas participaban de cualquiera de las demás tareas. También permanecía un ayudante (que no siempre fue la misma persona) y ocasionalmente acudía el hijo del maestro cuya especialidad era la soldadura pero que, como todos, atendía las necesidades de la totalidad de la obra. También podía estar el carpintero solo, tomando las medidas de los implementos a fabricar, o con un ayudante (a veces es su esposa, otras, su hijo). En ocasiones estaba el proveedor de aluminios y vidrios solo, tomando el pedido de algunas ventanas y una puerta, o con un equipo de dos personas instalando la puerta y las ventanas demandadas.

Tanto en la obra 1 como en la 3, cada tarea descrita era desarrollada por unidades de trabajo diferentes (contratistas o constructora), mientras en la obra 2 el maestro procuraba hacer con su equipo la mayoría de las actividades, pero traía personas externas a las labores que requerían especialidades con las que no contaba. Con tantos equipos de trabajo dotados de autonomía, como lo anota Panaia (1999), cobra especial relevancia la coordinación como un elemento relevante en la gestión y organización de la actividad productiva. Como una orquesta, cada parte que interviene debe estar ajustada a una partitura; así, cada contratista y sus equipos de trabajo se adaptan a los acuerdos generales para que el resultado sea el esperado. En una obra es importante la precisión y la coordinación o, como lo anota Harty (2006) la negociación entre sujetos con poder sobre alguna parte del proceso. Así lo expresa un sujeto en la entrevista: “hacer una obra de construcción es como jugar un partido de fútbol. Todos deben hacer las cosas bien en el lugar que les corresponde. Si uno se equivoca, todo el juego sale mal” (Entrevista 5).

17. Tejas usadas para permitir el paso de la luz del sol al edificio.

Los utensilios y mecanismos de coordinación y ajuste de todas las partes se convierten en instrumentos de poder, y tenerlos, comprenderlos y poder modificarlos son asuntos que les conciernen a los sujetos y las instancias que tienen mayor jerarquía en las obras de construcción. Tal es el caso de los planos en las obras más formales, o el cuaderno usado por el coordinador de un contratista en la obra 1 y por el maestro en la obra 2. En este cuaderno el maestro toma nota de las decisiones sobre la alteración del diseño, las medidas de la obra e incluso datos de contabilidad. Una evidencia relevante de las observaciones es que cuanto más formal es la obra, más claro y difundido es el poder que se tiene sobre los instrumentos de coordinación y ajuste: en las obras 1 y 3, cada contratista tiene copia de los planos y cada equipo tiene la posibilidad de discutir con la administración o con los contratistas que le precedieron los desajustes entre estos planos y el proceso de la ejecución. Así, pueden establecer nuevas negociaciones si los errores en los cálculos o en la ejecución del trabajo incrementan los costos pactados, como, por ejemplo, si el trabajo de estructuración quedó por fuera de las medidas que le pidieron a los carpinteros para el diseño de las puertas y esto les acarrea más horas de trabajo y materiales. En contraste, en la obra 2 todos los involucrados –ya sea las personas que trabajan directamente con el maestro, el carpintero o los contratistas de aluminios– dependían para su trabajo de las orientaciones del maestro en los pedidos. Cada día, de acuerdo a las prioridades del cliente, el maestro asignaba el trabajo a los oficiales y al ayudante, pues sólo él tenía claridad de qué se debía terminar primero, cuáles eran las medidas y qué pasos seguían.

Para comparar el poder directivo entre las obras con mayores niveles de formalidad versus la obra 2, en la que el maestro toma las decisiones con base en el conocimiento de su oficio, puede acudirse a Coriat (1998): al dividir la dirección, tradicionalmente concentrada en el maestro, la industria de la construcción logra normalizar la coordinación de la obra, haciendo que esta no dependa solo del secreto del oficio, sino que se concreta en planos, apuntes, informes de los comités de obra,¹⁸ para que el proyecto que se levanta no quede sometido a la discrecionalidad del maestro. Con ello, los clientes y la constructora se quedan con los mayores niveles de maniobra, especialmente en el asunto del tiempo, tan importante para la producción cuando pretende ser masiva. Vale la pena advertir que este proceso se logra, especialmente, porque la producción de viviendas en estos casos se

