

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIVIL  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



NUEVOS MODELOS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE LAS  
EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN EN VENEZUELA: EL ENFOQUE  
ESTRATÉGICO, LA DIRECCIÓN CORRECTA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA  
CALIDAD

REALIZADO POR:

CEDEÑO MAZA SARINA DEL VALLE

MERCHÁN SERRANO FÉLIX MANUEL

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
parcial para optar al título de:

INGENIERO CIVIL

BARCELONA, JUNIO DE 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIVIL  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



NUEVOS MODELOS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE LAS  
EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN EN VENEZUELA: EL ENFOQUE  
ESTRATÉGICO, LA DIRECCIÓN CORRECTA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA  
CALIDAD

Realizado por:

Cedeño Maza Sarina Del Valle

Merchán Serrano Félix  
Manuel

Revisado y Aprobado por:

---

Ing. Luisa Torres  
Asesor Académico

BARCELONA, JUNIO DE 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIVIL  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



NUEVOS MODELOS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE LAS  
EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN EN VENEZUELA: EL ENFOQUE  
ESTRATÉGICO, LA DIRECCIÓN CORRECTA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA  
CALIDAD

Jurado Calificador:

---

Ing. Edmundo Ruiz  
Jurado Principal

---

Ing. Miguel Molano  
Jurado Principal

BARCELONA, JUNIO DE 2008

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 44 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

## **DEDICATORIA**

Sarina Cedeño:

Por hoy estar donde estoy, a mis padres y hermanos; por brindarme siempre apoyo incondicional. A Dios por darme vida, salud; por permitirme disfrutar de este momento. A todas esas personas que comparten mi satisfacción y han estado pendiente de los avances de este trabajo, a los que han valorado mi esfuerzo y creído siempre en mí.

Félix Merchán:

A Dios por siempre darme la fortaleza para andar en el difícil camino de la vida, y permitirme alcanzar esta primera meta de muchas que quiero lograr. A toda mi familia, por ser un ejemplo de amor y unidad, por encima de todos los obstáculos. A todas aquellas personas que ha pesar de todo me han brindado su apoyo, confianza, paciencia y comprensión.

## AGRADECIMIENTO

Sarina Cedeño:

En primer lugar a mis padres, Carmen y Enrique, por siempre estar a mi lado, por su paciencia, apoyo y todos sus esfuerzos para darnos todo a mis hermanos y a mí... “Bendiciones”!

A mis hermanos, Jaísfel, Mercedes y Enrique; por hacerme reír en momentos difíciles, por su paciencia y atención a la elaboración de este trabajo.

A nuestro asesor académico, Prof. Luisa, por su ayuda no sólo en sentido académico, sino humano y amigable; por los consejos, enseñanzas y paciencia que ella y los otros profesores de Áreas, Prof. Edmundo y Prof. Molano; nos brindaron... ¡Gracias...!.

A los compañeros de áreas por reaccionar como equipo cuando la situación lo ameritaba; en especial, a mi compañero de monografía, Félix. También, a los compañeros de carrera, a mis amigos, por la preocupación e interés en cuanto a la elaboración de este trabajo: Hilda, Vaneza, Gerlys, Ayreen, Mary y los que de una manera muy especial me llenaron el camino de alegría con amor, paciencia, bromas, cariño y amistad: Samuel, mis amigos de topografía... y a mi segunda casa, la UDO, por darme el privilegio de formarme académicamente.

A Dios por la vida, por los momentos buenos y no tan buenos que me fortalecieron y guiaron por el camino de la sabiduría para lograr una de mis metas más deseadas.

Félix Merchán:

A mis padres, por todo su apoyo y confianza a pesar de mis errores, por enseñarme los valores de la humildad, generosidad, lealtad y respeto.

A mis hermanas Sobeida y Solangel, por ser mis amigas, sobretodo por tolerarme y ayudarme cuando lo necesitaba.

A mi Abuelo Félix, mis tías, tíos, primas y primos por enseñarme el gran valor de una familia.

A la Prof. Luisa Torres, por ser nuestra guía en este difícil camino, quien con sus consejos, paciencia y sabiduría, logró convertirse en un modelo a seguir.

A los Profesores Edmundo Ruíz y Miguel Molano, por su enseñanza y comprensión durante nuestros estudios en Áreas de Grado y a la Prof. Ana Alvarez, por su valiosa colaboración en la elaboración del anteproyecto.

A mis compañeros de Áreas de Grado, por enseñarme lo que significa ser un verdadero equipo y lo que se puede lograr mientras todos luchamos por un objetivo común. A mis compañeras de estudio: Gerlys, Hilda, Sarina y Vaneza, por haberme ayudado a lo largo de mi carrera y mantener la amistad a pesar tomar caminos distintos.

A la Universidad de Oriente, por ser mi segunda casa, donde me preparé para obtener un título con que defenderme y ser una persona de provecho, donde conocí y compartí con muchas personas, donde pasé y le dediqué la mayor parte de mi tiempo, donde experimenté algunas tristezas pero también muchas alegrías, en fin, donde aprendí muchas lecciones de la vida.



# INDICE

<b>RESOLUCIÓN.....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>IX</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.2.1 <i>General</i> .....	17
1.2.2 <i>Específicos</i> .....	17
1.3 SISTEMA DE VARIABLES.....	17
1.3.1 <i>Definición Conceptual</i> .....	18
1.3.2 <i>Definición Operacional</i> .....	19
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN EN VENEZUELA .....	21
2.1.1 <i>Estructura Organizativa</i> .....	21
2.1.2 <i>Aspecto Ambiental</i> .....	23
2.2 MODELOS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS .....	28
2.2.1 <i>Definición</i> .....	28
2.2.2 <i>Importancia</i> .....	29
2.2.3 <i>Modelos Gerenciales</i> .....	29
2.2.3.1 <i>La Estrategia</i> .....	29

2.2.3.1.1 Gerencia Estratégica.....	30
2.2.3.1.2 La Matriz DOFA en el Análisis y Formulación de Estrategias .....	32
2.2.3.1.3 Modelos Gerenciales que Implican Estrategias, Aplicados a Empresas .....	35
2.2.3.2 La Dirección.....	39
2.2.3.3 Calidad .....	44
2.2.3.3.1 Reingeniería .....	45
2.2.3.3.2 Justo a Tiempo (JAT).....	47
2.2.3.3.3 ISO 9000 .....	48
2.2.3.3.4 La Calidad Total.....	49
2.3 VENTAJAS DE LOS NUEVOS MODELOS GERENCIALES EN EL ENFOQUE ESTRATÉGICO, LA DIRECCIÓN CORRECTA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN EN VENEZUELA .....	52
2.3.1 Enfoque Estratégico .....	53
2.3.2 Dirección Correcta.....	55
2.3.3 Aseguramiento de la Calidad .....	56
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
3.1 CONCLUSIONES .....	60
3.2 RECOMENDACIONES.....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO: .....</b>	<b>1</b>

## **INDICE DE TABLAS**

**CUADRO 1. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS  
VARIABLES..... 18**

**CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS  
VARIABLES..... 20**

## **INDICE DE GRÁFICOS**

**CUADRO 1. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS  
VARIABLES..... 18**

**CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS  
VARIABLES..... 20**

## **RESUMEN**

Las empresas de la construcción, por tener una importante participación en numerosas actividades del sector público y privado; son una de las principales fuentes generadoras de empleo. Sin embargo, en Venezuela, éstas afrontan problemas tales como la falta de capacitación en personal, discontinuidad en planes de inversión pública que ha traído como consecuencia la desinversión privada, desempleo, expectativas inflacionarias; dispersión de recursos financieros, entre otros. La mayoría de sus acciones para sobrevivir, están orientadas por medidas tácticas e individuales, es por esto que la eficiencia y calidad de éstas ha disminuido notablemente manifestando la necesidad de adaptar nuevos modelos gerenciales para una gestión eficaz, mediante una minuciosa revisión bibliográfica de trabajos previamente elaborados y fundamentos teóricos, que garanticen el éxito de una empresa; tomando en cuenta el enfoque estratégico para determinar la estructura organizativa, objetivos y misión de la empresa poniendo en práctica herramientas estratégicas como outsourcing, alianzas estratégicas y otras; la dirección correcta para implementar correctamente la estrategia y lograr su eficiencia y eficacia a través de la gestión del conocimiento y la gerencia participativa; el aseguramiento de la calidad, para obtener la confianza del cliente en el producto, esto mediante herramientas que garanticen a la calidad como objetivo principal en toda la actividad de la empresa, es decir, dirigir la empresa hacia la cultura de la calidad.

## INTRODUCCIÓN

Un modelo no es más que un patrón a seguir que permite el desarrollo orientado de una empresa u organización. Este, relacionado con la gerencia, que no es más que el uso de recursos disponibles para lograr un objetivo; le da origen al concepto de Modelo Gerencial el cual se puede definir como un conjunto de estrategias de gestión operativa de Management que se utilizan para direccionar sistemas estratégicos.

La implementación de un proceso gerencial depende de las necesidades que tenga la empresa u organización, estos tienen como base fundamental el desarrollo y crecimiento del Recurso Humano.

En Venezuela, una de las mayores fuentes generadoras de empleos, por el gran uso de mano de obra, es el sector construcción, sin embargo la misma es muy vulnerable a numerosos problemas de carácter económico, político y financiero, además de no tener el manejo adecuado de los procedimientos para una buena gestión, por lo que es necesario que las empresas que pertenecen a este sector posean modelos gerenciales que no sólo les permita enfrentar estas dificultades sino además las lleven al progreso y el éxito.

En este trabajo se describirán Modelos Gerenciales orientados en el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad, esto, hacia la mejora de la gestión de las Empresas de la Construcción en Venezuela. Para ello será necesario conocer la situación actual de las mismas, de manera de comprender su comportamiento, importancia y problemática, y finalmente establecer las ventajas que estos modelos pueden ofrecer para la gestión eficaz de las Empresas de la Construcción de Venezuela.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las empresas de la construcción en Venezuela están dedicadas a diferentes actividades económicas, tales como industria, comercio y servicios, es por esto que se consideran como una gran fuente generadora de empleos. En Venezuela, la actividad de las empresas constructoras depende principalmente de la inversión pública, lo cual las hace vulnerables a las variaciones del precio del petróleo y su incidencia en el producto interno bruto, además, en épocas fiscales difíciles, la inversión en el sector construcción es la primera afectada en la disminución del presupuesto público. Por otro lado, el alza de precios, las tasas de interés, la situación cambiaria, los impuestos, el control de precios, los ajustes salariales imprevistos y la mano de obra poco calificada y protegida por contrataciones colectivas, hacen difícil la adquisición de productos y el aumento del costo total de la obra.

