

Reseña analítica de la literatura sobre el pensamiento gerencial en las empresas constructoras, enfoques y tendencias

Págs. 188 - 213

Grupo de investigación: Centro de Investigación en Competitividad Empresarial
Línea de investigación: Competitividad de empresas constructoras
Andrés A Montejo B.♦

Recibido: 10 de agosto 2015 Aceptado: 16 de octubre de 2015

RESUMEN

El proyecto procura indagar y contribuir a la revisión del estado actual y la vigencia de los fundamentos teóricos, de la administración de las organizaciones, a la aproximación a la naturaleza y especificidad del pensamiento que soporta la toma de decisiones de los objetivos estratégicos en la prácticas gerenciales de los directivos de las empresas constructoras en el país, así como indagar sobre los efectos de este pensamiento en la realidad organizacional de las empresas constructoras. El artículo se concentra en la segunda fase del Proyecto de Investigación y aborda el análisis y reseña de los títulos relacionados de manera directa con los aspectos generales y relevantes de las teorías de organización los postulados centrales que han formado el pensamiento gerencial de los directivos de las Empresas Constructoras Mipymes, (en adelante ECM) en Colombia. Contiene un recuento y un balance de los elementos teóricos y conceptuales sobre pensamiento estratégico como primera aproximación para la construcción del Marco Teórico de la Gerencia de Empresas Constructoras, condición necesaria para el abordaje

de las problemáticas del Entorno Organizacional de las Empresas Constructoras.

Palabras Claves Pensamiento, Estrategia Administración, Gerencia, Management, Gestion

ABSTRACT

This project aims to acquire further knowledge about the current state of the theoretical foundations, the knowledge of nature and thought specificity that supports managers of Construction Companies Management practices, in our country, and also investigate this thought effects in organizational reality at the construction companies. The article is concentrated on the second phase of the research project and focuses on 20 titles of management, analysis and review, directly related to the management thinking of managers of Construction Companies in Colombia which provides certificated information on lines orientation of its management emphasis and identifies the dominant trends in the management environment, from which it is possible a theoretical approach

♦ Arquitecto y docente investigador del programa de especialización en gerencia de empresas constructoras. Fundación Universidad de América. andimontejo@gmail.com

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

in order to address the problems of the organizational environment of the construction companies.

It contains a count and a balance of theoretical and conceptual elements of strategic thinking as a first approximation for the construction of the theoretical framework of the Management of Construction Companies, necessary condition for addressing the problems of Organizational Environment Construction Companies

Key Words: Thought, Strategy Management

INTRODUCCION

El presente artículo contiene los avances de la primera fase del proyecto – CONSTRUCCION DEL MARCO TEORICO DE LA GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS, como uno de los objetivos de la LINEA DE INVESTIGACION “COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS” de la FACULTAD DE ESTUDIOS CONTINUADOS Y AVANZADOS DE LA UNIVERSIDAD DE AMERICA.

El Proyecto de Investigación de la Línea “COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS” procura con la construcción del MARCO TEORICO indagar contrastar y profundizar en el papel de las teorías clásicas y contemporáneas como fundamento de las ideas y conceptos que soportan las decisiones gerenciales en las empresas constructoras nacionales. El énfasis cualitativo esta dado en la indagación, para aproximarse a las percepciones creencias y modelos mentales de la administración de los gerentes Las preguntas de la investigación están encaminadas a indagar y verificar cuales son las teorías y principios de la administración que siguen las gerencias de las Empresas Constructoras, si han requerido modificaciones a los principios clásicos y contemporáneos para adaptarlos al contexto nacional, y cuales los aportes a nivel teórico, de modelos y métodos que les han permitido resultados exitosos en términos de competitividad.

En la siguiente fase se preguntará por las implicaciones y el papel que juegan el pensa-

miento empírico y el profesional en el desempeño gerencial, las diferencias en la forma de concebir y adelantar el negocio empresarial por los gerentes, un objetivo del trabajo es indagar por el papel de la estrategia en cada nivel de decisión, a nivel del pensamiento estratégico de la gestión y a nivel de las prácticas gerenciales, como las empresas del sector de la construcción definen las estrategias a corto mediano y largo plazo. El proyecto procura a partir de los resultados y productos, aportar a la construcción de un marco teórico propio, como fundamento para el debate en la producción de soluciones encaminados al mejor desempeño de las empresas del sector al involucrar variables de gestión como la apertura de nuevos mercados, la gestión y control de proyectos, las tecnologías de información y comunicación, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico productivo.

MATERIALES Y METODO

Para el cumplimiento de esta fase inicial de carácter exploratorio y analítico en la construcción del Marco Teórico y con el objetivo de obtener un panorama amplio sobre la producción intelectual existente en el medio, se ha considerado pertinente el estudio y reseña de los títulos de libros y artículos preferentemente nacionales sobre la temática relacionada con “LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PENSAMIENTO GERENCIAL EN LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN COLOMBIA”. Se procura con el resultado y los productos de este ejercicio de revisión bibliográfica, recopilar los postulados conceptuales que han guiado la reflexión teórica y guiado en buena medida el ejercicio profesional en nuestro medio en los últimos años y obtener una base teórica y analítica suficientemente amplia para la construcción de un marco teórico propio.

MARCO TEORICO

“El pensamiento administrativo actual es atravesado por corrientes ideológicas o sus con-

cepciones filosóficas heterogéneas como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo; conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace 2000 años (el funcionalismo, el estructuralismo, el positivismo, la hermenéutica, la dialéctica, el marxismo,) estas raíces – postulados y premisas, no explícitos, sedimentos que constituyen la base o la matriz de los conocimientos actuales- son raramente discutidas.” (Bédard, 2003)

LAS PALABRAS CLAVES

Es necesaria la definición de algunos términos que soportan la orientación del presente trabajo, tales como PENSAMIENTO, ESTRATEGIA ADMINISTRACION, GERENCIA, MANAGMENT y GESTION, La definición no es simplemente de vocabulario, aborda un problema profundo, *el problema del conocer*, planteado desde la epistemología, se requiere profundizar en las múltiples interpretaciones y aplicaciones en el medio gerencial y en especial en el de las EMPRESAS CONSTRUCTORAS, como condición para precisar y determinar conceptualmente las relaciones de los elementos sustantivos del PENSAMIENTO GERENCIAL aplicado a las “Empresas Constructoras”, en su correcta interpretación.

Los términos aquí estudiados, son construcciones individuales o sociales referidos a conceptos directamente relacionados, que en diferentes contextos y casos han evolucionado en forma dinámica otorgándoles diferentes sentidos y significados. Estos conceptos provienen de construcciones apropiadas de otros contextos extranjeros, norteamericanos, europeos y recientemente el japonés sin la correcta traducción del término, lo que lleva a su uso indiscriminado, con interpretaciones coyunturales, subjetivas y simplistas al considerarlas como sinónimos. Un elemento que dificulta la claridad conceptual sobre el pensamiento en el campo administrativo ha sido la interpretación indiferenciada de los términos sin que su significado corresponda a realidades lingüísticas so-

ciales concretas, que permitan un punto común de consenso académico en el medio de la administración para su uso. Estos términos han sido utilizados indistintamente de diferentes formas y en diferentes contextos y atribuidos a autores con sentidos y contextos distintos a los inicialmente asignados por estos. A esto se suma que se introducen términos de difícil traducción y precisión como *management*, aplicados como gerencia, gestión y administración sin ningún tipo de diferenciación (Sanabria Rangel, 2007)1 “Al medio nacional han llegado por diferentes vías y desligados de sus contextos iniciales, lo que les otorga gran incertidumbre en su significado comunicativo original” (Sanabria Rangel, 2007)2.

Debe enfatizarse la ausencia de rigor en el contexto nacional y en especial en el medio académico para resignificar y proponer una interpretación que consulte de un lado su significado original, el desarrollo del concepto que surge de un contexto espacio temporal definido y concreto y un autor que le otorga una intencionalidad específica.” (Sanabria Rangel, 2007) 3 y de otro la indagación de las condiciones en el campo de la administración empresarial y académico propios, que permitan asimilar y relacionar acertadamente el termino original adecuado a las condiciones y el momentos histórico del país.

El trabajo de resignificación y socialización del uso correcto de los términos en el campo de la administración es importante en la medida que los conceptos que los soportan son elaboraciones intelectuales de un grupo concreto de individuos y observadores que procura abordar problemáticamente, comprender y representar una realidad determinada, en procura de compartirla mediante un proceso comunicativo, donde el concepto en su origen es un significante que será interpretado como significado por el receptor dentro de las limitaciones de su medio. Una de las causas de la poca precisión en el uso de los términos en nuestro medio, radica en que no existe la relación entre emisor-significante y receptor-significado, por la aplicación de estos en el contexto nacional caracterizado por ser tradicionalmente

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

receptor y consumidor de conocimiento administrativo foráneo. Situación que se explica por la aplicación de estos de diferente manera en los países de origen y por la traducción, interpretación y aplicación de estos en nuestro medio sin el rigor necesario. La situación real es que los términos han tenido un uso particular, que generalmente no considera el verdadero sentido dado originalmente por el autor, y de otra parte no se ha avanzado en la construcción de significados propios que respondan teóricamente al contexto nacional de manera compartida por la comunidad académica.

Como abordaje de esta problemática, surge un tema de investigación de carácter epistemológico y semántico. Se pregunta: ¿El sistema de los símbolos -el lenguaje- comúnmente usado en el medio de la administración representa apropiadamente el aspecto del mundo real que lo soporta, y el procesamiento de la información conduce a una correcta solución a la problemática planteado por el sistema?

Las premisas para esta línea de investigación serán: Los símbolos, palabras y conceptos que son re-construidos por el receptor, no tienen sentido sin que se involucre en la comprensión del fenómeno tanto al sistema observado (objeto) como al individuo (sujeto observador), y al medio en que interactúan los dos de donde surge el fenómeno del conocimiento a observar. En síntesis, la elaboración de los símbolos, palabras y conceptos y de sus significados, esta mediada por la reconstrucción que involucra la identidad y la cultura específicas del sistema en observación, las condiciones de producción y su situación espacio temporal.