18. Los comités de obra son los escenarios de coordinación de las obras de construcción. En las dos obras con mayores niveles de formalización visitadas, estos comités se reunían una vez cada dos semanas. A ellos asisten los responsables de los contratistas y la empresa constructora y se analiza el progreso del proyecto y las eventualidades que surgen en el camino.

hace en cantidades industriales y, como lo anotó un trabajador durante una conversación informal en la obra 3, este tipo de proyectos no podría ser adelantado bajo la discrecionalidad de un maestro ni el esquema organizativo de las obras informales. Sin embargo, la alta división de poderes y la centralidad en las orientaciones preestablecidas genera también incertidumbres sobre aspectos del trabajo en concreto: la calidad, el consumo de materiales, el tiempo que tarda cada trabajador en su tarea (tiempo que además depende del ritmo de los demás compañeros), pues la autonomía de los equipos hace que el control del tiempo se ejecute sobre la empresa contratista o sobre las unidades de trabajo, no sobre cada sujeto particular.

Un ejemplo ilustrativo de esta doble vía de intentos de control sobre el contratista versus la autonomía y posibilidades de resistencia de cada trabajador, es el del arquitecto residente de la obra 1, quien siendo el personal directivo de más alto rango que permanece en la obra, no cuenta con autoridad total sino parcial. Aunque inspeccionaba el progreso de la obra, no daba ninguna orientación sobre la realización adecuada o inadecuada, ni llamaba la atención sobre el rendimiento del trabajo. Su autoridad, sin embargo, sí era clara al momento de la entrega del apartamento,¹⁹ pues era él quien revisaba que los acabados fueran satisfactorios. Cuando el director del contratista de acabados le entrega los apartamentos al arquitecto, la responsabilidad pasa a la constructora, por ello este es un momento de tensión y también es el momento de evaluar la calidad del trabajo de quienes ejecutaron las tareas.

Si consideramos que la construcción es un proceso de trabajo variable (Panaia, 1999), es decir, que se realiza por equipos que rotan y encadenan tareas, comprendemos que los tiempos de trabajo dependen de varios condicionantes y no son los mismos para todas las unidades de trabajo. Ello reduce significativamente las posibilidades de control, lo que representa una preocupación para las constructoras y clientes. Las organizaciones de mayor jerarquía, que concentran el trabajo de dirección y de creación intelectual del proyecto, son las que más tiempo permanecen en la obra: la constructora tiene personal directivo y de logística durante toda su duración, así como el maestro y sus oficiales y ayudantes permanentes. Si la obra cuenta con interventoría es probable que las personas responsables también permanezcan de principio a fin. Los niveles más bajos de subcontratación permanecen poco tiempo en la obra debido a la corta duración de sus tareas. Los contratistas principales permanecen durante la culmi-

19. Cuando el contratista de acabados terminaba su trabajo en cada apartamento llamaba al personal de la constructora para que verificara y recibiera el resultado. El arquitecto podía no recibirlo por no considerarlo adecuado.

nación de todo el trabajo respectivo: el contratista de estructura permanece desde que inicia la cimentación hasta que se entrega la estructura, igual que el contratista de mampostería o de acabados, pero si alguno subcontrata, por ejemplo, a una persona independiente para que realice un trabajo que no se alcanza a cubrir con el personal propio, este subcontratista durará apenas los días que demande la tarea puntual, tiempo que por lo general se establece en el momento del convenio.

Con la subdivisión de las tareas de una obra en contratistas y subcontratistas especializados en funciones concretas, la industria de la construcción logra que el poder de cada unidad de trabajo sobre la obra dependa del tiempo que su tarea se demore en desarrollar, experimentando la convivencia simultánea de diferentes niveles de autoridad. Derivado de la dependencia de elementos climáticos y de hallazgos que no siempre pueden preverse en la planeación, la disponibilidad de materiales y equipos de los proveedores, el tiempo se convierte también en un factor de incertidumbre cuyo control total se escapa de las manos de cualquiera de los actores. Con ello, aunque el “cronómetro” no sea un instrumento de control en las obras de construcción, y el tiempo en ellas tampoco pueda estimarse de manera precisa, sí existen estrategias como la subdivisión de funciones, los contratos de tiempo establecidos a los inicios de la obra y las miradas vigilantes de los demás contratistas que esperan el cumplimiento de los tiempos de quien les precede en su trabajo. Otro mecanismo de control es la definición de los pagos, pues las constructoras los dividen en el tiempo de desarrollo de la obra. Para que los pagos se hagan efectivos, los contratistas deben rendir cuentas ante la constructora de los progresos de su trabajo. A estos informes se suman los reportes de pagos a seguridad social de sus trabajadores, según las nuevas reglamentaciones que buscan formalizar el trabajo. Los contratistas pagan a sus trabajadores salarios derivados del tiempo (al día, a la semana, quincenales, mensuales, horas extras, etc.), por lo que es importante para ellos gestionar el tiempo del trabajo de modo que los valores que se cobran a la constructora al final representen una ganancia luego de pagar los salarios. Sin embargo, ello no quiere decir que se logre una completa racionalización del tiempo, pues con la autonomía de los equipos la supervisión sobre el trabajo completo se hace complicada.