El poder de negociación de las empresas de la construcción en el entorno económico, financiero y político es muy pobre por la incierta estructura organizativa que no permite conocer exactamente los roles de cada miembro de las organización y porque la mayoría de sus acciones para su supervivencia están orientadas por medidas tácticas e individuales, siendo en gran parte una consecuencia del inadecuado nivel de formación gerencial de los equipos directivos. Debido a esto, la eficiencia y calidad de estas ha disminuido notablemente, al extremo de que algunas llegan a desaparecer al no poder afrontar el difícil e inestable entorno (Torres, 2002).

Por todo lo anterior, es que se adaptarán nuevos modelos gerenciales que permitan una gestión eficaz de las empresas de la construcción en Venezuela, de manera que puedan mejorar sus niveles de competitividad, productividad y rentabilidad, enfocadas en tres aspectos: lo estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad.

En cuanto al enfoque estratégico, se considerará la adopción de la gerencia estratégica, con la finalidad de definir la misión, visión, objetivos y estrategias necesarias que permitan convertir las debilidades en fortalezas y transformar las amenazas en oportunidades, esto para disminuir e incluso evitar las riesgosas planificaciones a corto plazo, muy característico de las Empresas de la Construcción en Venezuela, y fomentar el trabajo en conjunto.

En la dirección correcta, se plantearán técnicas para su aseguramiento, en las que destacarán la gestión del conocimiento, y cuyos principios serán: la filosofía de prevención y anticipación, orientación al cliente, plan estratégico compartido, desarrollo de competencias, descentralización de decisiones, desarrollo de la organización y simplificación de procesos, utilización de la capacidad de aprendizaje y necesidad de dirigir contando con las personas. En este punto se buscará solventar los problemas de liderazgo, desconocimiento de los roles, bajo aprendizaje y falta de motivación e identificación de las personas que trabajan en las Empresas de la Construcción

Finalmente, para el aseguramiento de la calidad, se considerará la aplicación de un plan de la calidad total, basada en el compromiso de los directivos, análisis de la situación actual, elección del escenario de cambio y construir y conducir el plan de calidad. Este último aspecto resulta indispensable para garantizar un producto de buena calidad que permita a la Empresa obtener reconocimiento y confianza de los clientes, a fin de lograr las metas esperadas.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Adaptar nuevos modelos gerenciales a la gestión de las empresas de construcción en Venezuela: el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad.

### **1.2.2 Específicos**

1. Describir la situación actual de las empresas de la construcción en Venezuela.

2. Definir nuevos modelos gerenciales para la gestión de empresas.

3. Identificar las ventajas de los nuevos modelos gerenciales en el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela.

## **1.3 Sistema de Variables**

Las variables son propiedades presentes en cualquier objeto de estudio que tienen tendencia a variar y son susceptibles a ser medidas (cualitativa y/o cuantitativamente), es por esto que en una investigación de esta índole (documental), es decir, como la que se desarrolla en este trabajo es necesario definir las y controlarlas asociándolas a los objetivos.

Para definir con claridad el sistema de variable es necesario elaborar un mapa que indique como será el comportamiento y desarrollo de las variables dentro de la investigación.

### 1.3.1 Definición Conceptual

Es la definición teórica de una variable. Se realiza con el objeto de aclarar la definición o significado de ésta. Mediante el cuadro 1 se puede observar la definición conceptual de las variables contenidas y desarrolladas en este trabajo.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Describir la situación actual de las empresas de la construcción en Venezuela.	La situación actual de las empresas de la construcción en Venezuela.	Son las circunstancias que determinan la situación actual de la mayoría de las empresas de construcción en Venezuela.
Definir nuevos modelos gerenciales para la gestión de empresas.	Nuevos modelos gerenciales para la gestión de empresas.	Son los modelos gerenciales empleados para mejorar la gestión de las empresas.
Identificar las ventajas de los nuevos modelos gerenciales en el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela.	Las ventajas de los nuevos modelos gerenciales en el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela.	Son los beneficios que pueden ofrecer los modelos gerenciales para mejoras de las empresas de la construcción en Venezuela, tomando en cuenta el análisis de la situación actual de esta.

**Cuadro 1. Identificación y Definición de las Variables**

### **1.3.2 Definición Operacional**

En la definición operacional se señalan y especifican las actividades o los puntos a tratar y desarrollar para cumplir con los objetivos. Cuando se define operacionalmente un término, se pretende señalar la dimensión que representará el área de conocimiento que integra la variable, así como también los indicadores, subindicadores (si la variable hace falta descomponerla aun más para definirla y/o entenderla) que van a servir para definirla.

En el cuadro 2 se pueden observar las variables que se estudian en este trabajo, así como también la dimensión, indicadores y subindicadores para definirlas.

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Sub-indicador</b>
La situación actual de las empresas de la construcción en Venezuela.	- Estructura Organizativa.  - Aspecto Ambiental.	- Estructura. - Funciones.  - Fortalezas. - Debilidades. - Oportunidades. - Amenazas.	
Nuevos modelos gerenciales para la gestión de empresas.	- Definición  - Importancia.  - Modelos Gerenciales (clasificación).	- Patrones que emplean recursos existentes.  -Flexibilidad. -Competitividad.  - Estrategia. - Dirección. - Calidad.	
Las ventajas de los nuevos modelos gerenciales en el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela.	- Ventajas del enfoque estratégico.  - Ventajas de la dirección correcta.  - Ventajas del aseguramiento de la calidad.	-Análisis interno y externo. . Plan estratégico.  - Empleo de recursos adecuadamente. - Gerencia Descentralizada.  - Evolución del entorno. - Calidad Total.	

**Cuadro 2. Operacionalización de las Variables**

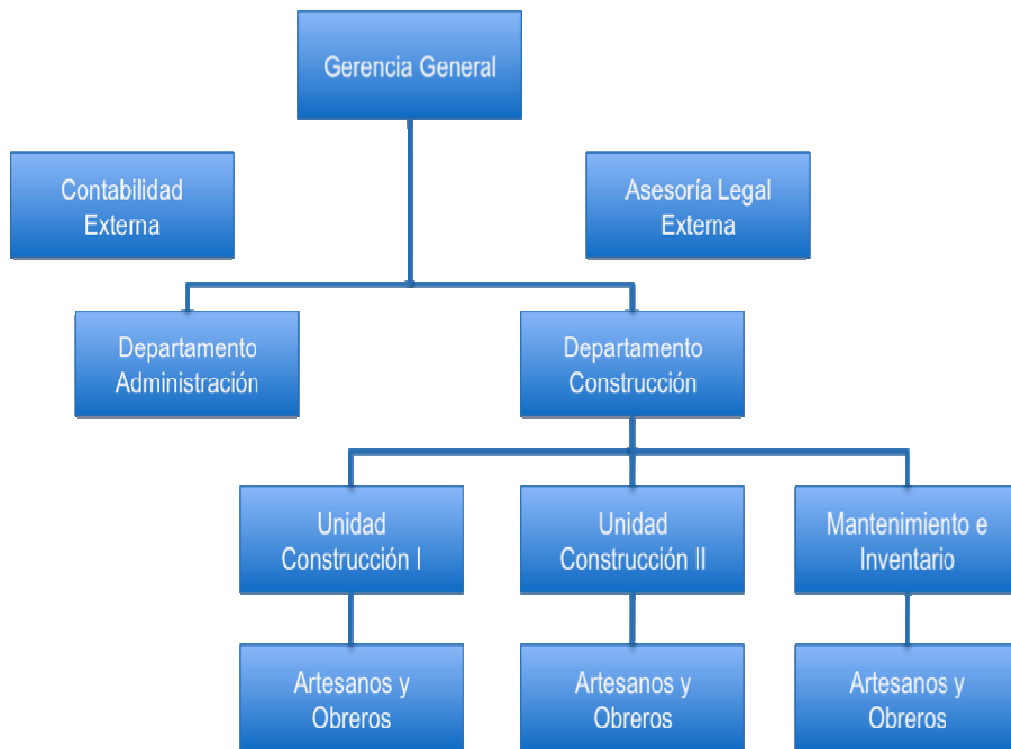
## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Situación Actual de las Empresas de la Construcción en Venezuela

##### 2.1.1 Estructura Organizativa

Según Torres (2002), la estructura organizativa de una empresa de la construcción en Venezuela no difiere sustancialmente de cualquier otra en el resto del mundo, elaborando un organigrama básico, como se muestra en el gráfico 1, el cual da una idea general del funcionamiento de este tipo de empresa:



**Gráfico 1. Organigrama básico de una empresa de la construcción en Venezuela.**

**Fuente: Torres, Luisa (2002).**

Para este modelo general asumió las siguientes características: Sencillez, cierto grado de descentralización entre la Gerencia General y los departamentos, y flexibilidad requerida por la variabilidad de las obras, aunque manteniendo algunas características esenciales de jerarquía.

La Gerencia General es la máxima autoridad de la empresa y se encarga de fijar las líneas principales de acción en coordinación con los Departamentos de Administración y Construcción. Es la responsable de definir las políticas de la empresa, introducir cambios en la organización, desarrollar las relaciones públicas con los clientes y establecer los contratos, y en general ejercer la dirección global de la misma a través de la figura de un Presidente o Director General.

El Departamento de Administración se encarga de la administración general de la empresa incluyendo la gestión de tesorería, el control de costos de operación y las obligaciones impositivas, con apoyo de la Contabilidad Externa. Ejerce acciones administrativas para la procura de materiales, adquisición y mantenimiento de equipos, y manejo de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades manifestadas por el Departamento de Construcción. Está normalmente conformada por el Gerente, y el Equipo de Asistencia Administrativa.

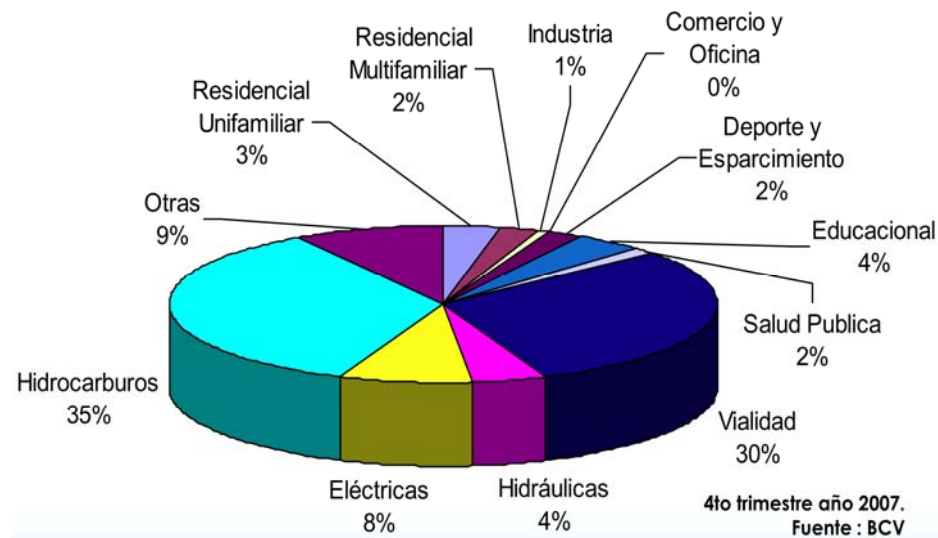
El Departamento de Construcción elabora los estudios y presupuestos de obra, discrimina las cantidades y los costos directos de materiales, equipos y mano de obra, controla los costos de obra y coordina la ejecución de los trabajos y el control de calidad. Está conformada por el Gerente de Construcción, que concentra la autoridad y responsabilidad máxima de todas las gestiones, el jefe de obra, responsable directo de la ejecución donde se incluyen los problemas diarios de proyecto, materiales, equipos, mano de obra, subcontratistas, etc., y dos o más Unidades de Construcción y una de Mantenimiento y Depósito, lideradas por Maestros de Obra o Jefes de Campo

especializados, a cuyo cargo se encuentran Obreros y Artesanos que conforman la mano de obra directa de la construcción.