LOS MODELOS DE PENSAMIENTO

“La forma en que las personas prefieren pensar puede ser tan importante como lo bien que piensan” No existe una sola forma de pensar, existen muchos estilos de pensamiento, cada uno tiene su importancia en el desempeño de los seres humanos según los diferentes ámbitos y etapas

de la vida. (Sternberg., 1985)⁴. La noción de “estilo de pensamiento” adquiere importancia para el análisis de las decisiones empresariales, en contextos de crisis o alto riesgo tiene tanto peso como las condiciones objetivas del medio, el acatamiento a los principios y teorías de administración y la velocidad estratégica en que se responda al problema, y debe estudiarse en la medida en que incide integralmente en la planificación y definición de las estrategias gerenciales de la empresa.

Según Sterenberg, “Un estilo es simplemente una manera de pensar, no es una aptitud, sino una forma preferida de utilizar las aptitudes que uno posee” existen muchos caminos dentro del mismo proceso mental para la toma de decisiones “No tenemos un estilo, sino un perfil de estilos, una combinación única que nos hace ser diferentes y congeniar más con ciertas personas”. (Sternberg., 1985)⁵. En este sentido la “manera de” es decir la forma en que piensa un individuo puede ser tan importante como lo bien que piensa. Es importante la flexibilidad, para aceptar los diversos estilos, y formas de pensar del otro, es indispensable tener mente abierta para percibir y aceptar los cambios, adaptarse a los diversos estilos de pensamiento de los miembros de un equipo es una cualidad fundamental para gerentes y jefes, en la búsqueda de un pensamiento que sopesa la mayor cantidad de opiniones sobre un problema concreto.

(Sternberg. 1985)⁶ clasifica los diferentes aspectos de la personalidad, en categorías relativas al carácter, según diferentes funciones, “formas y niveles de pensamiento”, tener en mayor o menor grado así:

- “personas *legislativas*.
- Personas *ejecutivas*.
- Personas *judiciales*.

Estos dos últimos estilos por son más cercano al estilo del gerente y administrador que tienden

a seguir las normas establecidas. (Sternberg., 1985)⁷ clasifica cuatro *formas* de autogobierno mental, cada una de ellas indicando la manera en que se aborda al mundo y sus problemas:

- “Personas *monárquicas*
- Personas *jerárquicas*
- Personas *oligárquicas*
- Personas *anárquicas*

Establece también una clasificación de las personas de acuerdo con niveles, *alcance e inclinaciones*, según esto existen:

- Personas *globales* Personas *locales*.
- Personas *internas*: Personas *externas*:
- Personas *liberales*: Personas *conservadoras*

Los estilos se combinan de manera individual, lo que produce variedad de pensamiento, y explica por qué se generan relaciones y amistades consideradas extrañas o asimétricas, las personas buscan inconscientemente caracteres complementarios que parecen opuestos, pero que son su complemento y porque no es posible congeniar con todas las personas. En este punto es importante considerar el entorno de trabajo de los gerentes para determinar cuáles deben ser las mejores características del perfil del cargo, es indispensable lograr congruencia entre el pensamiento y el medio para un óptimo desempeño profesional.

A partir de este modelo (Sternberg, 1985)⁸ desarrolla la Teoría Trídica de la inteligencia humana, esta describe la relación de la inteligencia con tres dimensiones o teorías de la persona:

- La subteoría componencial tiene que ver con el mundo interno del individuo, con el pensamiento analítico y académico. Investiga, planea y ejecuta.

- La subteoría experiencial explica su relación con el mundo externo, la forma en que maneja su experiencia en las situaciones cotidianas, su pensamiento creativo. Busca originalidad e innovación.
- La subteoría contextual hace referencia a la forma en que el individuo se mueve en su entorno, al pensamiento práctico (*street-smart*), adaptativo y exitoso. Implica la solución de problemas

Más tarde (Howard, 1999)⁹ establece que la combinación de estas dimensiones genera seis pasos que siguen de manera general los pasos de las metodologías en los protocolos de la investigación científica:

- Información acerca del objetivo a seguir. Investigación.
- *Creación de estrategias*.
- Establecimiento de los pasos claros a seguir.
- *Creatividad*. Implementación.

Es importante indicar que dentro de los seis pasos análogos al del proceso científico, que debe seguir un gerente se han incorporado contenidos de clara influencia fenomenológica, al entender la estrategia dentro de un nuevo contexto y la creatividad como un componente importante de las teorías de la inteligencia emocional.

LA ESTRATEGIA

Por su utilización en diferentes contextos y disciplinas no existe una sola definición, las acepciones en su aplicación dependen del medio. En la teoría administrativa se relaciona con los conceptos de pensamiento, planeación, administración, gerencia, dirección, procesos y gestión, el uso del término cambia en relación con los otros términos relacionados durante el proceso histórico de evolución del planteamiento

to teórico del problema. Mitzberg propone una clasificación según su uso, usando las 5 Ps.

En la aplicación que se da al termino ESTRATEGIA en la administración, (Porter, 1996)10 lo distingue de la eficacia operacional (Porter, 1996)11, LA ESTRATEGIA es relevante en el campo de la diferenciación: las empresas ante los buenos resultados en las mejoras operacionales deciden sustituir y dejar de aplicar las estrategias competitivas viables, y en cambio en búsqueda de la productividad la calidad y la velocidad a corto plazo recurren a las técnicas de gestión y a la eficacia operacional, tales como: La Gestión de la Calidad Total, el Benchmarking la competitividad basada en el tiempo, la tercerización, la colaboración con socios, la Reingeniería y la Gestión del Cambio.

Porter considera que la ESTRATEGIA y la eficacia operacional son esenciales para un desempeño superior, pero que tienen diferentes objetivos y diferentes funciones: y afirma *“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales, solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener”* (Porter, 1996)12. además *“Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas”*, (Porter, 1996)13 y define las actividades como *“las unidades básicas de la ventaja competitiva”*. (Porter, 1996)14 y agrega *“el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente”*. (Porter, 1996)15 Por ultimo considera que un aspecto básico en la aplicación de la estrategia es considerar de manera integral todos los elementos que intervienen en la gestión para darles un manejo articulado en sus diferentes dimensiones. Al indagar sobre los antecedentes en la aplicación del Pensamiento Estratégico en el siglo XX, según (Manrique de Llinas, 2007), 16 este adquiere importancia con la velocidad de los cambios en el entorno industrial y la inestabilidad por la libre competencia, el comienzo del fenómeno de la globalización y la competitividad inciden fuertemente en el pensamiento sobre la direc-

ción de las empresas. De 1900 a 1930 el énfasis estratégico se da en el perfeccionamiento de la producción en masa, la reducción de costos en productos de consumo básico, después de la gran depresión, sin considerar prioritaria la diferenciación del producto, la estabilidad relativa del mercado interno permite concentrarse en la productividad. En este periodo surgen los principios de producción en línea de Taylor, la especialización y división del trabajo entre quien planea y quien ejecuta, (Taylor, 1981)17 define en 1916 los principios científicos y funciones del administrador y las bases de la disciplina: planeación, dirección, control y evaluación. Entre 1930 y 1950, las mejores condiciones económicas de posguerra saturan la demanda de productos básicos y exige nuevos productos. La empresa debe orientarse hacia la diferenciación del producto y el mercado. Hay mayor competencia entre empresas, énfasis en el entorno, la publicidad, promoción y ventas es decir: la noción de Innovación.

El entorno se complejiza por la consideración y énfasis en la motivación y bienestar del personal, el liderazgo en todos los niveles y la importancia en las relaciones interpersonales y la productividad laboral. De los años 50's a los 70's se enfrentan a patrones de demanda más exigentes, lo que obliga a invertir en investigación y desarrollo de tecnología y productos, las problemáticas que deben enfrentar son más complejas: las prácticas monopolísticas, la contaminación ambiental, las fluctuaciones económicas y la inflación. En este contexto de ampliación de la oferta, el consumidor se hace más exigente en la calidad y hay más control gubernamental. Se pasa del marketing conocido a nuevas tecnologías de mercadeo y competidores, lay nuevas actitudes del consumo privilegia la relación de la empresa con el entorA partir de 1965 surge el término, Igor Ansof (Ansoff & McDonnell, 1990)18 desarrolla conceptos y procedimientos y como instrumento para la toma de decisiones estratégicas. Distingue 4 etapas de evolución en los sistemas de dirección.

1. Dirección por medio del control del rendimiento. Énfasis en el control post.
2. Dirección por extrapolación, predice el rumbo por extrapolación de tendencias.
3. Dirección por anticipación. Basado en la planeación estratégica periódica. Época de cambio rápido pero predecible.
4. Dirección por respuesta flexible. Es planificación de contingencia, para responder a retos difíciles de pronosticar. Dirección por problemas de señales débiles, dirección de sorpresas.

Se planifica en función del comportamiento en entornos complejos y flexibles. Aparece para adoptar respuestas proactivas, en cambio de la adaptación reactiva. Las nuevas técnicas de mercadeo cada vez más refinadas, en un medio globalizado obligan a considerar un consumidor de mayor movilidad social y capacidad económica, más focalizado y que requiere la aplicación de la tecnología, bases de datos y recursos a nivel global más ágiles y dinámicos. (Ansoff, 1991) 19

LA TACTICA

La definición de este término que puede ser de gran utilidad en el campo de la administración, ya que LA TACTICA se refiere A LA ACCION SISTEMATICA, a la organización y puesta en marcha de los recursos destinados a un fin, de acuerdo a lo definido y establecido en la estrategia, hace referencia a todas aquellas acciones con un cierto nivel de entrenamiento y mecanización, con el objetivo de disminuir la improvisación y el margen de riesgo del error, en los procesos. Es importante diferenciar la táctica de la estrategia ya cada una ópera a un nivel teórico y organizativo diferente aunque suelen usarse como sinónimos.