Por otro lado, en la obra 2 el maestro establece un convenio de palabra en el inicio de la obra con el cliente y determina un valor y un tiempo estimado de la obra completa. El progreso de la obra depende de la disponibilidad de dinero del cliente, pero el maestro, que no tiene ojos vigilantes sobre su ritmo de trabajo, cuenta con mayor libertad para gestionar su tiempo de trabajo si se compara con sus colegas contratistas de las obras

1 y 3. En la obra 2, el oficial del maestro señala que prefiere trabajar en el sector informal porque “se mata uno menos”²⁰ y “no tiene que estar corriendo, como en las obras con constructora”. En esta obra, el poder derivado “del secreto de su oficio” se mantiene. El maestro cuenta con plena confianza del cliente, además ninguna de las partes tiene la presión de terminar la obra para iniciar una nueva. El maestro acepta el trabajo que puede realizar a su ritmo y el cliente confía en que el ritmo que le imprime el maestro al avance de la obra es el necesario. También reviste al maestro, como vimos antes, de una autoridad completa sobre todo el proceso del trabajo dentro de la obra y de lo que sucede en ella, un ejemplo de ello fue las posibilidades de recolectar información para esta investigación: el maestro delimitó mis lugares de observación de manera más severa que en otras obras, definió que sólo a él podía entrevistar y estuvo atento a las conversaciones informales que tenía con los otros trabajadores.

La confianza transversaliza la creación de redes en todas las obras observadas. La confianza que se construye es la prenda de garantía para afrontar la incertidumbre: las empresas constructoras o los maestros establecen confianzas con los clientes a través de recomendaciones; los contratistas con las constructoras o con los maestros, para que los recomienden en nuevas obras; los trabajadores con los contratistas, demostrando calidad en el trabajo, cumplimiento y disposición para cumplir las orientaciones que se imparten.

Trabajar de manera inter-organizacional supone también que entre los responsables de cada unidad de trabajo y los trabajadores de las diferentes empresas no existan problemas de convivencia como maltrato o desconfianza. Como lo señaló el director del contratista de acabados de la obra 1: “otra cosa por la que la constructora siempre nos lleva es porque nosotros no damos problemas. Por eso también nos importa que las personas que contratamos no armen problemas entre ellos o con los muchachos de otro contratista” (Entrevista 4).

La confianza es relevante porque estas redes se construyen a partir de la recomendación. Luego, la calidad del trabajo y el comportamiento en la obra son la garantía de permanencia. En la obra 2 el maestro explica el diseño de la cocina, trazado en el suelo con lápiz rojo, indicando medidas y posición de los muebles que fueron cotizados minutos antes para ser fabricados en el taller e instalados por el carpintero. En esta conversación participan el carpintero y el cliente. Todos se conocen porque el maestro, que ha realizado varios trabajos para su cliente, ha llevado consigo al carpintero. En algún momento hablan de una obra anterior en la que el car-

20. Expresión que indica que es más tranquilo el trabajo.

pintero hizo diversos trabajos: toda la cocina, el closet de la ropa, la cama, la sala de visitas y el comedor. El cliente hace al respecto algunos reclamos sobre un recomendado del carpintero:

Maestro: no volvías a recomendar al tapizador. Nos dejó el trabajo sin terminar, hizo las cosas fuera de la medida que le di y nos “bananió”²¹ todo el tiempo, hasta que le dijimos que ya no más.