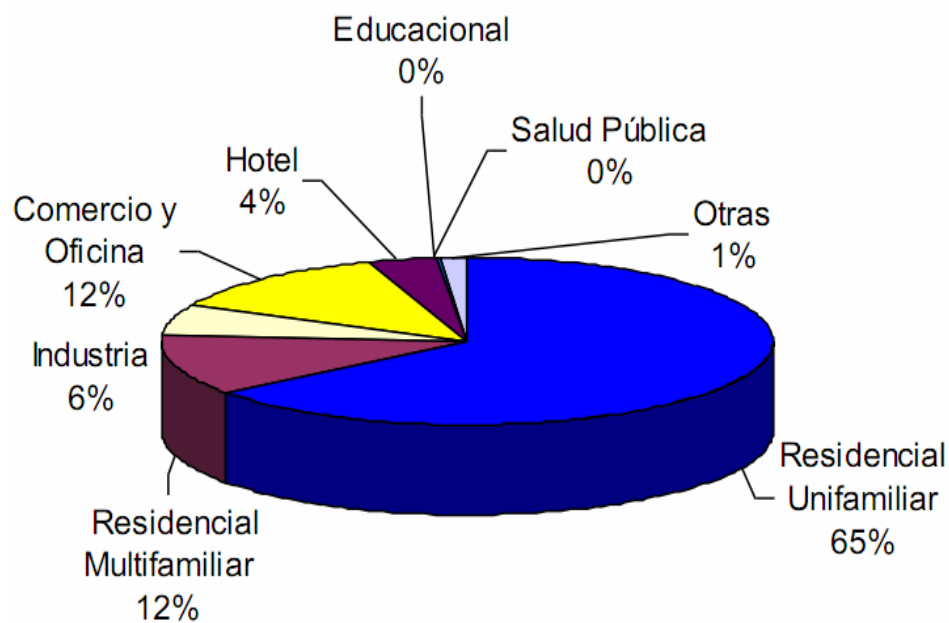
Desde el punto de vista funcional, el organigrama básico trata de evitar la verticalidad de la organización, a través de las asesorías externas y autonomía de los departamentos.

### **2.1.2 Aspecto Ambiental**

Según Sayegh (2008), el sector construcción, tiene fuerza de trabajo de aproximadamente 900.000 empleos directos y 1.800.000 indirectos, y depende en un setenta y cinco por ciento (75%) de la inversión pública, tiene un inmediato efecto multiplicador positivo sobre el crecimiento de la economía, siendo el instrumento más eficaz de política social a corto plazo, con alta capacidad instalada disponible y elevado valor agregado nacional. El sector construcción tiene una importante participación en numerosas actividades del sector público y privado, entre estas, industria, comercio, educación, salud pública, residencial, vialidad, etc. (ver Anexo B). Las empresas de la construcción en Venezuela tienen un uso intensivo de la mano de obra, siendo notable en estos últimos años, ya que según registros del Instituto Nacional de Estadística, la tasa porcentual de desempleo en el sector construcción paso de cuarenta y cinco por ciento (45%) registrado en el segundo semestre de 2003 a reducirse progresivamente hasta catorce por ciento (14%) reportado en el segundo semestre del 2007.



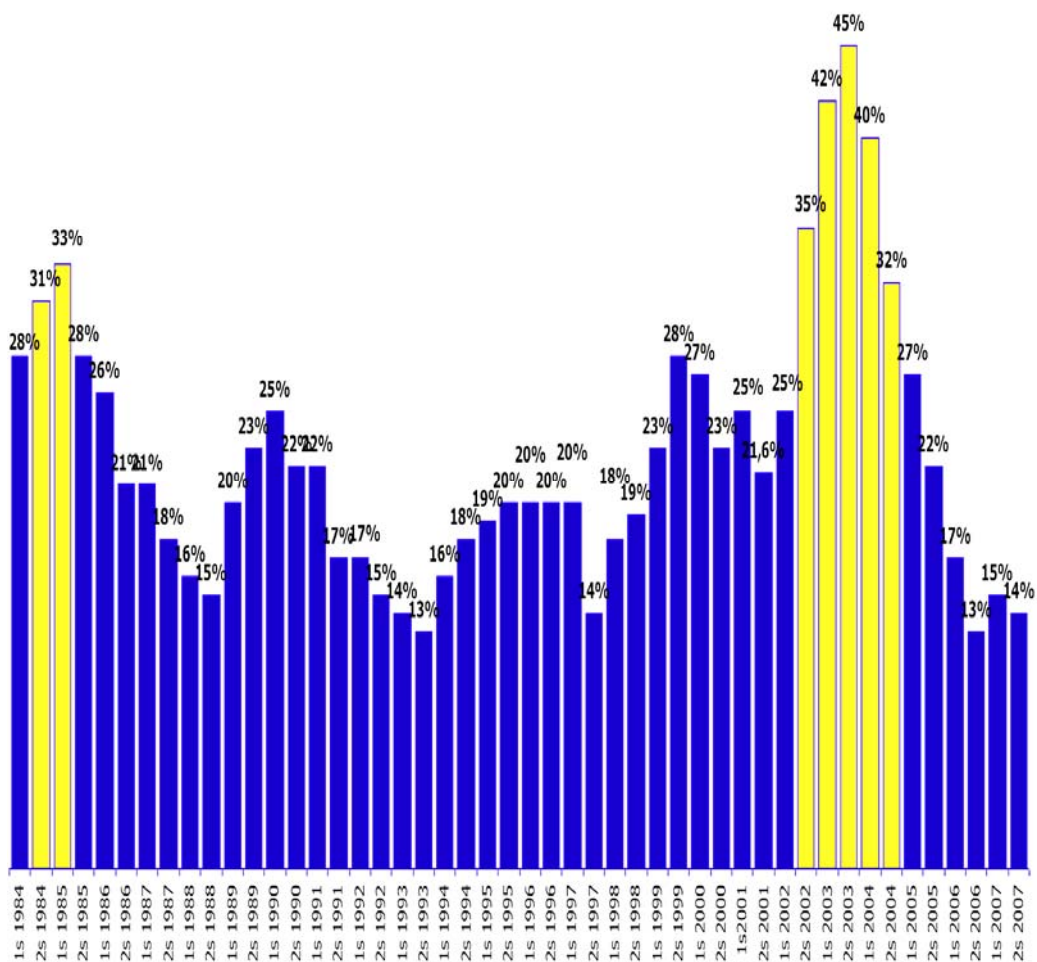
**Gráfico 2. Participación del sector construcción en la economía Venezolana. Sector público, 4to trimestre de 2007. Fuente: BCV (Sayegh, 2008)**



**Gráfico 3. Participación del sector construcción en la economía Venezolana. Sector privado, 4to trimestre de 2007. Fuente: BCV (Sayegh, 2008).**



Sin embargo, las mismas han tenido que afrontar problemas tales como la falta de continuidad en planes de inversión pública, la cual favorece la desinversión privada, genera flexibilidad de empleo y contribuye a formar expectativas inflacionarias; la dispersión de recursos financieros, caracterizado por el inicio de nuevas obras sin la culminación de las ya iniciadas; y la falta de programación que propicia el desfase en el arranque de nuevos proyectos, entre otros aspectos.



**Gráfico 4. Tasa porcentual de desempleo en el sector construcción en Venezuela. Fuente: INE (Sayegh, 2008).**

Sucre (2005), menciona que las empresas de la construcción en Venezuela tienen como fortaleza la alta capacidad de respuesta, flexibilidad e innovación, experiencia, alta generación de empleos y disponibilidad del cincuenta por ciento (50%) de su capacidad instalada; mientras que entre sus debilidades están el acceso limitado a financiamiento a largo plazo, poca participación en obras de gran envergadura, descapitalización, posesión de equipos obsoletos y baja competitividad a nivel mundial (ver Anexo D).

Entre sus oportunidades, están el interés del gobierno nacional en impulsar la construcción (especialmente de viviendas, ver Anexo C), la indudable necesidad de obras de infraestructura básica (servicios públicos) y la construcción actual de infraestructuras de transporte masivo; sin embargo se ve amenazada por la inseguridad jurídica (invasiones, retroactividad de leyes, congelación de alquileres), clima de conflicto entre el sector privado y gobierno, procedimientos administrativos complejos (permisos, pagos), y la apertura no controlada a la competencia internacional.

Díaz (2005), concluye en su trabajo que existe una baja escolaridad en la masa trabajadora del sector construcción, ya que luego de algunas encuestas realizadas, obtiene que apenas el veinte por ciento (20%) logra culminar el bachillerato, y más del noventa por ciento (90%) de los mismos no reciben calificación avalada por ningún organismo, por lo que el trabajador generalmente adquiere conocimientos por experiencia. Atribuye esta última a la baja motivación del trabajador a prepararse, ya que no existe garantía de desempeñarse nuevamente en la labor para la cual es adiestrado y la falta de interés del gerente en lo que haga, ya que probablemente no podrá disfrutar de la inversión que ha realizado en tiempo y dinero. Todo esto ocasiona la falta de compromiso e identificación con la empresa.

No existe un motivador real en el obrero para desempeñar sus labores más que el cobro de su salario, mientras no hay un estímulo hacia la mejora por parte de los gerentes.

Torres (2002), en su estudio sobre las PyMEs de la Construcción en Venezuela menciona que el sector construcción es un elemento dinamizador de la economía de todos los países, especialmente en vías de desarrollo como Venezuela, destacando el uso intensivo de mano de obra. Sin embargo también refiere la poca información que se posee sobre ellas, que va desde la ausencia, pasando por la desactualización hasta la dispersión, lo cual afecta la calidad de las políticas públicas y la toma de decisiones, además que dificulta la realización de estudios sobre dicho sector para su fortalecimiento. Deduce que la mayoría de las acciones que realizan para su supervivencia están orientadas por medidas tácticas e individuales. Por otro lado, el Registro Nacional de Contratista, 2008; deduce que la mayoría de las empresas de la construcción son PYMES, siendo esto estimado a partir de los registros existentes ya que no se tiene certeza de que todas las empresas de la construcción estén registradas (ver Anexo E – 1, E – 2 y E – 3).