LA ADMINISTRACION, EL MANAGEMENT

Se debe tener en cuenta que el idioma de origen de los términos ha sido predominantemen-

te el inglés, y resultado de traducciones poco técnicas al castellano donde el termino básico ha sido *Management*, considerado por igual como gerencia gestión y administración. Adicionalmente las traducciones han sido realizadas en México, Argentina y España por diferentes editoriales por lo que no ha existido unidad de criterio técnico ni lingüístico. Como lo afirma (Drucker, 2002)²⁰ no es conveniente traducir a otro idioma el término *management* y *manager* ya que tiene diferentes significados en Inglaterra y en EE.UU, y este allí tampoco es completamente claro. (Motta, 1973, pág. 210)²¹ señala que tanto en inglés como en francés en lenguaje técnico *management* se refiere a la gestión privada, y *administration*, traducida como administración, tiende a significar la gestión pública. En lenguaje norteamericano *management* se utiliza como sinónimo de *administration*, y expresiones como *business administration*, (administración de empresas) o *public management* (*gerencia publica*) en que las palabras administración y gerencia se califican como públicas o privadas según el caso, de manera contraria al caso europeo. (Motta, 1973)²²

Lo anterior, y el hecho que la mayoría de conceptos sobre administración han sido elaborados desde la perspectiva de los países mencionados, explica en parte la confusión respecto al uso de estos términos en nuestro medio. Etimológicamente el origen del término *management* proviene del latín *manus*, que significa mano, y del cual proviene la raíz, *manager, to manage*, que significaba originalmente en ingles entrenar, andar, conducir un caballo y que actualmente significa: manejar gobernar, dirigir, conducir, administrar o disponer de alguna cosa. (Sanabria Rangel, 2007).²³ De este término proviene *management* que para adicionar al problema tiene como sinónimos en ingles los términos: *organization, running, administration, supervision, managing, executive y board*, los que se han traducido como: administración, gerencia, gobierno, gestión, cuerpo de directores, grupo decisor, manejo de recursos, dirección de empresas o negocios. (Sanabria Rangel, 2007)²⁴

En francés los términos *menager* y *menagement*, familiares del término en inglés, son la raíz de gerente o gerencia, en el sentido de disponer o gobernar y como sustantivo relativo a la persona que administra gerencia o cuida bienes. En el contexto actual en francés, *menagement* evoca la dirección o conducción de una empresa y *manager* el sentido de manejar o dirigir como actividad. Los términos *gerere* o *gestión* que provienen del latín *gerere* significan *conducir dirigir o gobernar*, de otra parte *administrare* y *administration*, aluden a la *administración de un bien* en defensa de quien le confía su patrimonio. (Ansoff, 1991) 25 En algunos países europeos con lenguas romances, *administration* se refiere a la del estado, (administración pública). (Chiavenato, 2007) 26 indica que el término proviene de *ad* (dirección tendencia), y *minister* (*subordinación obediencia*), es decir el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Aunque algunas visiones definen el *management* “como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado”, (Guerrero Ramos, 1995, pág. 166) 16627 en el francés del Canadá no se recomienda la traducción del término, ya que gestión y administración lo suplen suficientemente en su significado. Con lo anterior se evidencia la dificultad para lograr un consenso sobre el uso y significado del término y la dificultad para diferenciarlos entre Europa y Norte América. Según (Guerrero Ramos, 1995)28 “dirección es equivalente a gerencia, mientras que administración lo es de gestión cuando se aplican los términos dirección y gerencia se hace referencia al mando, mientras que administración y gestión se refieren al manejo, a la acción de realizar algo.” En nuestro medio estos términos son usados y aplicados de manera indiferenciada sin relación a la acción de ordenar, planear, dirigir y ejecutar, y el criterio de uso obedece más al *marketing* (otro término por precisar) a la moda extranjerizante, a como suene mejor según el gusto particular, sin consideración al rigor de su significado y contexto de aplicación. Se debe indicar que en el medio si se diferencian los términos

gerencia y *gestión*, la primera se refiere “al cargo de gerente” o a su despacho, “es un rol que agrupa un conjunto de funciones” mientras el segundo se refiere a “las acciones que se ejecutan para obtener algo, o de las actividades de la persona encargada de un negocio.” (Moliner, 1998)29 “Consiste en una actividad transversal a la organización que puede ser ejecutada en los diferentes ámbitos y subsistemas”. (Guerrero Ramos, 1995)30

Sin embargo en el medio y como resultado del desarrollo del capitalismo y la diferenciación entre el propietario y quien se encarga de la empresa, el término gerenciar adquiere alguna aceptación en el medio de la administración, el *rol o el papel del gerente*: su misión se basa en una tarea o serie de funciones que debe adelantar como aporte al cumplimiento de unos objetivos de los cuales es la cabeza, es el principal responsable de los resultados finales de la organización. Para Peter Drucker, el trabajo de gerente es el mismo para el supervisor de producción que para el máximo dirigente, en cualquier posición que este ocupe debe responder por la cooperación y el trabajo de sus subordinados. (Drucker, 2002, págs. 185-189) 31

EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

El objetivo del presente artículo no es el de reproducir aquellos aspectos de la administración que bien pueden encontrarse en libros y documentos especializados, los conceptos, principios, teorías y enfoques que se presentan tienen como objetivo delimitar el marco de las principales influencias que es empíricamente posible reconocer en el medio, cuya característica principal es la heterogeneidad y el eclecticismo en las prácticas gerenciales de las empresas, y que sirve como parámetro para identificar y relacionar tanto teorías y paradigmas importados como aquellos pocos de producción teórica propia.

Según (Sanabria Rangel, 2007)32 se puede considerar la *administración* como un cuerpo

de conocimiento dentro del cual se consolida la profesión, que surge en la segunda mitad del S. XIX en el proceso de división social del trabajo entre propietario empresario y propietario capitalista. La separación se hace más explícita con la aparición de grandes corporaciones y sociedades limitadas que requieren equipos complejos de directivos para el control, surge un nuevo rol socioeconómico, el de los administradores de empresas, que se desarrolla durante el SXX. En el área de lo público, la administración nace en el S. XVII como expresión de dependencia y subordinación al poder político de los concejos y asambleas en el manejo del estado. En el S. XVII se institucionaliza la actividad con la designación del cargo de Ministro de Estado, “así el administrador es el ejecutor de las decisiones emanadas de los organismos políticos superiores o de los parlamentos y asambleas legislativas” (Motta, 1973)³³

Es claro que la expresión *gerencia* (como rol organizativo ocupado por el administrador) *tuvo su origen en el área privada*, para significar su subordinación a quienes están en los cargos superiores, los gerentes y ejecutivos eran las personas encargadas de ejecutar las ordenes de los superiores y propietarios o miembros del concejo superior de la empresa. (Motta, 1973, pág. 13)³⁴ El rol se ha configurado progresivamente, iniciando por la *actividad*, luego pasa a ser *un oficio*, más tarde es un *rol organizacional*, hasta configurarse *como una profesión: administrador de empresas, y que hoy procura pasar del rol profesional a uno disciplinar* en consideración a su campo de conocimiento y complejidad. Este rol disciplinar alude a la función de *gerencia*, es un rol inherente en su configuración al proceso de conformación del capitalismo moderno, y dentro de ese contexto histórico debe considerarse su definición.

En conclusión el concepto de *administración* alude a un campo del conocimiento, que ha configurado una profesión que apunta a una categoría *disciplinar*, mientras el termino *gerencia* se refiere a un rol organizativo que aparece en el paso del *empresario a capitalista* durante la segunda mitad del S. XX.

LA ADMINISTRACION SEGÚN FAYOL

En 1916 en la maduración de la Segunda Revolución Industrial aparece su teoría que apunta a consolidar la doctrina administrativa como fundamento de la práctica profesional de la administración. Esta hace explícita una concepción hoy considerada clásica, en que las organizaciones tienen seis operaciones o funciones interdependientes esenciales: *Técnica, Comercial, Financiera, Seguridad, Contabilidad y Administrativa*.

Para Fayol la administración es solo una de las seis funciones, esta está compuesta por cinco elementos: *Prever, Organizar, Comandar, Coordinar, Procurar*. (Taylor, 1981)³⁵. A cada grupo de operaciones corresponde una *capacidad especial* que se sustenta en un conjunto de calidades y conocimientos que se sintetizan en *Calidades físicas: Calidades intelectuales: Calidades morales: Cultura general: Conocimientos especiales: Experiencia*: Todas estas actividades están presentes en cada una de las funciones que se realizan, en diferentes proporciones según el nivel de dirección de cada uno desde el obrero hasta el director general. (Taylor, 1981)³⁶ Para el autor no deben confundirse los conceptos de (*administrer*) administrar y (*gouverner*) gobernar, ya que el último consiste en conducir la empresa hacia su objeto, sacando el mejor partido de los recursos disponibles, aplicando las seis funciones descritas, mientras que el primer término solo se refiere a una de esas seis funciones. “*aunque a veces su papel es tan importante para los jefes que estos pueden parecer únicamente administrativos*” (Taylor, 1981)³⁷

El autor apunta a consolidar conceptualmente *la profesión de la administración*, asociada a la actividad directiva, mientras que los cargos inferiores los relaciona con otras cualidades profesionales propias de cada empresa, el rol, que quiere definir, delimitar y fundamentar es *el gerencial*, compuesto por funciones delimitadas dentro de la estructura organizacional.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

La *gerencia* se refiere a tres cosas: 1- La búsqueda de oportunidades, 2- La coordinación de capacidades, 3- La aplicación tradicional de recursos. (Etkin 2000) 38 asociada con las áreas de finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones. A partir del gobierno se articulan los grandes propósitos, *el que y el cómo*- participa de todas las funciones pero no está vinculado directamente con producción. Corresponde al rol gerencial articular los esfuerzos para obtener el resultado. (Taylor, 1981)39

La gestión es un concepto activo transversal a la organización, el administrador deberá asumir un rol de catalizador de una organización autorregulada y auto organizada en un contexto en evolución. La gerencia es una actividad inserta en una estructura económica capitalista dada, y su alcance en la solución de las desigualdades estructurales es muy limitada. Por lo que el texto rechaza las afirmaciones de P Drucker. (Drucker, 2002) 40 en el sentido que no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países bien administrados, ya que desconoce históricamente la formación y la estructura de relaciones desiguales del capitalismo.