También lo señala un trabajador de la obra 3:

Uno recomienda a gente que sabe que puede trabajar bien, porque si sale malo para el trabajo, o lo deja tirado, o en vez de aprender se pone a pelear, uno queda mal y no le vuelven a recibir recomendados. (entrevista 9)

IV. DENTRO DE LA OBRA: ALGUNOS APUNTES

La autoridad en las obras de construcción no es absoluta. Aun en la obra 2, en la que el maestro tiene un poder mayor, éste debe discutir y negociar espacios de poder. Estas discusiones pueden cambiar el rumbo de la obra, o aspectos de su edificación, como en efecto sucedió durante la discusión sobre el diseño del piso de la cocina en la obra 2, en la que primó finalmente el concepto del carpintero.

Aunque existe una jerarquía entre los contratistas, los jefes de las empresas de mayor posición no tienen incidencia sobre los trabajadores de aquellas que están más subordinadas. Es decir, siguiendo a Panaia (1998), una característica del trabajo de la construcción es la alta autonomía de gestión de cada equipo, como lo señalan los profesionales de salud ocupacional de las obras: “Yo soy el SISO de la constructora, pero cada empresa [contratista] tiene su propio SISO. Lo que yo hago es llamarlas a ellas cuando veo que un trabajador no está cuidando su seguridad” (Entrevista 3).

También describe un ayudante de carpintería en la obra 1, trabajador del contratista de carpintería, cómo establece jerarquías entre las autoridades de la obra. Lo interesante de este relato es que se revela cómo el entrevistado suele ignorar las recomendaciones del arquitecto, máxima autoridad de la obra:

Yo no le hago caso a todo el que me da una sugerencia. Si viene él y me dice que haga esto o aquello, yo le digo que hable con mi jefe, porque yo tengo un jefe que me dio una orden y es a él a quien debo reportarle mi trabajo, si hago otra cosa él me va a decir que por qué hice eso si él no mandó. (Entrevista 5)

21. Expresión que indica que buscaba excusas, no respondía llamadas o mentía para justificar sus demoras.

La autoridad jerárquica tiene evidencias observables en las obras: cascos amarillos para oficiales y ayudantes del contratista principal del momento (estructura, mampostería, acabados); cascos blancos para el personal de dirección de toda la obra: para los maestros, contra maestros²² y directores de los contratistas, para el personal administrativo de la constructora, para la interventoría, y cascos azules y verdes para contratistas de tareas más puntuales y de menos cantidad de personal, como la instalación de redes. Según dice el maestro de la constructora de la obra 3, antes los cascos indicaban sólo los niveles de la jerarquía, no la diferencia de las tareas y de los contratistas. Ahora solo el casco blanco indica jerarquía y autoridad. La autoridad en la obra se concreta también en libertad de movilidad: los cascos blancos se pueden desplazar por todos los escenarios que ocupa la obra, observan, conversan. Los cascos amarillos permanecen en un lugar asignado desde que inician hasta que terminan su tarea, y caminar por otros espacios de la obra, observar y conversar puede ser interpretado como un desperdicio de tiempo del trabajo. En esta vía, Cruz (2016) afirma que las organizaciones, al mismo tiempo que buscan un sentido de grupo, de un “nosotros”, lo fracturan y racionalizan, “de esta fractura se encarga la jerarquización, la asignación de cargos y funciones, la autoridad, la división técnica y social del trabajo” (p. 37). Así, mientras el director del contratista señala a los suyos como “los muchachos” (Entrevista 8), también busca distinguirse de los suyos: él no es uno de los muchachos, ni exhibe las virtudes y defectos que les atribuye.

El cargo no es suficiente para que la autoridad sea validada por los subordinados. Se requieren características adicionales, como el tiempo que se lleve trabajando con el mismo equipo. Un oficial explica que obedece al maestro más antiguo del contratista y no al más nuevo: “ahí es donde está el detalle, no le camina uno sino a ese sólo *man...* a ese otro [maestro] nadie le hace caso” (Entrevista 9), señalando como razón la diferencia del tiempo que llevan el uno y el otro con el equipo de trabajo y comparándolo, además, con el tiempo que él mismo lleva trabajando con el contratista. Dice sobre la autoridad y el tiempo:

Usted sabe que sea como sea nadie le copia [habla del nuevo maestro], y menos uno todavía que lleva más tiempo camellando. En el momento uno le dice “sí, sí, listo”, pero ya. Con ese *man* [el maestro viejo] es diferente. (Entrevista 9)

22. El contra maestro en las obras de construcción es quien asume la jefatura de una cuadrilla de trabajo. Por lo general aparece en obras de gran envergadura, donde cada contratista tiene muchas cuadrillas que no puede dirigir un solo maestro, por lo que cada una queda bajo la dirección de un contra maestro, quien está, a su vez, bajo la autoridad del maestro del contratista. En el caso de la obra 3, el contra maestro estaba allí porque el maestro atendía simultáneamente dos obras.