El ex presidente de la Cámara Venezolana de la Construcción (ver Anexo A), Irwin Perret-Gentil (citado por El Universal, 2007), explicó que existen problemas con el suministro de algunos insumos para el sector construcción, mencionando que hay retrasos con la entrega de permisos para adquirirlos o extraerlos con lo cual no hay suficiente materia prima, y adicionalmente algunas canteras están agotadas. Aunado a este problema, se suman los efectos del control de precios, debido a que hay empresas productoras de agregados cuyos precios están regulados que han elevado el costo de los fletes por lo cual los constructores terminan pagando más.

## **2.2 Modelos Gerenciales para la Gestión de Empresas**

### **2.2.1 Definición**

Son actividades o patrones que emplean recursos existentes, dentro de una organización o empresa, *dirigiéndolos* de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de ésta en el tiempo determinado, a un costo económico y con la *calidad* esperada. Son *estrategias* de gestión operativa del management, es decir, estrategias elaboradas por el management que abarcan acciones necesarias para llevarlas a cabo tomando en cuenta los recursos disponibles y decidiendo en condiciones de incertidumbre; dependen de la aplicación creativa.

Los nuevos modelos gerenciales surgen como una necesidad de contrarrestar el efecto del desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro, es decir, la incertidumbre en las organizaciones o empresas, la cual aumenta al verse afectada por las nuevas tecnologías de información y comunicación, el cambio tecnológico, la globalización, nuevos estándares y normas técnicas o cualquier aparición de un nuevo requisito que implique competencia en los mercados internos y externos. Deben brindarle a la empresa una estructura organizativa versátil y sencilla que le permita ser flexible ante cualquier situación.

La eficiencia y eficacia de la empresa dependen de las herramientas gerenciales que se empleen, herramientas que permitan el alcance de objetivos de una forma planificada que haga posible que esta sea competitiva, así como también el aprovechamiento de recursos para permanecer en el mercado y por ende garantizar el éxito de esta, por consiguiente del país.

### **2.2.2 Importancia**

Los modelos gerenciales permiten usar herramientas estratégicas que dirigen a la empresa al alcance de sus objetivos, es decir, permiten llevar a cabo una buena gestión empresarial la cual hace posible el logro de un producto final de calidad, así como también el conocimiento interno o externo de la empresa y donde realizar modificaciones y/o correcciones de la estrategia si se presenta alguna situación de incertidumbre.

A través de los modelos gerenciales se da prioridad a los objetivos tratando de garantizar el clima social y equilibrio que se requiere, manteniendo ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente, es decir, promoviendo la gestión de personal; al mismo tiempo que desarrollan sus resultados, potencial y flexibilidad. Hacen a la empresa competitiva ante otras, por ende, hacen posible su supervivencia.

### **2.2.3 Modelos Gerenciales**

#### **2.2.3.1 La Estrategia**

Según Drucker (citado por Bogota Emprende, 2006), estrategia es darle sentido futuro a las acciones de hoy. En 1967, establece que en una estrategia se debe controlar el tiempo, dirigir esfuerzos hacia resultados predeterminados, establecer prioridades y tomar efectivas decisiones.

La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes.

En 1962 Chandler (citado por Zapata, 2007), establece que la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia".

En la estrategia se define un plan de acción, que de manera explícita y anticipada tienen la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, dejando a un lado al oponente o competidor, siempre teniendo un comportamiento coherente. La estrategia permite la creación de una ventaja competitiva, donde se establece una marca o característica propia de la empresa que la hace diferente de las demás. Los mejores resultados en una empresa no sólo se evidencian por la presencia en el mercado, sino ante todo por la identificación e implementación de una ventaja competitiva. Para lograr todo esto, es necesario que el gerente base sus actividades (planificación, organización, dirección y control) en estrategias, es decir, que exista una gerencia estratégica.

#### **2.2.3.1.1 Gerencia Estratégica**

Puede definirse como el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización, definiendo el negocio, la visión, estableciendo objetivos estratégicos y metas. La gerencia estratégica debe formular, implementar y ejecutar la estrategia (plan de acción) para alcanzar los objetivos. También, debe evaluar la ejecución y formular medidas correctivas cuando la situación lo amerite.

Los objetivos establecen lo que se va a lograr, específicamente:

- Justifican el papel de la organización en su entorno y definen su lugar en la sociedad.

- Indican al público la orientación de la empresa, atrayendo apoyos del medio ambiente.

- Proporcionan coordinación interna, estándares para el desempeño y motivación a las personas.

La misión de la organización se concreta y desarrolla en el contenido de los planes, donde los objetivos se presentan como un compromiso de la organización para producir resultados específicos en un tiempo determinado y deben ser conocimiento de la organización para garantizar el éxito de la planificación.

La planificación estratégica está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Entre las ventajas de ésta, se pueden mencionar las siguientes (Róbinson, 2004).

- Permite coordinar esfuerzos: cuando se planifica se fijan una serie de objetivos, se da una dirección a seguir, y es más fácil el trabajo en equipo al conocerse la meta a alcanzar.

- Reduce la incertidumbre: la planificación se refiere al futuro, cuando ésta se realiza se presumen situaciones. Se estiman escenarios que pueden ocurrir, se preparan estrategias a aplicar ante ambientes no previstos (plan de contingencias).

- Identificar ineficiencias: en el momento en que se plasma en el papel lo que se ha decidido es más fácil detectar las posibles fallas.

- Posibilita el control: ya que al planificar se define que es lo que se va a realizar y se puede inspeccionar, saber si las actividades se cumplen, se puede controlar lo planificado.

La planificación estratégica hace posible la formulación de la estrategia para el logro de los objetivos de la organización, es necesario tener claro lo que se va a hacer (objetivos) y conocerla internamente, es decir, conocer los recursos financieros y materiales, espacios físicos, equipamiento, tecnología y formación del personal del cual se dispone. También, se debe conocer el entorno en el cual se va a desenvolver, las empresas con las que va a competir y las necesidades que debe cubrir (Venegas, 2001).

Existen diversos tipos de estrategias, empleadas en la formulación de la estrategia de operación principal, según varios autores; pero las más divulgadas son las estrategias competitivas de Porter en 1982, las cuales tratan de alcanzar precios más bajos a los de los competidores (estrategia competitiva de liderazgo en costos) y en crear productos de calidad, crear productos o servicios que tengan una característica única de la organización (estrategia de la diferenciación).

#### **2.2.3.1.2 La Matriz DOFA en el Análisis y Formulación de Estrategias**

En 1999 Aguirre, Castillo y Tous expresaron que la matriz **DOFA** es una herramienta de análisis estratégico, es decir, una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias que permite conocer la situación actual de la empresa, así como también obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Su nombre proviene de las siglas: **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son



factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Esta doble clasificación se puede aclarar detalladamente a continuación:

- Los factores externos (amenazas y oportunidades) son los que configuran el entorno de la empresa y pueden afectar sus objetivos. Pueden ser: Leyes y Reglamentos, factores sociales, económicos, ambientales y políticos, sindicatos, etc.

Las amenazas son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización, entre estas, se puede nombrar: un nuevo competidor en el mercado, la aparición de un producto sustituto innovador, guerra de precios, etc.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Entre estos, se pueden nombrar: mercados en desarrollo, alianzas estratégicas, un mercado liderado por un competidor débil, etc.

- Los factores internos (fortalezas y debilidades) son los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse la empresa, o los que pueden limitar su desempeño y resultados. Pueden ser: recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, clima laboral, etc.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Estas proveen a la empresa de ventaja competitiva y permiten la obtención de utilidades económicas por encima del promedio de su industria (ejemplo de estas: el posicionamiento en el mercado, exclusividad de un producto, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, etc.).

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Entre estas, se pueden mencionar: la pérdida de un producto de punta, liderazgo débil, recurso humano desmotivado, etc.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas (pp.120 y 121).

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias (Aguirre, Castillo y Tous, 1999, pp. 121 y 122):

Estrategias (DA) o estrategias de supervivencia, la cual tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategias (DO) o estrategias de reorientación, tienen como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, en ella se invierten recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Estrategias (FA) o estrategias defensivas tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica

que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

Estrategias (FO) o estrategias ofensivas se basan en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

#### **2.2.3.1.3 Modelos Gerenciales que Implican Estrategias, Aplicados a Empresas**

1. Benchmarking: según Aguirre (2003), es un proceso de evaluación continua y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización con respecto a otra con mejor desempeño con el fin de obtener información necesaria para mejorar. Es la búsqueda de mejores prácticas para conseguir la excelencia.

El benchmarking se puede enfocar de diferentes maneras, para así asegurar el máximo número de oportunidades de aprendizaje, cambio y mejora. Estos distintos enfoques dan lugar a diferentes tipos de benchmarking.

El benchmarking interno consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de la empresa, para luego poder aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.

El benchmarking externo, el cual se subdivide en dos categorías, el benchmarking competitivo y el benchmarking genérico:

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de nuestra organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de nuestra organización. La matriz DAFO puede ser una buena herramienta.

El benchmarking genérico compara a la empresa con cualquiera empresa líder en cualquier actividad para aprender de ella e introducirlo en el producto, servicio, proceso, actividad o donde sea rentable.

En el benchmarking funcional se identifican los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de nuestra organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo manufactura, marketing, ingeniería y recursos humanos.

El Benchmarking puede ser aplicado cuando se desee mejorar la calidad del producto o de los servicios, cuando se desea mejorar la productividad o cuando se busca reducir el tiempo en los procesos de producción, servicios u otros procesos relacionados con la organización.

2. Outsourcing: según Romero (2002), es delegar alguna actividad en personas u organizaciones especializadas en el área para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades básicas para el cumplimiento de una misión, mientras la organización se dedica

exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. Es un contrato para resultados donde se transfieren los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido la persona ajena a la empresa que realiza el trabajo pasa a ser parte de esta, pero sin incorporarse formalmente.

Entre las ventajas que ofrece el outsourcing se encuentran las siguientes:

- . Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno e incrementar sus puntos fuertes.

- Ayuda a construir un valor compartido, redefinir la empresa y a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios

- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización e incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla y disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

3. Asociación estratégica: interpretando a López (2001), es una asociación o alianza entre empresas para cooperar entre si y obtener un mayor grado de competitividad. Es una nueva forma de organización para hacer frente a las

oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración.

En las asociaciones estratégicas se requiere replantear la estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta.

Emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor o la puede hundir en problemas más graves de los que quería solucionar a través de ella. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas; además, aliarse con una gran marca no garantiza el éxito, los productos o servicios que se ofrecen deben ser atractivos y si no lo son una marca no lo compensa.

4. Consultoría: según Solórzano (2004), es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.

Los proyectos de consultoría parten de un problema o una posibilidad de mejora detectados en una organización.

