

[Volver a índice](#)

LIDERAZGO



## LIDERAR SIN GRITAR: *cómo una comunicación más humana mejora* RESULTADOS EN OBRA



**Roberto Pérez**  
Campeón internacional de oratoria en español.

Frases comunes como “te falta compromiso” o “yo en tu lugar lo haría distinto” pueden parecer consejos bien intencionados, pero en entornos de alta presión como las obras, su efecto puede ser el contrario: generan tensión, defensiva y desconexión.

### ¿Cuántas veces al día creemos estar ayudando, pero en realidad estamos generando juicio?

Muchas más de las que imaginamos. Cuando decimos cosas como “eso es sentido común”, “te falta compromiso” o incluso “yo en tu lugar lo haría distinto”, en realidad lo que hacemos es lanzar juicios disfrazados de ayuda. En entornos como las obras o en equipos técnicos, donde

En el exigente mundo de la construcción, muchas veces se privilegia la rapidez por sobre la reflexión, y los líderes comunican desde la urgencia más que desde la intención.

Sin embargo, la comunicación empática permite escuchar activamente, entender el contexto del equipo y generar confianza genuina. Solo así es posible liderar con propósito y construir relaciones sólidas que trascienden el proyecto.

el estrés es alto y el tiempo escaso, caemos fácilmente en comentarios que juzgan sin darnos cuenta.

Por ejemplo, si un capataz le dice a un operario: “¿Otra vez llegas tarde? Así no se puede confiar en ti”, su intención puede ser mantener

la disciplina, pero el efecto en el operario suele ser defensivo, vergüenza o simplemente, cerrarse. En cambio, si dijera: “Cuando llegas tarde, el equipo queda a la espera y perdemos ritmo. ¿Qué necesitas para que eso no pase mañana?”, estaría señalando el impac-

to sin atacar a la persona. La clave en estos casos es cambiar del juicio al entendimiento.

### ¿Cómo podrías reformular un “deberías” para que suene más a apoyo que a juicio?

La palabra “deberías” suele venir cargada de presión. Aunque tengamos buena intención, no podemos evitar que suene a imposición. Reformularlo pasa por cambiar la mirada: en vez de decirle a alguien lo que tiene que hacer, podemos invitarlo a reflexionar.

En lugar de “deberías organizar mejor a tu gente”, podríamos decir:

“¿Te serviría si revisamos juntos cómo estás asignando los turnos para ver si po-



[Volver a índice](#)

LIDERAZGO



demos aligerar la carga del equipo?”

Esta forma de comunicarnos abre diálogo y muestra disposición para acompañar.

**¿Qué herramientas o frases han encontrado útiles para construir confianza en vez de imponer expectativas?**

Una frase que uso habitualmente y que siempre me funciona bien es:

**“Quiero entender qué necesitas para poder ayudarte mejor.”**

Y otra que también utilizo con frecuencia:

**“Me importa el resultado, pero también cómo llegamos a él.”**

En entornos de obra, donde como bien sabemos, muchas veces lo urgente tapa lo importante, el simple hecho de detenerse un momento a preguntar:

**“¿Qué está pasando realmente aquí?”**

puede evitar un conflicto o descubrir una mejora de fondo.

También funciona mucho usar el feedback constructivo en el momento justo:

**“Noté que hoy el equipo terminó antes. ¿Qué cambiaste? Me gustaría que lo compartas con todos.”**

Esto refuerza las buenas prácticas y hace sentir visto y valorado a quien lo hace bien.

**¿Qué hábitos de comunicación te gustaría cambiar para contribuir a un entorno laboral más colaborativo?**



**“La buena comunicación no retrasa la obra. La hace más sólida”**

El primer hábito, sería sin duda hablar menos desde la orden y más desde la intención.

En vez de dar instrucciones como si fuéramos un GPS (“Haz esto, ve allá, termina ya”), podríamos explicar por qué hacemos las cosas, y para qué es importante.

También cambiaría el hábito de asumir lo que el otro sabe. Muchas discusiones nacen porque uno cree que “esto es obvio”. En la obra, como en la vida, no hay obviedades: si algo es importante, mejor decirlo claro.

Y por último, fomentar espacios breves de escucha cada día: 10 minutos para saber cómo está el equipo, qué les preocupa o qué idea tienen. Puede parecer poco, pero mi experiencia me confirma que cambia mucho.

**¿Cómo logramos integrar en la industria de la construcción, que se muestra tan dura o ripiosa para comunicarse, mejoras en la manera de relacionarse?**

Lo primero es entender que mejorar la comunicación no es ponerse blandos, sino ser más estratégicos. Un líder que sabe escuchar y pedir de forma clara consigue 3 resultados que marcan la diferencia: más colaboración, menos errores y equipos más comprometidos.

La industria de la construcción puede ser dura, sí, pero está llena de personas que quieren hacer bien su trabajo. Lo que falta muchas veces es que se les hable con respeto, sin gritos, sin sarcasmo, sin desconfianza.

La acumulación de pequeños cambios es lo que genera grandes efectos:

- Cambiar “¡Esto está mal hecho!” por “¿Qué pasó aquí? ¿Lo revisamos juntos?”
- Sustituir el silencio por “Gracias por quedarte hoy, sé que fue un día duro.”
- Promover líderes que no manden desde el miedo, sino desde la claridad.

Una buena obra no solo se construye con cemento y ladrillos. También se construye con palabras bien dichas, con tiempo para escuchar y con respeto mutuo.

Bajo mi punto de vista, la productividad y el bienestar no son enemigos. Son socios.

La buena comunicación, no retrasa la obra. La hace más sólida. **N&C**

Comenta en