También se concede mayor autoridad a las jerarquías capaces de resolver problemas a sus trabajadores, como lo señala el maestro en la entrevista 8: desde contestar preguntas técnicas hasta responder a las solicitudes de un adelanto salarial. Por otro lado, el respeto a la autoridad del joven supervisor del contratista de acabados de la obra 1, a pesar de llevar menos tiempo de experiencia que quienes dirige, deriva de la comparación que sus compañeros hacen entre él, a quien le atribuyen virtudes como ser justo y considerado, y los tratos déspotas del maestro del mismo contratista.

En la obra 2, la autoridad del maestro está asentada en un profundo respeto por parte de los demás integrantes del equipo. El carpintero lo describe como una persona con conocimientos profundos sobre su oficio. El cliente, por su parte, acude permanentemente a la obra y sugiere constantes cambios a partir de estructuras que ve en otras ciudades, alterando así sobre la marcha los diseños, pero estas sugerencias no son impuestas, aunque podría hacerlo al ser quien paga por el trabajo, sino negociadas con el maestro, quien tiene la última palabra sobre lo que se hace o no. Tal es el caso de una sugerencia de cambio de diseño que llevó el cliente, luego de hablar con un arquitecto, y que implicaba derribar una columna. Al respecto el maestro relata: “Le dije que yo sólo le puedo hacer ese cambio si contrata un ingeniero calculista y me muestra que la estructura resistirá sin esa columna. Si no es así, yo lo lamento, pero esa sugerencia no se la acepto” (Entrevista 7). La modificación no se llevó a cabo.

Gran parte de la autoridad en la construcción está sostenida por el conocimiento del oficio. El “saber hacer” es la condición para escalar de una posición a otra: sólo se puede pasar de ayudante a oficial si, además de poseer las herramientas, demuestra en una prueba la destreza que sabe manipularlas y la capacidad de ejecutar las orientaciones, ya sea mediante la lectura de los planos o la experticia en los pasos para realizar un trabajo de calidad. Así, es relevante el saber hacer, incluso aunque se haya aprendido por la experiencia y no por formación técnica institucional, así sea un conocimiento tácito “no formulado, se manifiesta en la acción y tiene la apariencia de ser particular, es por lo tanto menos objetivo y basado en la experiencia” (Mazzoti, 2016, p. 59).

Con este panorama complejo en el que se teje la autoridad, los modos de resistencia a ella resultan también diversos. En una obra es mucho más difícil vigilar y dar cuenta del rendimiento de cada trabajador individual, pues sus ritmos no dependen solo de él sino del progreso de la obra en general, de los materiales y de las condiciones del terreno y el clima. Estas múltiples circunstancias dotan a los trabajadores de enormes posibilidades de administrar la incertidumbre sobre el tiempo que toman realizan-

do una tarea. También la flexibilidad e informalidad del trabajo hace que el cumplimiento en los pagos se convierta en un recurso para garantizar la fidelización y obediencia de los trabajadores. Sobre este último aspecto, en la entrevista 9, el oficial de estructura afirmaba que la razón por la cual no cambiaba de contratista era el cumplimiento en los pagos. En la obra 1, durante una visita de campo, un trabajador me explica que varios de sus compañeros habían decidido no ir a trabajar hasta que sus pagos se efectuaran, pues estaban retrasados dos días y “si uno no tiene plata pa ir a trabajar, no va hasta que le paguen”. En la obra 2 los pagos eran semanales pero no siempre se hacían a tiempo, sin embargo la confianza depositada en el maestro garantizaba la asistencia durante varias semanas aunque los pagos estuvieran retrasados. Así, la flexibilidad no sólo dota a algunos trabajadores de mayores posibilidades de presión y libertad en su trabajo, sino que favorece la presencia de asuntos “tácitos” no explícitos o formalizados, que atraviesan los acuerdos contractuales. Tal es el caso de la importancia de la confianza en el sostenimiento del vínculo contractual, con todas las ventajas y desventajas que puedan derivar de este tipo de vínculos y la supervivencia de métodos paternalistas en la organización y gestión del trabajo que ésta entraña.