El consultor requiere de conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio profesional. Algunas de las principales características que se considera debe tener un consultor son:

-Liderazgo y capacidad para la resolución de problemas

-Analítico, creativo, innovador, entusiasta, autoritario y con enfoque.

-Debe poseer buena organización, sentido común, habilidades de comunicación oral y escrita

-Conocimiento y habilidad para utilizar herramientas, estándares y metodologías adecuadas a los proyectos

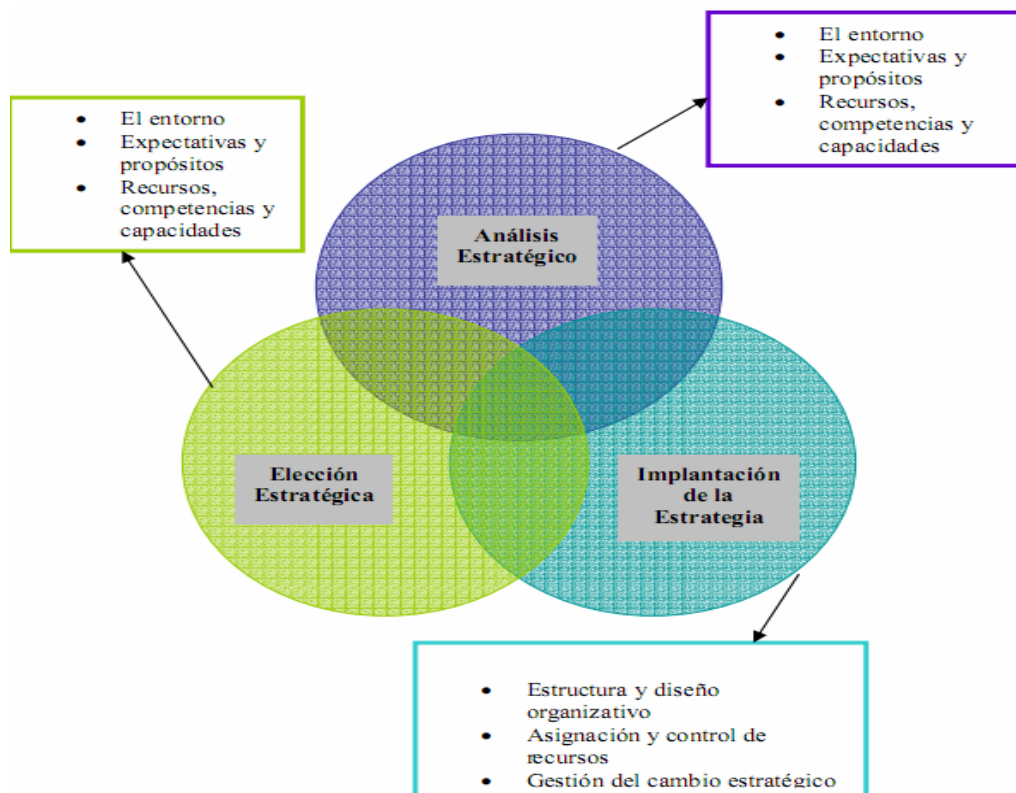
### **2.2.3.2 La Dirección**

La dirección es una de las principales actividades del gerente, en ella se administran los recursos o se establecen los criterios convenientes de la organización para hacer posible la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

La persona encargada de dirigir la organización debe poseer liderazgo, es decir, debe tener características de un líder. Él, es el encargado de combinar los factores humanos y materiales de la empresa de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos, siempre teniendo en cuenta un entorno cambiante.

En el proceso de alcanzar los objetivos, además de tener conocimiento de los factores materiales y humanos existentes en la organización, se debe hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten de forma eficaz y conseguir que todo el personal realice su cometido eficientemente. Se debe comprobar que las actividades se realicen de acuerdo a lo planificado. Se debe dirigir estratégicamente (ver Gráfico 5).

Para establecer un equipo de trabajo bien integrado es necesario fomentar la gestión del conocimiento, con el fin transferir conocimientos y experiencias entre sus miembros, es decir, proporcionar la información precisa a la persona apropiada en el instante oportuno, con herramientas para el análisis de la información y la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información a una velocidad mayor y un costo menor que en el pasado. Las universidades tienen un papel fundamental en la gestión del conocimiento, ya que estas deben proporcionar alternativas de solución, mediante conocimientos y profesionales que sepan encarar esos problemas. Es necesario resolver los problemas internos ya que esto permitirá aumentar la productividad de la empresa, por ende el de la sociedad.



**Gráfico 5. Modelo básico del proceso de Dirección Estratégica. Fuente: Johnson y Scholes (citado por Universidad de Las Américas – Puebla, 2005).**



La eficiencia y eficacia debe estar presente en las actividades desarrolladas en la empresa. Según Drucker (citado por Codina 2001), “No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...”. En la búsqueda de la eficiencia y eficacia, Merly en 1997 (citado por Torres 2002) establece diversas fórmulas de dirección:

1. Gerencia por objetivos: en esta dirección las acciones siempre van dirigidas a los objetivos, en ellas se toma en cuenta la información, el conocimiento y el consenso.

Para lograr el éxito en la gerencia por objetivos se toman en cuenta varios aspectos: *la información* (todos los componentes de la empresa deben saber lo que sucede, en el mercado, con la competencia, los proveedores, etc., para poder tomar decisiones y aceptar compromisos), *el conocimiento* (aptitudes que cada componente de la empresa necesita para poder alcanzar el éxito en el cumplimiento de sus objetivos), *el consenso* (la búsqueda de un acuerdo y confianza entre jefes y subordinados, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe tendrá la potestad para imponer decisiones) y *el personal* (aplicación del sistema en personas con mayor preparación y conocimientos de la empresa).

Para que la gerencia por objetivo funcione es necesario que exista una buena comunicación, la cual será posible alcanzar si los empleados poseen un buen nivel de formación y preparación. También si se pone en práctica la gestión del conocimiento de esta manera se podrán alcanzar los objetivos en el tiempo estipulado y con la calidad esperada.

Entre las ventajas que ofrece la gerencia por objetivos se pueden destacar las siguientes:

- Un mayor compromiso de todas las partes al reconocerse todas interesadas en el proyecto común que debe significar la empresa.

- Aporte de todos al logro de objetivos, ya que la retribución de todos dependerá de los mismos.

- Conocimiento objetivo de las necesidades de recursos para conseguir los objetivos desde el principio

- Valoración más realista de las posibilidades de alcanzar los objetivos, ya que éstos se establecen en acuerdo con los que deben formar parte activa de su consecución.

- Identificación de los criterios objetivos de valoración, de tal forma que nadie debería sentirse evaluado incorrectamente.

- Identificación de las necesidades de formación que ayuden a todos los empleados a conseguir las competencias necesarias para la correcta realización de su trabajo y su progreso en la empresa.

- Información personal para el establecimiento de prioridades en todos los aspectos del negocio y de la empresa.

- Identificación de los empleados con auténtico potencial de desarrollo lo que asegurará la supervivencia de la empresa.

2. Gerencia participativa: esta gerencia trata de fomentar la participación e involucramiento de todos los empleados en el proyecto diseñado principalmente por la alta dirección de la empresa. Se considera un paso importante ya que no solo se le

ordena al empleado trabajar sino que se les presenta el proyecto y se les hace partícipes de la ejecución del mismo, permitiéndoles que den su opinión al respecto, lo que enriquecerá el mismo. Sin embargo, se presenta la dificultad por parte de la alta dirección para aceptar las críticas que los empleados puedan realizar sobre el proyecto, incluso cuando estas sean constructivas, y la falta de confianza de los empleados al pensar que cualquier crítica, aunque sea positiva, puede ser tomado en su contra.

3. Gerencia por involucramiento: es un estilo que adopta la gerencia de la empresa en el que involucran los componentes de esta. Considera que todos los componentes tienen competencias y conocimientos importantes que pueden ser considerados en la ejecución del proyecto, es decir, desde la concepción de este. Una vez que el proyecto se inicia todo el personal está involucrado en el mismo y el proyecto puede ser tomado como propio. La gerencia por involucramiento acepta por principio que el conocimiento está en el que desarrolla la actividad fijada y no en el que se imagina como se realizan las actividades desde una oficina. Para lograr el éxito de ella la comunicación es un factor determinante.

4. Gerencia por consenso: esta gerencia trata de fomentar el acuerdo entre partes, es decir, un entorno de común entendimiento; en el momento de toma de decisiones. La imposición de actividades queda desplazada por el acuerdo y la negociación. Actualmente, es uno de los sistemas más demandado, ya que el nivel de los empleados es cada vez superior y en vez de obedecer necesitan estar de acuerdo.

5. Gerencia abierta: es un estilo de gerencia establecido en el contacto y la comunicación permanente e informal entre todos los empleados con los jefes respectivos, en el área de trabajo de los empleados. Es uno de los sistemas más utilizados en las empresas y está integrado por la gerencia participativa, por objetivos y por involucramiento.

### **2.2.3.3 Calidad**

Un desarrollo reciente, es la incursión del aseguramiento de la Calidad como medio integrador de las actuaciones en el área de Calidad de una empresa. Esta es definida como un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Este nuevo término supone elevar la calidad a la categoría de objetivo prioritario de la actividad de la empresa, mediante herramientas como la elaboración de Manuales de Calidad y Manuales de Procedimientos, la realización de Auditorias de Calidad y, en definitiva, con la aceptación de la necesidad de documentar y demostrar la calidad.

El Aseguramiento de la Calidad supone una nueva filosofía de la calidad que pasa de ser un objetivo parcial de la empresa a impregnar toda la actividad de ésta. De ello se desprende la necesidad de establecer sistemas normalizados para el aseguramiento de la calidad en las empresas, que definan los objetivos a conseguir, así como los mecanismos de certificación de la conformidad de las empresas a aquellos sistemas normalizados.

La calidad se extiende a las actividades mediante la implantación del plan de calidad, que regula los procesos de ejecución y prestación de servicios que es elaborado por cada Jefe de Unidad, con el asesoramiento de toda la Organización Central y Periférica de Calidad de la Empresa, y la exigencia y tutela de la Dirección.

Torres (2002) señala que la gestión empresarial ha dado pasos importantes en el aseguramiento de la calidad a través de las técnicas que se definen a continuación:

### 2.2.3.3.1 Reingeniería

Según Hammer y Champy (citado por Euceda, 2008), La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

En la definición anterior planteada por Hammer y otros (1994, p. 34 y 35), existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, Dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal

grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer y Champy (1994), la esencia de la reingeniería es que la gente este dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

La reingeniería provoca cambios importantes en la empresa tales como:

- Cambian las unidades de trabajo, de departamentos funcionales a equipos de proceso. En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso.

En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

- Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional. Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

- Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

- Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.

#### **2.2.3.3.2 Justo a Tiempo (JAT)**

Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio (Edmund y Gray, 1990).