EL ROL GERENCIAL, LA ACTIVIDAD DE GESTION

El rol gerencial establece relaciones simultáneas con los diferentes niveles de sistemas y subsistemas, de manera integral y particular así como con todas su funciones según los objetivos, estas relaciones soportan la gestión, donde se llevan a cabo la comprensión, e intervención del directivo en todos los sistemas para dirigir procesos en los diferentes niveles de complejidad y alcanzar los objetivos propuestos. (Sanabria Rangel, 2007)41. La gestión está condicionada e identificada con los diferentes tipos de organizaciones y grandes ramas de actividad, multinacionales, microempresas, sindicatos cooperativas, etc. Esto determina diferentes modelos de gestión definidos por la relación sujeto –objeto de carácter específico por

disciplinas, económicas financieras, de producción. Se mencionan a continuación algunos de ellos:

Relación del rol gerencial con las actividades de gestión según la organización

Relación del rol gerencial con la actividad de gestión según funciones organizacionales

Relación del rol gerencial con las actividades de gestión según procesos y proyectos organizacionales.

Relación del rol gerencial con las actividades de gestión según Niveles organizacionales.

Según la organización se puede hablar de gestión corporativa, organizacional y prospectiva, estratégica. (Sanabria Rangel, 2007)42

EL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO

Algunas áreas del conocimiento administrativo se pueden relacionar con la formación de gerentes en las organizaciones, en 4 áreas de desempeño: *Estrategia, Racionalidad Administrativa, Liderazgo y habilidades interpersonales y Poder Decisorio.*

Como se desprende del cuadro anterior (Sanabria Rangel, 2007)43 El uso integral de estas cuatro habilidades otorga racionalidad a las decisiones, "*Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es particularmente la teoría de la racionalidad intencionada del comportamiento de los seres humanos que se "dan por satisfechos" "porque no tiene la inteligencia necesaria para conseguir el máximo"* (Simón 1972 X XII) 44. Mientras el hombre económico maximiza, el hombre administrativo "*se contenta con*" busca soluciones satisfactorias, **no** óptimas. El hombre económico trata con el mundo real en toda su

Figura 1. Significado administración

De los conceptos de administración, gobierno				
Área de conocimiento	Justificación sobre el tipo de conocimiento	Habilidades básicas		Importancia para la formación de ejecutivos
Estrategia	Existe una comunidad con valores, demandas, necesidades y apoyos y un ambiente social y político con recursos, oportunidades y amenazas, que necesitan ser conocidos para que puedan identificarse alternativas a corto y largo plazo.	Capacidad para analizar factores internos y externos, para usar mejor los recursos escasos y poder alcanzar los objetivos, conocimiento de planificación estratégica, sobre todo de formulación, análisis y evaluación de directrices.	Alta	Desarrollo de la visión de la gerencia como una forma de ciencia y arte para mejorar la calidad de la decisión. Importancia elevada para ejecutivos no tanto como una técnica racional, sino como postura gerencial
Racionalidad administrativa	Existe una acción racional calculada para alcanzar los objetivos. Es necesario identificar previamente los medios más eficientes y eficaces	Capacidad de comprensión de técnicas gerenciales básicas para proponer su uso en la búsqueda de medios más eficientes. Conocimiento en técnicas de programación, presupuestos, sistemas de información y apoyo gerencial	Baja	Desarrollo de la visión de la gerencia esencialmente como ciencia (currículo básico de escuelas de administración). Algunas técnicas son importantes para gerentes intermedios. Los ejecutivos solo deben estar informados sobre todo en cuanto a la programación y presupuesto.
Liderazgo y habilidades interpersonales	Existe un público interno que necesita utilizar su capacidad de iniciativa y acción para alcanzar objetivos comunes. Debe saber articular y coordinar el poder existente entre los individuos.	Capacidad de reunir a personas en función de objetivos comunes con visión y perspectiva de comunicación más allá de su contexto próximo e inmediato. Conocimientos sobre fundamentos de liderazgo, técnicas de comunicación y de habilidades interpersonales	Alta	Visión de gerencia como arte, la idea de liderazgo fue recuperada recientemente, con un énfasis renovado en la creencia de que los ejecutivos pueden y deben ser líderes.
Poder decisorio	Existe un proceso decisorio organizacional donde las presiones externas, división del trabajo y la interacción humana concurren para desviar la acción racional. Debe actuarse en la corrección de rumbos, solución de conflictos, respuesta inmediata a problemas y coordinación de esfuerzos individuales discrepantes.	Capacidad de comprender procesos organizacionales de decisión para facilitar el juzgamiento y la acción en la solución de problemas. Conocimiento sobre comportamiento administrativo, dinámica organizacional, y procedimientos de innovación y cambios.	Alta	Visión de la gerencia como arte y ciencia, uso de conocimientos científicos para comprender la realidad organizacional, pero en la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar.

Fuente: las aéreas del conocimiento administrativo (Sanabria 2007).

complejidad, mientras el administrativo entiende que el mundo es un modelo, una representación simplificada de la realidad. (Simón H.A.1972).45

Así los gerentes toman decisiones sin considerar todas las alternativas posibles, y no se acostumbra comprobar posteriormente el resul-

tado. Esto se hace basado en normas sencillas aunque el contexto sea de gran complejidad. No es que tomar las decisiones sea sencillo, sencillas son las operaciones en que se basan para tomarlas. Para aplicar la decisión se requiere liderazgo, que involucra espontaneidad y libertad. A manera de conclusión se considera la gestión

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

como un método de aproximación a la realidad del fenómeno organizacional, como actividad que involucra la comprensión y la intervención sobre el fenómeno y como acción transversal a toda la organización entendida como sistemas, subsistemas procesos y proyectos.

Para efectos de este ensayo se considera inconveniente la traducción del término *management*, que surge de contextos foráneos, cuyo uso indiscriminado como medio disciplinar y a la vez como intervención, siendo ésta un componente de la gestión. Se propone dar a este un sentido literal como *manejo* de relaciones y recursos, en función de los objetivos, más relacionada y cercana a la gestión, que a la administración.

El concepto de *gobierno*, según definición inicial de (Fayol, 1979)⁴⁶ se refiere a la marcha efectiva de la organización como un todo, resalta la diferenciación entre este y *administración*, enfatizando que esta es tan solo una de las seis operaciones básicas de las organizaciones, de cuya organización se encarga el gobierno.

La *gerencia* se identifica con el rol organizacional que es uno de los responsables de la *gestión*. Se considera un rol esencial aunque no el único para alcanzar las metas a través de los diferentes subsistemas organizacionales. La gerencia se desarrolla por medio de la participación de múltiples participantes.

EL PENSAMIENTO- LOS POSTULADOS TEORICOS, ESCUELAS Y ENFOQUES, EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Existen diferentes caminos de gerenciar según las actitudes creencias, aptitudes y formas de pensar, que pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso, es posible dar distintos énfasis según el empresario, algunos otorgan más importancia a la planeación y al contexto económico, otros al manejo conservador de las finanzas, en la producción a los sistemas constructivos, en la eficiencia del ciclo de la construcción, en la

especialización y focalización de actividades y procesos, en el mercadeo y comercialización, en los valores empresariales, el valor agregado del recurso humano, según la formación, experiencia y trayectoria, como toda actividad humana, es singular e individual. El comportamiento humano se basa fundamentalmente en impulsos biológicos, psicológicos, sociales, espirituales, culturales, etc., dirigir es una conducta compleja y motivada por una serie de causas de la más diversa índole que influyen directamente, para la aplicación y análisis de la Teoría del Comportamiento Humano en las Empresas

EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Se consideran para el estudio del pensamiento administrativo los fundamentos teóricos y conceptuales de la administración, cuyo origen es en principio europeo y posteriormente norteamericano acorde con el avance de los procesos de industrialización de occidente, no es el alcance en este artículo indagar sobre los principios de administración de ECM exitosos en los países asiáticos con el liderazgo de la India y China, donde este proceso antecedió la revolución industrial inglesa y que hoy han permitido a esa nación en un corto plazo una poderosa recuperación industrial y económica, fundamentos que será importante considerar más adelante.

Taylor, Gantt y Gilbreth. La Administración Científica

A Taylor se le conoce como El Padre de La Administración Científica. Su experiencia le da a su pensamiento una mayor amplitud de criterio sobre problemas y oportunidades de mejorar la administración, su preocupación fue el desarrollo de la producción, la reducción de costos, elevar las utilidades, y los salarios. Considera que la noción de productividad es desconocida tanto por la dirección de la industria como por los trabajadores, no se considera la adecuada distribución de tiempo – salario por gerentes y trabajadores. El objetivo para entonces es ganar dinero y no una relación más justa entre trabajo

y productividad. Que se traduce en mejores salarios y utilidades.

Principios de Taylor

En 1911 publica el libro *The Principales of Científica Management*. Que expresa su pensamiento de la filosofía de la administración en principios que denomina “Perspectivas”

- Sustituir reglas prácticas por la ciencia.
- Obtener armonía más que discordia.
- Cooperación entre personas, en vez de individualismo.
- Trabajar dando énfasis a una producción máxima y no restringida.
- Prosperidad de trabajadores y de la compañía.

Estas “perspectivas” que pueden ser las de un gerente contemporáneo, resultan en perspectiva algo mecanicistas, pero procuran salarios y jornadas más justas para los trabajadores, propone una modalidad de “salario a trato”, que incentiva el desempeño.

Los principios de Taylor se preocupan de la productividad, de la condición humana del trabajador, y del derecho a ser capacitado en el oficio que puede hacer mejor.

Recalca el compromiso de los gerentes en estudiar estrategias para lograr el mejor desempeño de los trabajadores. Este pensamiento tuvo seguidores como Henry. L. Gantt, este es más cauteloso que Taylor para promover e implementar sus métodos de administración. A partir de los principios de Taylor enfatiza las relaciones armónicas entre gerencia y obreros. Resalta la importancia de la enseñanza de gerentes y obreros, dando prioridad a los valores humanos sobre cualquier aspecto en los conflictos administrativos. Destaca aspectos como la

planeación del tiempo, control de costos y de las actividades del trabajo. Inventó si se puede decir así las gráficas de barras para el control de tiempos y actividades. Las gráficas de Gantt, son precursoras de las técnicas modernas de planeación tales como Pert y CPM. y consideradas uno de los inventos sociales más importantes del siglo XX.

Frank y Lilian Gilbert se cuentan entre los seguidores de Taylor. Frank se inicia como albañil y luego contratista independiente, se preocupó por la productividad en los movimientos de los albañiles al colocar los ladrillos, duplicó su productividad se convirtió en consultor de mejoramientos de productividad humana, combinó sus ideas con las de Taylor para poner en práctica la administración científica.