CONCLUSIÓN

En el sector de la construcción, el poder sobre el proceso depende del tipo de incertidumbre al que se busque hacer frente. Así, la alta vulnerabilidad del sector frente a los vaivenes del contexto económico y político genera que el poder se derive de la capacidad de incidencia sobre las autoridades gubernamentales para promover la generación de inversiones en obras públicas, incentivos y permisos para las obras privadas, habilitación del suelo para la construcción, etc. Las estrategias para afrontar esta adversidad y acceder al instrumento de poder, como la posibilidad de incidir sobre el sector público, son de dos tipos: por un lado, el gremio presiona mediante medios de comunicación a las autoridades públicas de todos los niveles argumentando la generación de empleo y de riqueza que se produce con la construcción, por otro lado, las empresas constructoras acuden a la búsqueda de incidencia directa sobre figuras políticas y tomadores de decisión.

Otra forma de afrontar la inestabilidad propia de la actividad y la incertidumbre del sector es funcionar bajo esquemas flexibles de producción: mientras las empresas constructoras de mayor poder y capital no son las principales contratadoras de personal, subcontratan a su vez diversas empresas contratistas, cuya característica general es que son intensivas en mano de obra, pero no muy robustas de capital.

Ya en el trabajo al interior de las obras, la incertidumbre se deriva de la naturaleza flexible de la organización, que requiere altísima coordinación entre diversos grupos de trabajo, autónomos e independientes incluso en cuanto a lo empresarial. En este sentido, la incertidumbre de la coordinación, que se preocupa principalmente por la calidad del trabajo y el tiempo del trabajo, genera que el poder esté condensado en herramientas y relaciones. Los planos de la obra y el cuaderno del maestro son herramientas en las cuales se condensa la concentración o distribución del poder y marcan la pauta para las relaciones de subordinación y las posibilidades de negociación. Entre más niveles de formalización tenga, la distribución de planos entre todas las empresas contratistas democratiza de mayor modo el poder sobre la obra, pues iguala a todos los actores en cuanto al conocimiento del proceso completo y le da posibilidades similares a todos para negociar tiempos, recursos, materiales, etc. Contrario a esto, el contenido del cuaderno del maestro sólo lo conoce él, lo actualiza constantemente de acuerdo a las conversaciones con el cliente y con los subcontratistas y con base en él da orientaciones diarias o sobre trabajos puntuales. Los involucrados en esta obra, no tienen muchas posibilidades de controvertir o negociar con el maestro, pues sólo él sabe con certeza el proceso completo por el que transitará la obra. Tener el control absoluto de la obra le permite al maestro controlar detalladamente la calidad de cada trabajo, mientras a las constructoras sólo les queda el control en el momento de la entrega de los trabajos y el criterio del arquitecto que las recibe.

El control sobre el tiempo de la obra es también una preocupación. La administración, es decir, la constructora que dirige la obra, no tiene posibilidades de control sobre los equipos de trabajo de las empresas contratistas, los cuales tienen una relativa autonomía sobre su trabajo, pero sí puede presionar los tiempos de las empresas contratistas mediante los contratos y el condicionamiento de los pagos. Estas empresas contratistas tienen la posibilidad de negociar esos tiempos y pagos si existen, por ejemplo, errores de quienes les precedieron en el trabajo que les afecte su función. Esta posibilidad de negociación no es absoluta pero sí es importante y es posible por el conocimiento de los planos y los convenios pactados. Por otro lado, en la obra informal, los tiempos de progreso de la obra dependen básicamente del maestro y de la disponibilidad de dinero del cliente. Se avanza en la obra de acuerdo a los pagos y en cada pago se pactan progresos, y al interior de la obra el maestro es quien tiene la posibilidad de poner el ritmo del progreso.