Según Martínez (2006), el desperdicio se concibe como todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

La filosofía del justo a tiempo se fundamenta principalmente en la reducción del desperdicio y por supuesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo), que de una u otra forma se va a derivar en una mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Entre algunas de las aplicaciones del JAT se pueden mencionar: los inventarios reducidos, el mejoramiento en el control de calidad, fiabilidad del producto, el aprovechamiento del personal, entre otras.

Sin embargo, la aplicación del justo a tiempo requiere disciplina y previo a la disciplina se requiere un cambio de mentalidad, que se puede lograr a través de la implantación de una cultura orientada a la calidad, que imprima el sello del mejoramiento continuo así como de flexibilidad a los diversos cambios, que van desde el compromiso con los con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo, maquinaria, capacitaciones, etc.

#### **2.2.3.3.3 ISO 9000**

Según López (2001), la familia de normas ISO 9000 son normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Para la implantación, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría, que tenga buenas referencias, y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el Sistema de gestión de la calidad.



Entre sus objetivos está:

- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de manera que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, permitiéndole a la empresa reducir costos de calidad, aumentar la productividad, y destacarse o sobresalir frente a la competencia.

- Proporcionar a los clientes o usuarios la seguridad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, concertada, pactada o contratada.

- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.

- Establecer las directrices, mediante las cuales la organización, puede seleccionar y utilizar las normas.

#### **2.2.3.3.4 La Calidad Total**

Según Cela (2000), el concepto integrado de la calidad, implica el desarrollo a distintos niveles, de tal forma que la sucesiva implantación de cada uno de ellos comporta un mayor grado de calidad, entendida ésta como el logro de la satisfacción del cliente, que es la base de la política de calidad adoptada por la empresa.

El nivel inferior, Control de Calidad, consiste en verificar que las características del producto ejecutado cumplen con las especificaciones requeridas.

Un nivel inmediatamente superior, Aseguramiento de la Calidad, incluye además, los procesos, los cuales mediante su planificación, control, análisis y

documentación otorgan la confianza de lograr la calidad demandada en el producto terminado.

Dentro del sistema de calidad se engloban el Manual de Calidad y el conjunto de procedimientos generales y sus ajenos que desarrollan los procesos de actuación de las distintas actividades de la empresa. En este sistema de calidad se hacen patentes los cuatro niveles que configuran el proceso evolutivo de la calidad. Así:

1. Control de Calidad. Se mantiene el sistema clásico de verificación de materiales, productos y servicios mediante la inspección y control en laboratorio o campo.

2. Aseguramiento de Calidad. Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

La calidad se extiende a las actividades mediante la implantación del Plan de Calidad, que regula los procesos de ejecución y prestación de servicios que es elaborado por cada Jefe de Unidad, con el asesoramiento de toda la organización central y periférica de calidad de la empresa, y la exigencia y tutela de la dirección.

3. Calidad Total. El sistema de calidad debe incluir también procesos que no afectan directamente a la calidad del producto. Estos deben ser regulados por los procedimientos propios para realizar las distintas actividades internas.

4. Gestión de Calidad. Es la actividad directora donde se genera, enmarca y culmina todo el sistema. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, en tanto que la responsabilidad de la gestión de la calidad corresponde a la dirección.

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación. Las operaciones y las evaluaciones, relativas a la calidad.

Así, los distintos niveles de la empresa, comenzando por la dirección, participarán activamente mediante la constitución de un Consejo de Calidad en el seno de la organización funcional, interviniendo expresamente en:

- Elaborar el Plan Estratégico de Calidad, que fija los objetivos, estrategias y tácticas, habilita los medios necesarios y genera el marco evolutivo del sistema.

- Establecer una estructura en la que participan activamente las diferentes organizaciones de la empresa, a fin de lograr la implantación del Sistema de Calidad, su seguimiento y su mejora continua.

- Evaluar los resultados del sistema mediante la medición de los indicadores de calidad apropiados, la determinación de los costes totales de la calidad y, tras un análisis, emprender las acciones de mejora necesarias y organizar los equipos para el desarrollo de los Proyectos de Mejora correspondientes.

Para asegurar la gestión del conjunto de factores que influyen en la calidad y en la coordinación de las funciones de cada uno dentro de la empresa, el manual de calidad debe describir:

a) El conjunto de las disposiciones de organización relativas a:

- La estructura de la empresa.

- Las misiones de los servicios operacionales y funcionales en materia de calidad y las responsabilidades correspondientes que estos suponen.

- Los procedimientos generales previstos para conseguir la calidad.

- Las relaciones internas y externas de la empresa.

- La formación, la calificación y la motivación del personal.

b) Las disposiciones generales que atribuyen a la obtención de la calidad, aplicables a todas las actividades de la empresa.

### **2.3 Ventajas de los Nuevos Modelos Gerenciales en el Enfoque Estratégico, la Dirección Correcta y el Aseguramiento de la Calidad para la Gestión de las Empresas de Construcción en Venezuela**

Como se ha mencionado anteriormente, desde hace cierto tiempo el sector construcción en Venezuela ha venido presentando un rendimiento no acorde para cubrir las necesidades y demandas existentes en el país. Es por eso que se observa la necesidad de encontrar modelos adecuados que garanticen la recuperación y por ende el éxito de esta. Tomando en cuenta el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad se podrá hallar un modelo de gestión para ser aplicado en las organizaciones.

### **2.3.1 Enfoque Estratégico**

A través del enfoque estratégico las empresas de la construcción, una vez definida su estructura y realizado el análisis ambiental, pueden definir los objetivos y misión de la empresa; así como también establecer un plan de acción a mediano o largo plazo que le permita establecer prioridades y pasos a seguir para concluir cada actividad componente del proyecto.

Con el análisis ambiental externo se podrá definir las empresas de la construcción del mismo ramo, es decir, la competencia a enfrentar; así como también explorar el mercado de proveedores para la adquisición de insumos utilizados en las construcciones. El análisis ambiental interno permitirá conocer el grado de instrucción de los artesanos o empleados para tomar las medidas necesarias en el fortalecimiento de esta debilidad, consolidación de equipos de trabajos bien conformados, así como también el lugar jerárquico que estos ocuparán y la tecnología presente en la empresa. A través de la realización de reuniones periódicas donde se realice un intercambio de opiniones e inquietudes entre los diferentes niveles jerárquico de la organización se promoverá la participación de los trabajadores en el proceso productivo.

El análisis ambiental interno y externo permite definir los modelos gerenciales estratégicos a aplicar, la realización de un plan de procura en el que se establece equipos y materiales críticos, así como también un listado de proveedores (local o mundial) específicos y/o aprobados (analizar y monitorear el mercado de proveedores); y condiciones de pago (Torres, 2002).

La identificación de las amenazas y debilidades, por ejemplo: inseguridad jurídica, clima de conflicto entre el sector privado y gobierno, procedimientos administrativos complejos (permisos, pagos), la apertura no controlada a la

competencia internacional, el acceso limitado a financiamiento a largo plazo, poca participación en obras de gran envergadura, descapitalización, posesión de equipos obsoletos y baja competitividad a nivel mundial en las empresas de construcción es el primer paso para transformarlas en oportunidades y fortalezas (matriz FODA). A través del control de los trabajos, mediante la medición del desempeño de la organización y la documentación de ésta, se podrá realizar un seguimiento a los índices de productividad (Díaz, 2005).

El outsourcing genera el aprovechamiento de recursos (recursos económicos, de tiempo y calidad) ya que en ocasiones, la mano de obra y el equipo existente en las empresas de construcción, no satisface los requerimientos suficientes y necesarios para obtener en el tiempo estimado un producto final de calidad. Con éste, se podría delegar la actividad a un tercero mientras la empresa se dedica a continuar el resto de las actividades que pueden generar un buen rendimiento y calidad al costo estimado. También, se puede considerar o adoptar las asociaciones estratégicas, entre dos o varias empresas, para mejorar las relaciones de producción y aumentar la competitividad en el mercado, la cual generaría una nueva fuerza (complemento de equipos y personal), un nuevo equipo para enfrentar el mercado pero con componentes más fortalecidos y una visión común. Generaría oportunidades para participar en obras de gran envergadura.

A través de la consultaría se pueden analizar cada una de las actividades y detectar las fallas para corregirlas en el momento que las actividades estén presentando alguna anormalidad, como por ejemplo el incumplimiento con el tiempo de ejecución, la ausencia de materiales, falta de tecnología, el aprovechamiento de recursos y la incompetencia de la mano de obra. Se detecta la ineficiencia e ineficacia para fomentar la competitividad en el mercado.

### **2.3.2 Dirección Correcta**

Una buena dirección en las empresas de la construcción, donde se adopte una filosofía de prevención y anticipación, exista la descentralización de decisiones; creará un clima interno donde las personas considerarán el cambio permanente como una oportunidad de mejora para el cliente, para la organización y para ellos mismos. Hacer que el personal se sienta responsable y comprometido con su trabajo creará la unidad dentro de la organización, permitirá que se lleve a cabo un plan compartido por todos los miembros de la organización (Torres, 2002).

La dirección correcta de la organización permite conocer los roles que se desenvolverán en cada proyecto, así como también la estructura organizativa y la combinación apropiada de factores humanos y materiales de la empresa. Se facilita la administración de recursos según el proyecto existente para hacer posible su ejecución. Permite identificar y establecer las herramientas estratégicas pertinentes al proyecto como la contratación de diversas empresas especializadas para la elaboración de alguna actividad (outsourcing) o las asociaciones estratégicas, llevando a cabo una mejor planificación, garantizando así la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad en el mercado.

Mediante la gestión del conocimiento se pueden establecer un conjunto de actividades que desarrollen habilidades y aptitudes en el personal de la empresa, en especial la clase obrera y artesana que como se menciono anteriormente posee baja formación académica; con esto se fomentaría la motivación y por ende se obtendría un buen rendimiento y productividad por parte de los trabajadores, una cultura que desarrollaría el trabajo en equipo y la integración de la estructura organizativa en busca del logro de una meta común, la culminación del proyecto a tiempo, a un costo económico y con la calidad esperada.

El trabajo en equipo fomenta una dirección participativa, en el que todo el personal a operar en la obra es tomado en cuenta en el momento de decisiones. Se realiza un consenso entre partes, se fomenta un entorno de común entendimiento en el que la imposición de actividades queda desplazada, descentralizando así la toma de decisiones.

### **2.3.3 Aseguramiento de la Calidad**

Existen varios motivos por lo que resulta indispensable el aseguramiento de la calidad en las Empresas u Organizaciones, comenzando por mencionar que la calidad llega a ser una cultura que afecta a toda la sociedad, es decir, es un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que se traducen en la búsqueda de la calidad como algo deseable.