Lilian Gilbreth, es una de las primeras psicólogas industriales, se interesa por concepto de eficiencia, y el aspecto humano del trabajo como factor que incide en esta, concluyo que la falta de interés de la gerencia hacia los trabajadores incide más fuertemente que la monotonía como causa de la insatisfacción de estos por el trabajo.

Henry Fayol y la Teoría Moderna de la Administración Operacional

Es el padre de la Teoría de la Administración Operacional, publica en 1916 “Administration Industrielle Generale” impresa en 1929 por el International Institute of Management de Ginebra, apunta a consolidar la doctrina administrativa como fundamento de la práctica profesional de la administración, hace explícita una concepción hoy considerada clásica, en que las organizaciones tienen seis operaciones o funciones interdependientes esenciales: Técnica, Comercial: Financiera: Seguridad: Contabilidad y Administrativa:

Según Fayol la administración es solo una de las seis funciones, está compuesta por cinco elementos: *Prever: Organizar. Comandar. Coordinar. Procurar.* (Fayol, 1979) A cada grupo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

de operaciones corresponde una *capacidad especial* que se sustenta en un conjunto de calidades y conocimientos que se sintetizan en. *Calidades físicas: Calidades intelectuales: Calidades morales: Cultura general: Conocimientos especiales: Experiencia:* Estas actividades están presentes en cada una de las funciones que se realizan en diferentes proporciones, según el nivel desde el obrero hasta el director general. (Fayol, 1979)48

Indica que no deben confundirse los conceptos de (*administrer*) administrar y (*gouverner*) gobernar, ya que el ultimo consiste en conducir la empresa hacia su objeto, sacando el mejor partido de los recursos disponibles, aplicando las seis funciones descritas, mientras que el primer término solo se refiere a una de esas seis funciones. *“aunque a veces su papel es tan importante para los jefes que estos pueden parecer únicamente administrativos”* (Fayol, 1979)49

El autor apunta a consolidar conceptualmente *la profesión de la administracion*, asociada a la actividad directiva, mientras que los cargos inferiores los relaciona con otras cualidades profesionales propias de cada empresa, el rol ,que quiere definir y fundamentar es *el gerencial*, compuesto por funciones delimitadas dentro de la estructura organizacional. La *gerencia* se refiere a tres cosas: 1- La búsqueda de oportunidades, 2- La coordinación de capacidades, 3- La aplicación tradicional de recursos. (Etkin 2000) 50 asociada con las áreas de finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones. A partir del gobierno se articulan los grandes propósitos, el que y el cómo- participa de todas las funciones pero no está vinculado directamente con producción. Corresponde al rol gerencial articular los esfuerzos para obtener el resultado. (Fayol, 1979) 51

La gerencia es una actividad inserta en una estructura económica capitalista dada, y su alcance en la solución de las desigualdades estructurales es muy limitada. Por lo que el texto contradice las afirmaciones de (Drucker, 2002)52 en el sentido que no existen países

desarrollados ni subdesarrollados, sino países bien administrados, ya que desconoce históricamente la formación y la estructura de relaciones desiguales del capitalismo. Sostiene que las funciones de: planeación, organización, mando, coordinación y control, no sólo son aplicables a instituciones que se dediquen a obtener lucro, sino a las de tipo política o religiosa por ejemplo, ya que todas requieren de una administración para la eficacia de estas. La gestión es un concepto activo transversal a la organización, el administrador deberá asumir un rol de catalizador de una organización autorregulada y auto organizada en un contexto en evolución

Principios: Estableció 14 principios, flexibles que deben usarse sin importar de la naturaleza y condiciones cambiantes de la organización:

- *División del Trabajo:*
 - Centralización*
- *Autoridad y Responsabilidad:*
 - Cadena Escalar*
- *Disciplina.*
 - Orden:*
- *Unidad de Mando*
 - Equidad:*
- *Unidad de Dirección*
 - Estabilidad de los Empleados:*
- *Subordinación del Interés Individual al General:*
 - Iniciativa:*
- *Remuneración*
 - Espíritu de Equipo:*

Estos principios de aplicación práctica en toda organización, aún vigentes, son los que le otorgan el carácter de teórico clásico de la administración, es a partir del énfasis en alguno de estos aspectos que se desarrollan los enfoques y tendencias, adecuados y aplicables a la naturaleza y actividades de cada empresa.

Hugo Münsterberg

Se considera el Padre de la Psicología Industrial, En 1892 dirige del laboratorio de psicología de Harvard como profesor de psicología experimental. Se interesa por la psicología industrial, y la forma de aplicarla a la administración científica; en 1912 publica *Psychology and Industrial Efficiency* y *Psychology of Management* (1912). sus objetivos se centran en los métodos para:

- Encontrar individuos con cualidades mentales idóneas al cargo a realizar.
- Determinar en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta.
- Como influye un negocio en los trabajadores para un éxito en los resultados.

Enfatiza los intereses comunes de trabajadores y gerentes, propone reducir la jornada laboral, elevar los sueldos y mejorar el nivel de vida.

Desarrollo del enfoque sociológico de la administración

El enfoque de Sistemas Sociales de la Administración surge con las tendencias políticas y sociológicas europeas de fin del siglo XIX, hasta entonces se considera al trabajador en su conducta en grupo -Taylor y Fayol, -. Max Weber, Emile Durkheim y Wilfredo Pareto se consideran los padres del pensamiento sociológico de la administración

Max Weber estudia distintos tipos de organizaciones sociales y concluye que en todas existía jerarquía, autoridad y burocracia.

Emile Durkheim postula que la existencia de valores y normas, controlan la conducta humana dentro de cualquier organización.

Wilfredo Pareto, profundo crítico ético de la conducta política y social establece que toda

sociedad está compuesta por diferentes tipos de organizaciones, que deben buscar el equilibrio interno mediante influencias externas e internas; además de considerar la conducta individual y colectiva de los dirigentes del sistema social.

Pareto influye en las siguientes investigaciones sobre el comportamiento de los trabajadores industriales; Elton Mayo y otros investigadores adelantan experimentos sobre el efecto de la luminosidad en las áreas de trabajo sobre la productividad de los trabajadores, las conclusiones apoyadas en el pensamiento de Pareto, tienen un efecto profundo en el pensamiento administrativo. Se concluye que no son los estímulos físicos y materiales los que mejoran la productividad, sino los factores sociales: la moral del grupo, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral, el “sentido de pertenencia” mediante un tipo de administración que dé prioridad a la conducta humana, es especial la conducta del grupo, y la mejora de las habilidades laborales e interpersonales: motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.

Las conclusiones mostraron que los seres humanos son seres sociales, que el trabajo del obrero y los negocios no son solamente una cuestión de maquinaria y métodos, sino que deben considerar el grupo y el medio social para equilibrar los aspectos sociales y técnicos, integralmente. La experimentación en este campo enfatizó en el conocimiento de las ciencias sociales del comportamiento y su aplicación a la administración, esta información permitió una comprensión más amplia y profunda de los aspectos sociales y conductuales de la administración y puso de relieve la visión social del trabajo y la necesidad de modificar los principios y la valoración del factor humano dentro de los procesos de producción.

Escuelas Administrativas

El aporte teórico en el periodo de entreguerras se considera relativamente poco por su poca incidencia en las empresas privadas aje-

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

nas al conflicto, pero por el contrario significa un importante avance en términos de logística y programación por parte de la industria bélica norteamericana, cuyos efectos se comenzaran a ver en la recuperación industrial de la década del 50. Si bien es poco conocido, es importante el estudio de los métodos de planeación, estratégica y programación del aparato bélico alemán, que con las limitaciones de la supervisión aliada, equiparó y superó en menos de 15 años bajo la dirección de Albert Speer el poder militar de los países europeos aliados. Se enumeran enseguida las escuelas administrativas en su evolución en el tiempo desde la visión mecanicista hasta las visiones holísticas y complejas actuales.

Empírica.

Científica

Clásica

Relaciones Humanas

Neorelacionismo y comportamiento humano
Neoclásica

Estructuralista

De sistemas

Cuantitativa

Administración por objetivos

Situacional o de contingencia

Desarrollo organizacional.

Ambiental

Calidad Total

Proceso Administrativos

Enfoques

Las diferentes maneras de valorar o considerar la problemática general de la administración ha dado lugar a categorías de pensamiento que pueden dividirse teórica y conceptualmente en escuelas, interpretaciones, y enfoques y tendencias que a su vez pueden ser agrupadas en categorías, históricas, epistemológicas, geográficas

y económicas, e inclusive de moda según el gurú que las promueva globalmente.

Ante el desconocimiento de estudios que profundicen en este aspecto específico para el caso de las Mipymes Constructoras en el medio nacional, a título ilustrativo se enumeran los principales enfoques que orientan las diferentes prácticas administrativas, para efectos del presente trabajo permiten apreciar la diversidad y complejidad en la medida que generalmente son aplicados simultáneamente con otros enfoques o técnicas de moda en el medio.

- Enfoque Empírico o de Cosas
- Enfoque de Conducta Interpersonal
- El Enfoque de la Conducta de Grupo
- El Enfoque de Sistemas Sociales Cooperativos
- El Enfoque de Sistemas Socio Técnicos
- El Enfoque de la Teoría de la Decisión
- El Enfoque de Sistemas
- Enfoque Matemático o de la Ciencia Administrativa
- El Enfoque de Contingencias o Situacional
- Enfoque de los Papeles Administrativos
- El Enfoque de las Siete Eses de Mckinsey
- El Enfoque Operacional

Los anteriores enfoques desarrollados a partir de contextos e intereses diferentes al nacional, presentan un carácter general, han sido transferidos a nuestro medio de manera indiscriminada y poco metódica y sistemática, para el medio empresarial, incluido el sector de la construcción. No puede afirmarse que en ellos se en-

cuentre un énfasis particular para su aplicación a las Empresas Constructoras.

NUEVAS TEORIAS ECONOMICAS DE LA EMPRESA

Dentro de la escuela neoclásica de la economía, el papel de las empresas en un modelo capitalista de mercado, responde a un único principio: el objetivo la empresa es “la maximización de los rendimientos, la utilización óptima del capital técnico y de los hombres para lograr un mejor beneficio” ” (Briceño 2004) 53., B. Coriat y Weinstein (1995) 54 consideran sin embargo, que se requieren nuevas aproximaciones no uniformes que den cuenta de fenómenos sociales y organizacionales más complejos.