La confianza es un elemento central en la gestión de la incertidumbre en las obras de construcción. La confianza del maestro con sus oficiales para dejar en sus manos la calidad del trabajo que luego él debe entregar,

la de los trabajadores para recomendar a un compañero a nuevos trabajos. La confianza de las empresas constructoras con las empresas contratistas para llevarlas a las obras que esté administrando, o las del maestro con los subcontratistas para llevarlos a sus propias obras. La confianza atraviesa las relaciones formales e informales en las obras de construcción y es una forma de gestionar la incertidumbre de la flexibilidad.

La autoridad también es un aspecto importante para el desarrollo de las obras de construcción. Si bien las relaciones de autoridad condensadas en los contratos laborales y en la asignación de cargos de las obras formales son importantes y respetadas, hay otros aspectos que participan en el respeto que los trabajadores tengan de la autoridad de quien los dirige, o a quien acuden para pedir concejos o expresar quejas. En este aspecto, el “saber hacer práctico”, es decir el conocimiento del oficio, es un elemento central para el ejercicio de la autoridad. Los trabajadores respetan a la persona de quien les conste que sabe sobre su trabajo y que lo puede orientar bien. También hay otros aspectos importantes como la antigüedad, la percepción de que es justo o su carácter para dirigir el personal, pero de todos los elementos que hacen legítima la autoridad, el “saber hacer” es el principal.

REFERENCIAS

- Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid, España: Alianza.
- Camacol Valle. (29 de noviembre de 2017). *Ventas de vivienda en Cali crecerían al 9% al finalizar el año*. Camacol Valle. <https://camacolvalle.org.co/ventas-de-vivienda-en-cali-crecerian-9-al-finalizar-el-ano/>.
- Carneiro, M. (2005). *Cirque du Soleil: Varekai, la mística de las organizaciones emergentes. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* (194), 22-36.
- Coriat, B. (1998). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. España, Siglo XXI.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Vol. 2. Buenos Aires, Amorrortu.
- Cruz, F. (2016). ¿Reconocimiento y desarrollo humano en las organizaciones? En D. Varon, y X. Giraldo. (Ed.). *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización* (pp. 30-45). Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (28 de septiembre de 2018). Principales indicadores del mercado laboral - agosto del 2018.

- Boletín Técnico*. Bogotá, Colombia: DANE.
- Dombois, R. y López, C. (1993). *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Bogotá: Fundación Friedrich Ebert de Colombia (Fescol).
- “El PIB de este año podrá crecer 2,8%: FMI”. (2016, enero 20), *Dirario El País*, p. A6.
- Etkin, J. (2007). La capacidad de gobernar en las organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad. En F. Cruz. (Ed.). *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 169-184). Cali: Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad del Valle.
- Haidar, J. (2010). La constitución del sujeto “competente”, el caso de los trabajadores de la construcción en Argentina. *Gaceta Laboral*, 16 (3), 333-357.
- Harty, C. (2006). Innovation in construction: a sociology of technology approach. *Building Research and Information*, 33(6), 512-522.
- Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- “Infraestructura de transporte impulsó inversión en obras civiles el primer trimestre”. (18 de mayo de 2018). *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-en-obras-civiles-en-colombia-primer-trimestre-2017/245512>.
- Macca, D. y Mejía, C. A. (2017). *Paisajes laborales posfordistas en el suroccidente colombiano*, (vols. 1 y 2). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Mazzoti, G. (2016). La gestión del conocimiento como nueva estrategia de poder/saber en la época actual. En D. Varon y X. Giraldo. (Ed.). *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización* (pp. 45-60). Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Neffa, J. C., De la Garza, E. y Muñiz, L. (2009). *Trabajo, empleo y calificaciones, relaciones de trabajo e identidades profesionales*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso).
- Oliva, J. y Díaz, M. J. (2005). Reestructuración productiva y movilidad laboral: los ‘commuters’ de la construcción en Castilla - La Mancha. En J. J. Castillo. (Ed.). *El trabajo recobrado: una evaluación del trabajo realmente existente en España* (pp. 123-170). Madrid, España: Miño y Dávila.
- Panaia, M. (1998). *Demanda de calificaciones en la industria de la construcción argentina*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Panaia, M. (Septiembre de 1999). Algunas reflexiones sobre el proceso de trabajo y los logros de productividad en los sectores no fordistas de la economía. *Documento de Trabajo N.º 9*. Buenos Aires, Argentina: EDUBEA - Colección CEA.
- Urrea, F. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Cali, Colombia: Corporación Calidad - Colciencias.