Adentrándonos en el caso de las Empresas de la Construcción en Venezuela, se puede decir que los Modelos Gerenciales orientados al aseguramiento de la calidad ayudan a enfrentar los siguientes escenarios:

1. La evolución del entorno, el cual resulta ser muy inestable, caracterizado por la frecuente modificación de leyes, control de precios, inflación, desviación imprevista de recursos financieros, por lo que estos modelos permiten afrontarlo de la siguiente manera: centrarse en las actividades realmente necesarias y que son dominadas (Reingeniería, Justo a Tiempo), desarrollo constante de la calidad (Calidad Total), necesidad de hacer ajustes en el momento preciso (Reingeniería, Justo a Tiempo), sofisticación de los sistemas de management (Calidad Total, Reingeniería), presión sobre los costos.

2. La exigencia cada vez mayor del Mercado, con el auge en los últimos años en la construcción de obras de gran envergadura (metros, autopistas, puentes, centros



comerciales), la necesaria y creciente demanda de obras de infraestructura básica (casas, edificios, hospitales, etc.), entre otros, lo que se hace necesario ganar la confianza de los clientes, obtener la acreditación para diferenciarse (Normas ISO 9000) y mejorar permanentemente la eficacia de la Empresa (Calidad Total, Reingeniería y Justo a Tiempo).

También el Aseguramiento de la Calidad supone poner los medios necesarios para respetar permanentemente las especificaciones técnicas (especificaciones de producto, control de los procesos y exigencias particulares), y las especificaciones comerciales (plazos pautados y tratamiento de incidencias), para así dar confianza al cliente o usuario.

Analizando las ventajas del Aseguramiento de la Calidad mediante cada uno de los modelos previamente descritos, tenemos:

a) Reingeniería

- Un cambio radical permite desechar las actividades innecesarias y equipos obsoletos, ya que disminuyen la eficacia de la empresa.

- Los equipos de procesos pueden solventar los problemas del trabajo individual, ya que como es sabido, se logran mejores resultados cuando se trabaja en conjunto.

- El compartir la responsabilidad de los resultados del proceso, permite que las actividades se realicen con mayor rapidez, además, reduce la jerarquía entre los trabajadores, por lo que tienen una mayor identificación con la empresa y por lo tanto se sientan más motivados a ejecutar sus labores.

### b) Justo a Tiempo

- Utilizar los recursos mínimos necesarios de materiales, máquinas y mano de obra garantiza una reducción en los costos de inversión, evita el retrabajo y aumenta el rendimiento. Por ejemplo, se evita la compra y transporte de insumos no requeridos, la posesión de equipos no adecuados, la mano de obra poco calificada, etc.

- Fomenta el involucramiento de los trabajadores en el proceso, mediante su aprovechamiento y mejoramiento continuo.

### c) ISO 9000

- Permite garantizar mediante certificación la calidad del producto, y como consecuencia, lograr la confianza del cliente y diferenciarse de otras empresas del mismo ramo, tanto nacionales como internacionales.

- Capacitación del personal de la empresa mediante cursos o talleres de información acerca de las normas, por lo que les da mayor preparación para que sus actividades garanticen la calidad deseada.

- Genera cambios positivos en las normativas propias de la organización, para que se adapten a los estándares exigidos internacionalmente, y por lo tanto, permite que la empresa abarque un mayor mercado.

### d) Calidad Total

- La inspección y control garantizan la calidad del producto desde su comienzo (materia prima, equipos, mano de obra, etc.).

- Durante el nivel de Aseguramiento de Calidad, se analiza si todo el proceso se dirige hacia la calidad deseada y se hace una documentación de todo lo que ocurre en el proceso para cumplirlo. Esto permite que se hagan cambios justificados y evita cometer los mismos errores, algo muy característicos de las empresas de la construcción en Venezuela, las cuales muy poco hacen registro de sus procesos productivos.

- Todas las actividades de la empresa están dirigidas hacia la calidad del producto y su proceso de obtención, por lo que hay una gran seguridad en lograrlo.

## **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 Conclusiones**

- Las empresas de la construcción en Venezuela juegan un papel importante en la economía del país, ya que entre sus ventajas destaca la alta generación de empleos, la participación en varias actividades del sector público y privado, flexibilidad y alta capacidad de respuesta, por lo que tienen un efecto inmediato positivo en su crecimiento.

- La mayoría de las acciones que realizan las empresas de la construcción en Venezuela actualmente para garantizar su supervivencia ejecutan planes a corto plazo, es decir, están orientadas por medidas tácticas e individuales.

- A pesar de su importancia, las empresas de la construcción en Venezuela afrontan y padecen de distintos problemas que las perjudican en su desempeño y permanencia. Ello ocurre básicamente por la inestabilidad económica, financiera y política del país, esto en cuanto a factores externos; mientras que internamente, la empresas no están preparadas a nivel intelectual y organizativo para superar estos obstáculos, algunos tales como: la falta de programación, desactualización, baja preparación de personal y desconocimiento de los roles a desempeñar en la empresa. Igualmente, es necesario mencionar la escasa información que se posee acerca de ellas, ya que son pocas las organizaciones que les hacen seguimiento, por lo que se hace aún más difícil conocer su comportamiento.

- Los modelos gerenciales permiten usar herramientas estratégicas que dirigen a la empresa al alcance de sus objetivos, saber donde realizar modificaciones y

correcciones de la estrategia (cuando sea conveniente). Contrarrestan el efecto de incertidumbre. También, hacen posible una estructura organizativa versátil y sencilla que permite la flexibilidad ante cualquier situación que enfrente la empresa.

- La matriz **DOFA** es una herramienta de análisis estratégico empleada para la formulación y evaluación de estrategias. A través de ésta, se puede conocer la situación actual de la empresa y obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El análisis ambiental interno y externo en las empresas de construcción, a través de la matriz DOFA permite la realización de un plan de procura. Ella, conduce al desarrollo de cuatro estrategias: (1) estrategia de supervivencia, DA; (2) estrategia de reorientación, DO; (3) estrategia defensiva, FA; (4) estrategia ofensiva, FO.

- La gestión del conocimiento permite desarrollar aptitudes y habilidades en el personal de la empresa. En el caso de las empresas de la construcción en Venezuela, su implementación permitiría mejorar la calidad del trabajo realizado por el personal de éstas, en especial el del personal obrero; así como también fomentar el trabajo en equipo para llevar a cabo una dirección participativa donde las decisiones sean en consenso.

- La Calidad de las actividades que ejecutan las Empresas de la Construcción dependen principalmente de la aplicación de un sistema de Aseguramiento de la Calidad, por lo que resulta importante tomar en cuenta los Modelos Gerenciales que están enfocados hacia este aspecto y que las empresas sean dirigidas hacia la cultura de la Calidad Total. Todo ello para mejorar la eficacia de la empresa, obtener la confianza de los clientes, y aumentar la competitividad de la empresa para que logre ser rentable y exitosa.

### 3.2 Recomendaciones

- Generar mayor información acerca de las empresas de la construcción en Venezuela, esto con el objetivo de conocer con más precisión su problemática, y así poder aplicar con efectividad políticas para su desarrollo y fortalecimiento. Esto puede hacerse a través de organismos que realicen estudios cualitativos y cuantitativos enfocados estrictamente a estas empresas, tanto a nivel nacional como regional.

- Realizar y archivar de manera constante la documentación del desempeño de las empresas, esto a fin de conocer su productividad, competitividad y rentabilidad, de manera que puedan mejorar y no cometer errores pasados.

. Fomentar en las empresas la gestión del conocimiento con el objeto de fortalecer habilidades y aptitudes en los trabajadores, garantizar la calidad del producto final y aumentar la competitividad en el mercado.

- Poner en práctica los modelos gerenciales que implican estrategias (Benchmarking, Outsourcing, Asociación estratégica y Consultoría) para encontrar modelos estratégicos efectivos a seguir y crear una empresa de mayor fortaleza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (Septiembre, 2003). **Benchmarking**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/bencktg.htm>  
[Consulta 2008, Mayo 1].
- Aguirre S., A., Castillo C., A. y Tous Z., D. (1999). **Administración de Organizaciones**. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Armas, M. (2007, Noviembre 30). “Persiste escasez de Arcilla y Agregados para construir”. **El Universal**, p. E-1.
- Bogota Emprende. (2006). **Piensa y actúa como estratega**. Disponible: [http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=100](http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=100) [Consulta 2008, Abril 29].
- Cela T., J. (2000). **Calidad. Qué es. Cómo hacerla**. (2ª ed.). España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Codina, A. (2007). **Eficiencia vs. Eficacia**. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia\\_vs\\_eficacia\\_un\\_cambio\\_de\\_paradigma/imp](http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma/imp) [Consulta 2008, Mayo2].
- Díaz, E. (2005). Estrategias para el mejoramiento de la productividad laboral en la Pequeña y Mediana Empresa de la Construcción. Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad de Oriente. Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

Dupont C., A. (1966). **Strategy & Structure**. New York: Editorial Anchor Books.

Edmund, R. y Gray, L. (1990). **The Competitive Edge**. New York: Macmillan Publishing Company.

Euceda, O. (2008). **Reingeniería**. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml> [Consulta: 2008, Mayo 3].

Hammer, M. y Champy, J. (1994). **Reingeniería**. Colombia: Grupo Editorial Norma.

López, C. (Noviembre, 2001). **Las Normas ISO 9000**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm>. [Consulta: 2008, Mayo 6].

López, C. (Marzo, 2001). Alianzas Estratégicas: Una Alternativa de **Crecimiento**. Disponible: [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no %2010/alianzasestrategicas.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm) [Consulta 2008, Abril 30].

Martínez, M. (2006). **La técnica de “Justo a Tiempo”**. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>. [Consulta: 2008, Mayo 5].

Merchán G., F. (1999). Manual para la Dirección Integrada de Proyectos y **Obras**. España: Dossat 2000.



Robinson, E. (Junio, 2004). El Enfoque Estratégico en las Organizaciones.

Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm> [Consulta 2008, Abril 29].

Romero, A. (Agosto, 2002). ¿Cuáles son las Ventajas y Desventajas de

**utilizar Outsourcing?**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/outsourcing.htm> [Consulta 2008, Mayo 2].

Sayegh, F. (2008). Construcción. Empleo y Bienestar. Disponible:

<http://www.cvc.com.ve/unimet/Catedra%20NB/Modulo%20I/Fsayegh> [Consulta 2008, Mayo 2].

Solórzano, J. (Agosto, 2004). **Conceptos Básicos de Consultoría.**

Disponible: <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm> [Consulta 2008, Mayo 1].

Sucre, A. (2005). De la Construcción Tradicional a Nichos de la

**Construcción.** Disponible: [http://www.venamcham.org/Zip/persp\\_inmobiliarias\\_sucre.pdf](http://www.venamcham.org/Zip/persp_inmobiliarias_sucre.pdf). [Consulta 2008, Mayo 3].

Torres, L. (2002). Técnicas Gerenciales para la Gestión Eficaz de la

Pequeña y Mediana Empresa de la Construcción en Venezuela.

Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Santa María.

Puerto la cruz, Estado Anzoátegui.