EL PAPEL DEL ENTORNO SOCIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las corrientes de pensamiento actuales han surgido no desde el pensamiento teórico de la economía sino desde el campo de la administración, ligado directamente con la gestión y la producción de las empresas, de una parte como una respuesta practica de adaptación a la globalización del mercado, ante la necesidad de mejorar su imagen institucional en el entorno comercial del cual depende su supervivencia y de otra a los avances teóricos sobre los derechos ambientales y sociales de tercera generación, es decir a las presiones de grupos sociales en la lucha por el derecho a la participación de los miembros de toda la sociedad en los beneficios directos e indirectos que se derivan del sector productivo, específicamente referidos a la gestión empresarial. Según AGUDELO DE BEDOUT (2009) 55 el impacto benéfico de la gestión empresarial no se mide únicamente por los rendimientos y utilidades, de la empresa, sino por las mejoras en la calidad de vida y el bienestar laboral y empresarial directo de las comunidades y grupos que participan i de alguna manera en el proceso productivo, como provee-

dores de bienes y servicios, trabajadores, directivos, usuarios o consumidores, y de manera indirecta en fundaciones y programas de apoyo social para las comunidades implicadas y en las intervenciones y acciones de mejoramiento en el hábitat natural o construido donde la empresa se asienta.

EL ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LAS ECM

Las Empresas Constructoras Mipymes son organizaciones que se conforman principalmente para el emprendimiento, ejecución y comercialización de proyectos, (Manrique de Llinas, 2007)⁵⁶ también pueden dedicarse al soporte y servicios de otras empresas del sector de infraestructura o de otros como la minería. Por su naturaleza los proyectos son únicos e irrepetibles, lo que diferencia y caracteriza cada una de las empresas constructoras según sus diferentes perfiles de servicio. La estructura organizacional de las empresas constructoras Mipymes varía de acuerdo al tipo y al tamaño de estas, normalmente se basan en cinco grandes áreas como son la financiera, producción o técnica, talento humano, ventas y administración.

Un error común en el medio por parte de las empresas, lo constituye no diferenciar su misión y desempeño como empresa de largo plazo, en vez de pensar y concebirla como un negocio, es decir como una sucesión continua o discontinua de proyectos, encadenados en el tiempo pero desarticulados en términos empresariales y de la estructura organizativa. La recomendación de los expertos en este aspecto que resulta generalizado en las E.C, se resume en una frase: “*Se debe Diferenciar empresa de negocio*”. (Manrique de Llinas, 2007) 57

El análisis organizacional de las empresas constructoras debe reconocer conceptos particulares que se apartan completamente de la percepción tradicional de empresas manufactureras o de servicios. Las empresas constructoras son más bien una combinación de servicios

profesionales y procesos manufactureros de incorporación y transformación de materiales para producir bienes finales inmuebles en diferentes lugares y con diferentes especificaciones, en una actividad continua, sin detrimento de los ciclos independientes de los proyectos, (Manrique de Llinas, 2007) 58

El Enfoque Teórico de Gestión Sistémico Complejo (TGSC) Martínez Fajardo (Martínez Fajardo 2004)59

Para proporcionar una visión sobre la producción teórica nacional se mencionan a continuación dos enfoques nacionales actualizados del investigador Carlos Martínez Fajardo. Este enfoque aborda la gestión de organizaciones en interacción con un entorno dinámico caracterizado por la incertidumbre y por la necesidad de analizar interdisciplinariamente la relación entre variables externas a la empresa, no sólo las de carácter social y económico sino las biológicas.

Esta perspectiva coincide con el surgimiento del concepto de *desarrollo sostenible*⁴ que busca integrar los objetivos de eficiencia económica de la empresa con objetivos de desarrollo social en interacción con la gestión de los recursos naturales de acuerdo con una capacidad ecológica retroalimentadora de largo plazo. El pensamiento sistémico complejo aplicado a la teoría de gestión de organizaciones nos permite analizar componentes y propiedades de la organización compleja, representada como un macro concepto o modelo denominado por Von Foerster *Máquina No Trivial* (1996, 153), concepto posteriormente desarrollado por Edgar Morín como pensamiento o *sistema complejo* (1977, 1993 y 1996) y por Nikolas Luhman como *sistema autorreferencial* (1997 y -1984 -1998, 258). El enfoque TGSC es de carácter interdisciplinario (la realidad de la gestión no puede analizarse correctamente mediante el apoyo de una sola dimensión) y su capacidad o efectividad depende de la interacción de tres componentes: El sistema de gestión, La estructura interna, y El entorno dinámico, caracterizado por un comportamiento sometido a emergencias e incertidumbre.

El Enfoque Teórico de Gestión Neoinstitucional (TGNI) (Martínez Fajardo 2004)54

El enfoque TGNI comprende múltiples factores como el análisis de la estructura y los costos de transacción, los contratos, la evolución de las leyes, **la cultura, el impacto de la tecnología y la gestión y capacidad de producir conocimiento nuevo del factor humano**. De acuerdo con el artículo clásico de Ronald Coase (1937),⁶⁰ el “concepto de costos de transacción” permite analizar la interacción de dos instituciones, la empresa y el mercado. La perspectiva teórica de *gestión neo institucional*, al igual que el enfoque TGSC es de carácter histórico. El análisis interno de la empresa moderna se centra en el problema de gobernabilidad que se deriva de tres componentes esenciales internos: el sistema de gestión, la estructura interna y el **desarrollo del potencial humano**, y adicionalmente en la interacción con instituciones externas a la empresa, particularmente el mercado y el Estado. El mercado es una institución con relaciones impersonales, entre organizaciones, regidas por leyes económicas y jurídicas. Esta visión del análisis de competitividad supera la visión reduccionista de los costos directos y de la estructura formal interna expuesta en la teoría clásica de administración.

También supera la visión económica neoclásica que se limita a estudiar el comportamiento de la empresa de acuerdo con las curvas de costo y demanda, a través de la ecuación de insumos óptimos, sin tener en cuenta los costos de transacción, el problema de la capacidad de gestión, la dinámica de las decisiones colectivas, el papel de la intervención del Estado y los costos sociales (Coase: 1937 y 1960, en Williamson y Winter, 1996).⁶¹ Importancia del Entorno Social y la Responsabilidad Social Esta corriente de pensamiento y reflexión sobre la justicia social en el campo de las prácticas empresariales que ha adquirido recientemente nueva vigencia, tiene su origen en los movimientos de denuncia ante la institucionalización de la explotación laboral durante la Revolución

Industrial, y de los efectos nocivos sobre las condiciones de vida en las ciudades industriales inglesas de mediados del siglo XIX. Siguiendo el pensamiento de filósofos neoliberales como J. Locke, fundador del liberalismo, quien propugna por la limitación del poder del estado, postula el contrato social de los individuos y el gobernante para el manejo del estado. (Locke J-) 62 La Responsabilidad Social aparece como una reacción al naciente Liberalismo de la época, guiado fundamentalmente por dos grandes ideas que vienen desde el Siglo XVI: la Revolución Gloriosa de 1689 en Inglaterra que limitó el poder absolutista y divino del rey a gobernar, promulgó una nueva estructura social política basada en los derechos individuales, la propiedad privada, la libre acción económica y el interés privado, fundando las premisas políticas para el desarrollo del liberalismo en Inglaterra, el nacimiento de las ideas revolucionarias en EEUU de 1774 y en Francia en 1789. (Locke J-1) 63 Este fenómeno del Siglo XIX repite ahora los efectos nocivos particularmente en aquellas antiguas colonias europeas, bajo los efectos del neoliberalismo por parte de las empresas que maximizan sus ganancias en detrimento del entorno ambiental, económico y social, olvidándose de contribuir al mejoramiento y desarrollo de las regiones donde operan. Weber, M. (1998) 64 Interpretaciones desde la ideología de izquierda reiteran que es una corriente reformista que no ataca la raíz de la contradicción implícita en el desarrollo capitalista, que es una estrategia neoliberal, para disminuir el tamaño del estado y sus compromisos sociales, para ampliar el campo de las privatizaciones y el creciente control global de la economía por parte de las grandes empresas multinacionales (Nuño06)65

LA TEORIA DEL CONTRATO

Esta teoría de “*La firma como nudo de contratos*” planteada por Berle, Adolph A., y Means, Gardiner C., en *La empresa moderna y la propiedad privada* (1932) 66 y Villalva, M. B. (2003).67 se basa en la idea que existe una separación entre la propiedad de la empresa y el control y gestión

de esta, el que debe ser ejercido por los gerentes. Con esto las teorías de Taylor sobre poder y control vertical de la empresa se sustituye por un cruce de poderes e intereses de las partes, dando prioridad a quienes están a cargo de la gestión. Esta teoría también se opone a Max Weber (1998)68 en términos de las estructuras de poder al interior de las organizaciones.

En el modelo de “la empresa como nudo de contratos” esta deja de tener fronteras caras, en la medida que se caracteriza por la combinación de relaciones bi- contractuales no jerarquizados garantizadas por individuos, independientes, contratantes libres que aportan recursos de diferente naturaleza (financieros, jurídicos, técnicos, de imagen y visibilidad), no hay diferencia adentro- afuera, hay actores que se vinculan entre sí mediante actos de coordinación, a partir de la producción de compromisos explícitos. La contractualización es en sí misma un mecanismo de coordinación flexible que hace desaparecer las anteriores fronteras y límites de la empresa. Este modelo supera los mecanismos clásicos de subcontratación, en la medida que toda función puede tercerizarse, basados en el modelo neoclásico de la flexibilidad, los empleados son los propietarios de sus equipos y herramientas de trabajo, con estatus de prestadores independientes de servicios. Desaparece la noción de organización como unidad funcional integrada, y de “mercado interno” de la empresa clásica que se sustituye por una organización con fronteras difusas y control limitado. (Briceño 2004) 69

LA TEORÍA DE LA NATURALEZA DE LA FIRMA DE R COASE

En su artículo *La Naturaleza de la Firma* (1937)70, asevera que la empresa constituye “*un modo de coordinación económica alternativo del mercado*” se basa en la existencia de dos modos de coordinación “profundamente diferentes” entre la empresa y el mercado. Analiza la firma como un sistema de relaciones contractuales entre agentes, es decir un nudo de contratos, en el que la organización se fundamenta

en “un modo de poder de autoridad” mientras las jerarquías son un medio de coordinación. Si bien los conceptos de autoridad jerarquías y poder coinciden con los de las teorías clásicas, respecto a las organizaciones y las relaciones humanas en la teoría de la *Naturaleza de la Firma*, se establece la diferencia en el modo de coordinación entre la empresa y el mercado, superando las anteriores en la pretensión de dar una respuesta de control y eficacia respecto a las condiciones del mercado. Estas teorías proponen nuevos supuestos ideológicos frente a los sistemas rígidos y coherentes de integración, donde sus integrantes responden en función de cuidar la integridad de la colectividad, olvidando la divergencia de intereses, y el sentido individualista del capital, lo que por otra parte da paso a formas híbridas de organización, que aprovechan los mecanismos del mercado para las alianzas, franquicias, joint-ventures, e integración de actividades y niveles entre empresas. La interdependencia y la autonomía de los prestadores de servicios, no siempre como asalariados, son recursos para obtener las metas empresariales.

EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO, LA GESTION ESTRATEGICA Y LAS TACTICAS GERENCIALES

El primer resultado importante es la comprensión que dentro de las modernas teorías de administración, el pensamiento gerencial está fundamentado en una perspectiva estratégica integral y holística, por tanto puede hablarse como termino general de **PENSAMIENTO GERENCIAL ESTRATEGICO**, el cual involucra un alto componente intuitivo -de talento e inteligencia emocional-. En palabras de Fabio Giraldo economista e investigador, el mundo no es una colección de datos separados, sino una red de datos interconectados donde los juicios de valor y los intereses tienen un papel fundamental. A partir de esta perspectiva se debe distinguir:

El pensamiento estratégico: como la reflexión y la intuición a nivel de la alta gerencia,

se basa en focos estratégicos gruesos es decir en la aplicación de conceptos generales resultado del análisis del contexto interno y externo, para citar un caso a este nivel, las experiencias de las crisis pasadas indican que la diferencia entre el enfoque coyuntural y tradicional de negocio y el enfoque a largo plazo de empresa con menores créditos e inventario pueden definir el éxito o el fracaso de la empresa, o la premisa ya obsoleta de construir para vender contra el uso actual de vender para construir. (Manrique de Llinas, 2007)⁷¹

La gestión estratégica: se refiere a la planificación y organización que los directivos de las ECM deben aplicar para definir los objetivos, la orientación y los fines de sus empresas a corto, mediano y largo plazo. Las TACTICAS GERENCIALES se enfocan en los métodos y procedimientos administrativos que se implementan al interior de las estructuras organizacionales para poner en orden los recursos para cumplir las metas propuestas. Dentro de la investigación se espera obtener un conocimiento sistemático y formal sobre el papel y la importancia que los directivos otorgan a cada uno de estos niveles, cómo cada uno transmite e imprime el espíritu y el carácter propio a cada empresa y como se toman las decisiones que permiten enfrentar los altibajos y los ciclos del mercado. En EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO para conocer como seleccionan las teorías y modelos administrativos que proporcionan las ventajas comparativas para hacer competitivas sus empresas en el tiempo, en LA GESTIÓN ESTRATÉGICA para conocer los instrumentos teóricos de planificación y gestión que soportan estas prácticas y en LAS TACTICAS GERENCIALES para conocer como implementan y aplican los métodos, procedimientos y prácticas exitosos en procura del manejo de los recursos para el cumplimiento de las metas trazadas. Se debe partir por reconocer que toda empresa y en especial las ECM además de ser un ente económico, son un ente social, que no existe un plan maestro para manejar de manera genérica todas las empresas, que garantice su éxito. Cada empresa tiene un proceso de desarrollo diferente, una historia

particular, una cultura única e inimitable determinada por la orientación de su fundador, y la evolución de sus estrategias y el desarrollo de su estructura organizacional para responder a los retos de sostenibilidad y competitividad. La cultura organizacional se presenta entonces como una ventaja competitiva por la cual la empresa puede ser percibida de manera diferente de sus competidores.

A nivel del pensamiento **estratégico**: Aceptando una síntesis de las diferentes definiciones de LA ESTRATEGIA de Michael Porter como “*La creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades para establecer una ventaja comparativa que les permita una posición destacada creando valor para los clientes*”. (Porter, 1996) 72 Es reconocido que no bastan el conocimiento académico y la aplicación mecánica de las teorías, modelos, métodos y procedimientos, para una buena planeación estratégica, es indispensable incorporar también la experiencia y la intuición como elementos de reflexión que condicionan y determinan tanto el ejercicio de la planeación estratégica como la selección de las prácticas administrativas. Estudios recientes a nivel nacional indican que es pertinente comparar los resultados de las empresas a la luz de las diferentes formas de pensar las oportunidades y los problemas, analizar las percepciones y actitudes individuales de los directivos, quienes definen las relaciones de cada empresa con su entorno y explican para este propósito las diferencias en el desempeño empresarial. Estos estudios han establecido que el Pensamiento Estratégico se identifica con algunos de los rasgos característicos de las empresas, a partir de la actitud de sus directivos, los valores familiares, la tradición, la vanguardia la estabilidad, o el cambio, la Innovación, la internacionalización, el servicio, rasgos, que según su manejo pueden verse como fortalezas o debilidades, que pueden ser ventajas comparativas o desventajas que las diferencian dentro de su entorno. (Manrique de Llinas, 2007)73

EL NIVEL DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA

“El proceso de gestión estratégica se fundamenta en una estructura compuesta de centros de decisión que en interacción con las tendencias del comportamiento de variables del entorno proyectan escenarios a largo plazo, asignan recursos, cuantifican la exportación de insumos, los mecanismos de retroalimentación e información”. Martínez Fajardo (2004)74

Como señala M. Porter, se debe en primer lugar distinguir LA ESTRATEGIA de la EFICACIA OPERACIONAL, “**Mientras la estrategia consiste en combinar las actividades, la eficacia operacional consiste en lograr la excelencia en actividades o funciones individuales**, al nivel de las prácticas y tácticas gerenciales. “*La estrategia consiste en crear un ajuste entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí*” (Porter, 1996)75

La adecuada estructura organizacional y la aplicación de modelos y métodos de gestión estratégica son determinantes en los resultados, es necesaria la coherencia conceptual y fáctica entre los diferentes niveles, Esto no siempre sucede ante la necesidad de aplicar estrategias de choque para enfrentar situaciones imprevistas, las presiones del mercado obligan a decisiones apresuradas, desarticuladas e improvisada en la aplicación de métodos y prácticas ajenas a la estructura misma de las empresas, sin el debido análisis del riesgo y del nivel de incertidumbre. La gestión debe verse como una acción de participación de todo el personal en los diferentes niveles, las empresas son sistemas cuya dinámica y éxito depende del engranaje o interacción entre todos y cada uno de sus partes y actores.

Las decisiones estratégicas gerenciales deben determinar las prioridades y énfasis que se otorga a cada entorno, la aplicación oportuna en la estructura organizacional de la tecnología de

la informática y la computación, para la Gestión del Talento Humano, el aprovechamiento del talento del personal en los procesos administrativos y la prestación de servicios, estar al tanto de la dinámica de los cambios tecnológicos y su acertada aplicación constituyen una ventaja comparativa que no todas las empresas constructoras aprovechan para mejorar su eficiencia.

Existen hoy diferentes modelos que pueden ser implementados en las organizaciones, sin embargo, se debe evitar escoger un único modelo como paradigma suficiente para lograr los objetivos de una estrategia empresarial. Estos tienden a variar con el tiempo, lo que no implica que se debe cambiar un modelo ya aplicado por uno nuevo o de moda en el ámbito empresarial. Debe existir flexibilidad para ajustar las condiciones durante el desarrollo del modelo, según los cambios del mercado. Estos modelos de gestión plantean aproximaciones normativas similares en la determinación de los diferentes esquemas estratégicos y presentan cinco elementos comunes con variantes y modificaciones: *el análisis, la dirección, la estrategia, la ejecución y la evaluación*. “La importancia de la coherencia y concordancia entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en la estrategia” Sobre este punto el mismo autor señala tres aspectos importantes a considerar en la estrategia:

- a. La aplicación del principio **“el todo es más importante que las partes”** en la coordinación e integración funcional es un componente muy importante de la ventaja competitiva. Al no considerar la empresa como un todo, los directivos se enfocan en las competencias “centrales”, los recursos “críticos” y a los factores “clave” del éxito, por lo que este principio ha perdido importancia en la gestión.
- b. **“Considerar la estrategia en términos de sistemas de actividades”** Los sistemas y procesos de una organización deben ser específicos de una estrategia. A su vez, adecuar la organización a la estrategia facilita el logro de complementariedades y contribuye a la sustentabilidad”.
- c. **“Las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más y no de un único ciclo de planificación”**. La continuidad y flexibilidad de adaptación en las políticas y estrategias son un factor determinante para la estabilidad y la disminución de los riesgos.
- d. **La trampa del crecimiento:** El deseo de crecer tiene tal vez el efecto más nocivo sobre la estrategia, el imperativo por crecer menoscaba la ventaja competitiva y es peligroso para la estrategia. Una empresa puede crecer más rápido –y con mayor rentabilidad– **profundizando mejor en las necesidades y variedades que la diferencian.**
- e. **El papel del liderazgo.** En la estrategia *las decisiones sobre lo que no hay que hacer son tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer*. Poner límites, saber guiar a los empleados a tomar decisiones que se originan en los enfoques presentes en sus actividades individuales y en las decisiones cotidianas. La tesis de maestría de la economista Claudia Patricia Rubio, *Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a las Pymes Constructoras en Colombia*, se enfoca en la preocupación por romper en las ECM *“el paradigma tradicional del único enfoque operativo, dirigido a cumplir con ciertas especificaciones de un proyecto y en el avance del día a día”*, 76 proporcionando otros modelos y herramientas gerenciales para encaminar la organización hacia la gestión integral de sus diferentes procesos, mejorar los resultados financieros, operativos y organizacionales, *“en pro de su perdurabilidad en el mercado y la generación de ventajas competitivas”*

La autora señala una debilidad general por la ausencia en la organización *“de la habilidad y el conocimiento para analizar las señales del entorno e identificar aquellos factores que pueden en determinado momento, cambiar el rumbo de la organización”*; 77 las ECM muestran una apertura al cambio muy limitada que evidencian la ausencia de una gestión estratégica, como

herramienta de administración para la obtención de ventajas comparativas de la empresa. El documento procura resaltar la importancia que las ECM deben dar a la gestión estratégica como nueva visión del negocio, dejando el enfoque operacional para involucrar herramientas de la gestión estratégica, como, liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control, bajo las perspectivas del aprendizaje organizacional, procesos internos, cliente y las finanzas, como soporte para la toma de decisiones y permitir a la empresa enfrentar los retos del mercado.

A nivel de las tácticas gerenciales

En palabras de Michael Porter el posicionamiento estratégico implica realizar actividades *diferentes* de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de *manera diferente*. Cito “*La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.*” (Porter 2002)⁷⁸ Las tácticas gerenciales representan una de las acciones fundamentales en la gestión directiva de los proyectos en obras y una adecuada dinámica administrativa para las organizaciones. Es indispensable contar con mecanismos idóneos que encaminen las empresas al logro de la competitividad y estabilidad en el mercado.

La gestión de las TACTICAS GERENCIALES exige en la ejecución un sistema integrado de mecanismos técnicos y prácticas para dar a los procesos administrativos una dinámica competitiva, de acuerdo a este argumento es necesario que las pymes establezcan funciones basadas en una administración y dirección mediante modelos, técnicas y prácticas estratégicas.

La ausencia de tácticas gerenciales enfocadas específicamente a la organización y dinámica positiva de las empresas constructoras condiciona y limita el desarrollo de este sector, restringe las oportunidades para lograr un nivel competitivo y de calidad, así como de su permanencia en el mercado.

Para las empresas constructoras en Bogotá, aun cuando existe un amplio mercado, requieren de sistemas cada vez más estratégicos para consolidar su desarrollo empresarial. Según la información primaria de algunas empresas, obtenida en trabajos de grado de la especialización en Gerencia de Empresas constructoras, se puede afirmar que en gran parte de las empresas Mipimes Constructoras el enfoque organizacional no está basado en procesos de tácticas gerenciales específicas, son vulnerables en términos de productividad, operatividad y desarrollo empresarial, presentan desventajas frente a su competencia y esto en alto porcentaje se debe a la forma como operan y gestionan sus organizaciones.

Pero una cosa va de la teoría a la práctica. Es necesario profundizar igualmente en los métodos procedimientos y practicas gerenciales que los directivos aplican para resolver los problemas cotidianos. Es necesario conocer las diferencias que se presentan entre los gerentes al momento de resolver problemas comunes en empresas del mismo sector. Como ya se señaló, es necesario distinguir LA ESTRATEGIA de la EFICACIA OPERACIONAL,

La EFICACIA OPERACIONAL opera en el nivel de las TACTICAS, es la búsqueda de productividad, calidad y velocidad, que ha generado una gran cantidad de **herramientas y técnicas de gestión**: la *gestión de calidad total*, el *benchmarking*, la *competitividad basada en el tiempo*, la *tercerización*, la *colaboración con socios*, la *reingeniería* y la *gestión del cambio*. Estas mejoras operacionales, que son evidentes han llevado a que las herramientas de gestión hayan suplantado y se hayan confundido con la estrategia, con lo que las empresas se alejan de sus objetivos iniciales de aplicar estrategias competitivas viables. La eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella, se refiere a un número de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defec-

tos de producción o desarrollando mejores productos con mayor rapidez,

CONCLUSIONES

Según Briceño Morales (Briceño 2004)⁷⁹ para las teorías clásicas los principios y valores son los mismos “Lo importante es la integración la eficacia y la moral” el bien superior es *la integración* a la cual tienden toda las fuerzas sociales. En la teoría clásica los supuestos ideológicos se fundamentan en la armonía de los intereses, el sistema que lo soporta es la integración como un valor, y dentro de esta, la integración de los elementos formales y no formales. Por tanto el interés principal reside en la funcionalidad de las relaciones internas vistas como relaciones entre las partes de un todo” .La conclusión de Briceño (Briceño 2004) es que “el punto de partida de las teorías clásicas de la organización es la unidad funcional de un todo, en donde ese “todo” determina la naturaleza de las partes”

En la teoría de Taylor, se elimina el nivel de decisión del obrero, este se convierte en un apéndice de la máquina, la empresa es entendida como “una entidad autónoma, aislada de otras empresas y en general del ambiente”, la motivación es básicamente económica y para alcanzar los propósitos se requiere identificar las tareas individuales, para luego reagruparlas en funciones de unidades administrativas, se supone que el conjunto de tareas está dado por adelantado, el Todo se impone a las partes para obtener un concepto unificado, esta unidad nace de la coordinación, que se convierte en el principal objeto del análisis organizacional (Briceño 2004)⁸⁰

En las teorías clásicas desde Taylor, Gulick, Mayo Rothlisberger y Simón existe una sistematización y abstracción de los valores hacia el objetivo inmediato de la productividad y la paz del cuadro social, en todas el valor a defender es la integridad del sistema, y el principal supuesto ideológico es la racionalización de la “cadena

jerárquica de la organización como condición para alcanzar el fin común” (Briceño 2004)⁸¹.

A partir de la observación empírica es posible afirmar que las teorías y modelos clásicos aún prevalecen y persisten mayoritariamente con deficiente aplicación tanto profesional como empírica en entornos emergentes de MIPYMES en desarrollo donde aún permanecer se considera una buena gestión, en una doble desigualdad respecto a las empresas locales clasificadas como medianas y grandes que cuentan con mejores recursos para competir con las empresas de los países desarrollados, que con capital empresarial dinámico y con experiencia aumentan su participación en los mercados globales, con mejor potencial en productividad, innovación competitividad y producción de riqueza. (Briceño 2004)⁸²

Para citar como ejemplo significativo el aspecto de la incidencia de la aplicación de los avances de la tecnología en las empresas constructoras. Queda evidenciado en el estudio de Moreno Robayo y Castro, economistas de la UN, sobre el análisis de la eficiencia técnica en el crecimiento de la productividad de las empresas constructoras en 4 subsectores: la construcción de obras residenciales, la construcción de obras civiles, las actividades inmobiliarias y la adecuación de obras de la construcción en el período 2005-2010. De todos estos únicamente el sector de adecuación de obras de construcción experimenta un crecimiento acumulado del 0,1%, como consecuencia del mejoramiento de la eficiencia; mientras que los otros tres sectores experimentan decrecimientos de la productividad, –el 0,5% en el sector de construcción de obras residenciales; –el 1,8% en el sector obras civiles y –2,2% en las actividades inmobiliarias. Estos decrecimientos de productividad se dan porque las empresas no incorporan la innovación en: Productos, Procesos constructivos y Aspectos Organizacionales en el momento necesario, Es decir, las empresas del sector no son capaces de seguir el avance tecnológico de las más productivas.

Los análisis de eficiencia técnica revelan que los niveles alcanzados por las empresas son bajos en los cuatro sectores dados los recursos disponibles, las empresas deberían alcanzar mayores niveles, en especial en los sectores de obras civiles y actividades inmobiliarias, donde los niveles de ineficiencia son del 32,1% y 45,9%, respectivamente. Baste recordar la ineficiencia de las empresas contratistas de obras públicas en Bogotá. El estudio globalmente y por sectores, indica para los

cuatro sectores analizados, que las variables de tamaño y cuota de mercado son positivas y estadísticamente significativas, esto significa que las empresas de mayor tamaño empresarial y con mayor poder de mercado, están relacionadas con mayores niveles de eficiencia. La presencia de economías de escala pueden ser la razón para que exista esta relación directa y positiva con la mejor gestión de los recursos, y sustenta otro factor de ineficiencia y vulnerabilidad de las Empresas Pimes Constructoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461. Recuperado el 16 de agosto de 2015
- Ansoff, H., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management* (2 ed.). New York: Prentice-Hall. Recuperado el 10 de agosto de 2015
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas: 1- El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. (U. EAFIT, Ed.) *Revista AD-minister*(3).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (P. Mascaró Sacristán, & M. Henao Roa, Trad.) México: Mc Graw Hill. Recuperado el 19 de agosto de 2015
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. (J. Cárdenas Nannetti, Trad.) Bogotá: Editorial Norma. Recuperado el 10 de agosto de 2015
- Fayol, H. (1979). *Principios de la administración*. Buenos Aires: El ateneo. Recuperado el 15 de agosto de 2015
- Guerrero Ramos, G. (1995). *Neologismos en el español actual*. Madrid: Edit. Arco Libros. Recuperado el 10 de agosto de 2015
- Howard, S. (1999). Mercados. *Revista Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2005362/index.html>
- Manrique de Llinas, H. (2007). *Hacia una comprensión de la gestión estratégica de las empresas colombianas: el caso del sector de la construcción p.13*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Moliner, M. (1998). *Diccionario de Uso del Español*. Paris: Larousse. Recuperado el 10 de agosto de 2015
- Motta, F. (1973). *Teoría General de la Administración*. Brasil: Pioneria. Recuperado el 12 de agosto de 2015
- Porter, M. (1996). *Administración Estratégica*. (M. tra. Rosa Sanchez, & E. Rev. Tec. Bueno Campo, Edits.) España: Piramide. Recuperado el 20 de agosto de 2015
- Sanabria Rangel, J. (Julio-Diciembre de 2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Revista Universidad & Empresa*(13). Recuperado el 2015 de agosto de 15, de <http://www.urosario.edu.co/Profesores/Listado-de-profesores/S/Sanabria-Rangel-Jose-Mauricio/>
- Sternberg, R. (1985). Los perfiles de estilos y la inteligencia. (Adaptado de (Almaguer, 1998 y Howard, 1999), Ed.) Recuperado el 11 de agosto de 2015, de <http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

modulo_2/modelo_robert_ster- México: El ateneo. Recuperado
nberg.htm el 15 de agosto de 2015

Taylor, H. (1981). *Principios de la administración científica*,.