Universidad de Las Américas – Puebla. (2005). **Estrategias.** Disponible:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/acevedo\\_1\\_r/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_1_r/capitulo2.pdf) [Consulta 2008, Abril 30]

Venegas, S. (Febrero, 2001). **Planificación Estratégica**. Disponible:  
<http://www.geocities.com/svg88/plan.html> [Consulta 2008, Abril 29]

Zapata, R. (2007). “Olas Paradigmáticas de la Estrategia”. **Ciencias  
Estratégicas**, 15 (17), 83 – 92. Colombia.

## ANEXOS

Anexo A: Presencia de la Cámara Venezolana de la Construcción en Venezuela

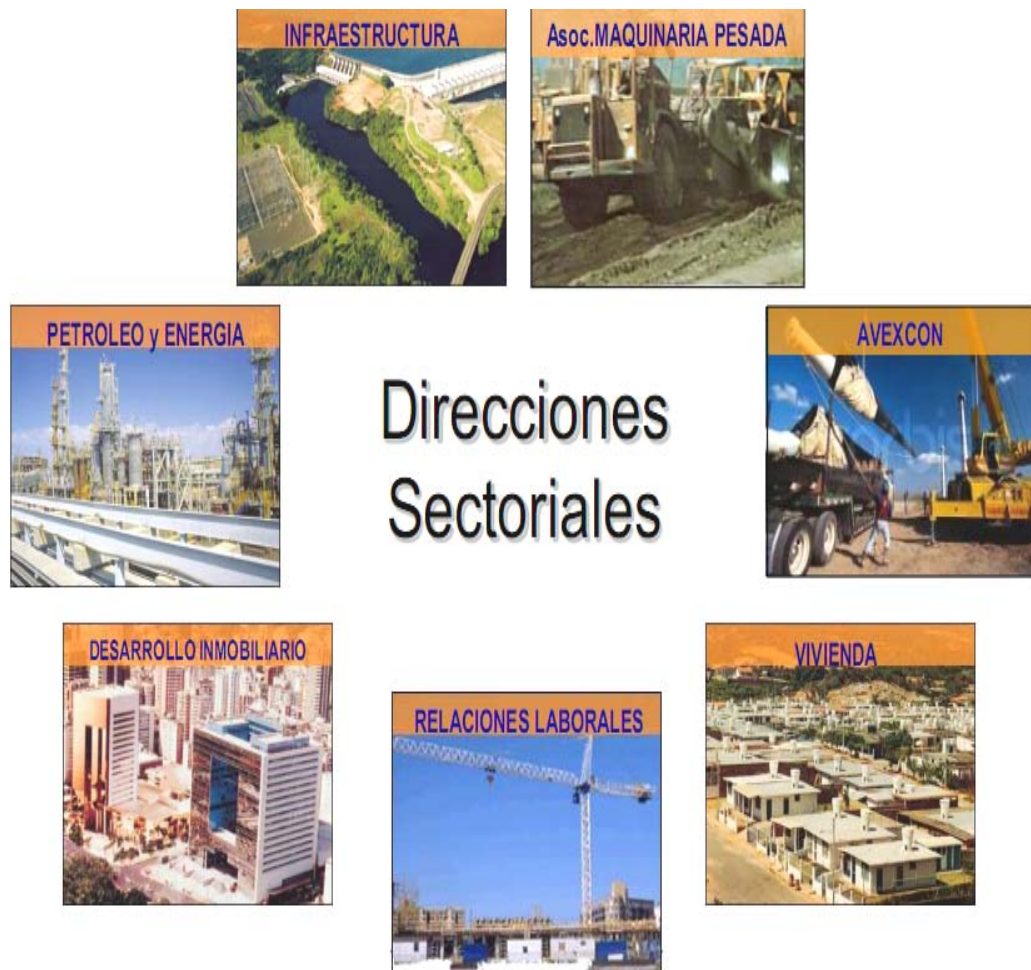


Un Total de 19 Cámaras Estatales

- |             |                |
|-------------|----------------|
| -Anzoátegui | -Mérida        |
| -Apure      | -Monagas       |
| -Aragua     | -Nueva Esparta |
| -Barinas    | -Portuguesa    |
| -Bolívar    | -Sucre         |
| -Carabobo   | -Táchira       |
| -Cojedes    | -Trujillo      |
| -Falcón     | -Yaracuy       |
| -Guarico    | -Zulia         |
| -Lara       |                |

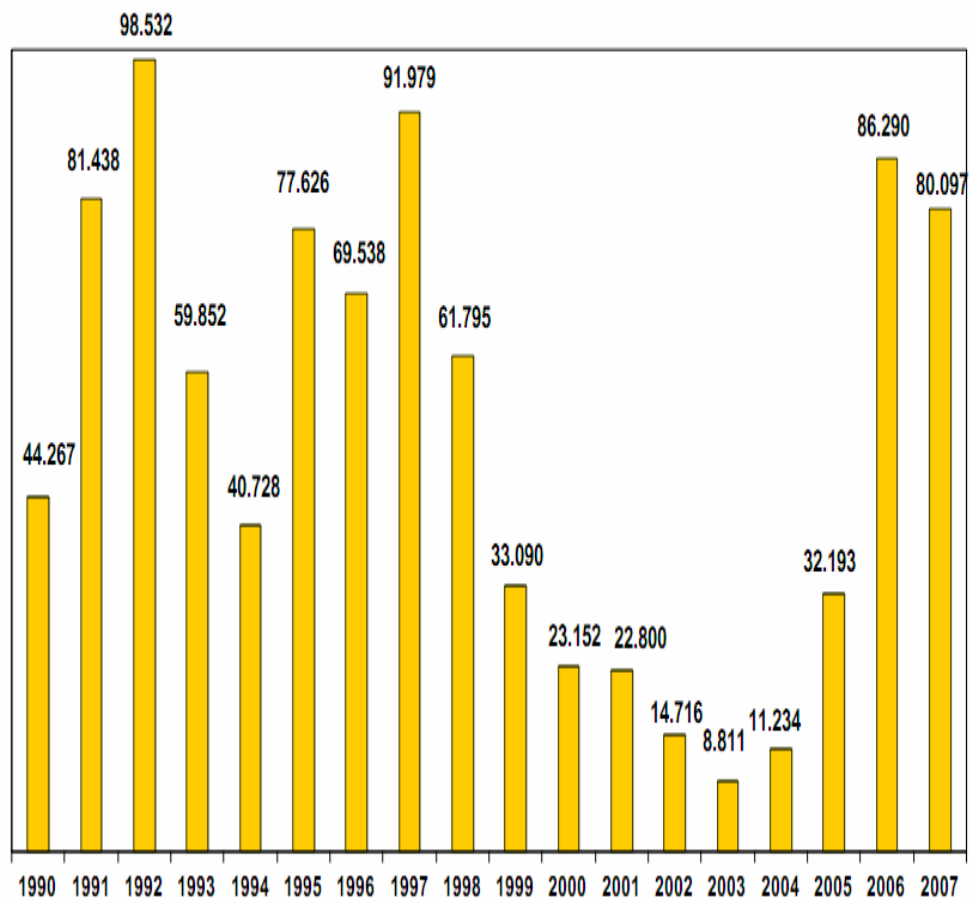
Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (CVC). Sayegh, 2008.

Anexo B: Estructura Organizacional de las Empresas de la Construcción.



Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (CVC). Sayegh, 2008.

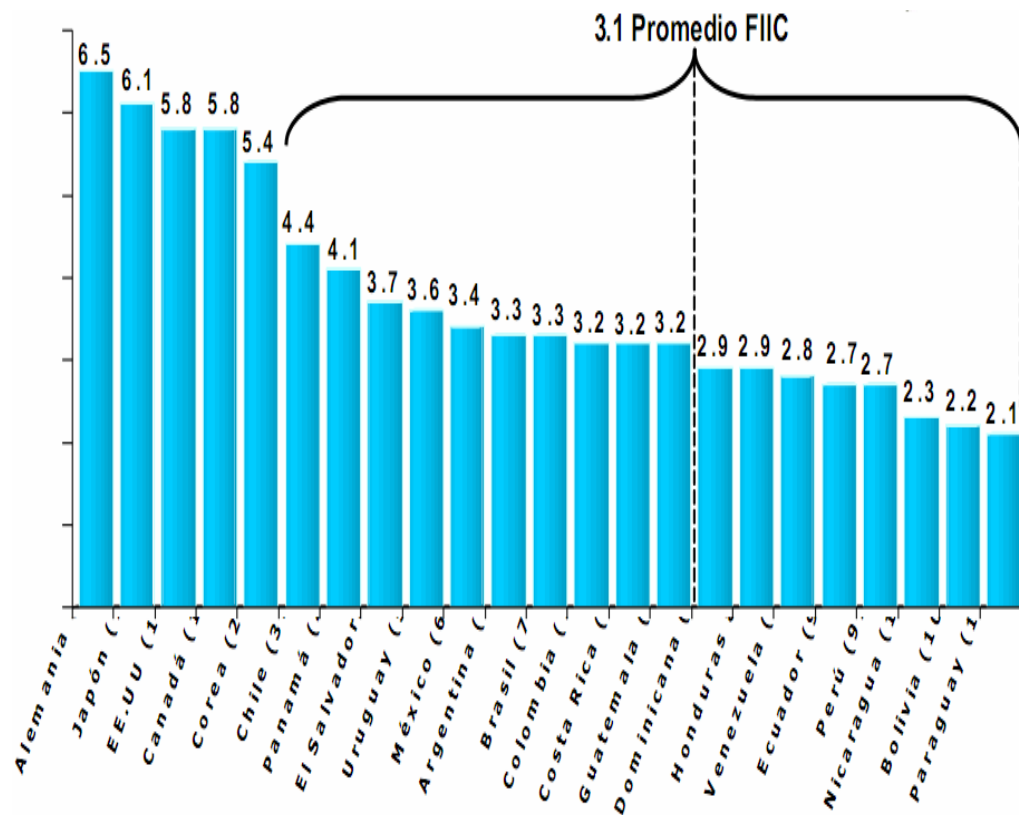
Anexo C: Número Total De Soluciones Habitacionales Terminadas. Sectores Público y Privado. Período: 1990 – 2007



Fuente: CONAVI INFORMES ANUALES 1990-1998  
 ANUARIO ESTADÍSTICO MINFRA 1999  
 CVC INVENTARIO DE VIVIENDA 2000-2002; CVC

Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (CVC). Sayegh, 2008.

## Anexo D: Competitividad Mundial en Infraestructura 2007.



Fuente: The Global Competitiveness Report 2006-2007, World Economic Forum (125 países).

Nota: El índice es calculado en una escala de 1 a 7, siendo el 7 la máxima puntuación positiva.

Fuente: Cámara Venezolana de la Construcción (CVC). Sayegh, 2008.

Anexo E-1: Análisis Situacional de Contratistas por Tipo de Empresa al 04/05/2008

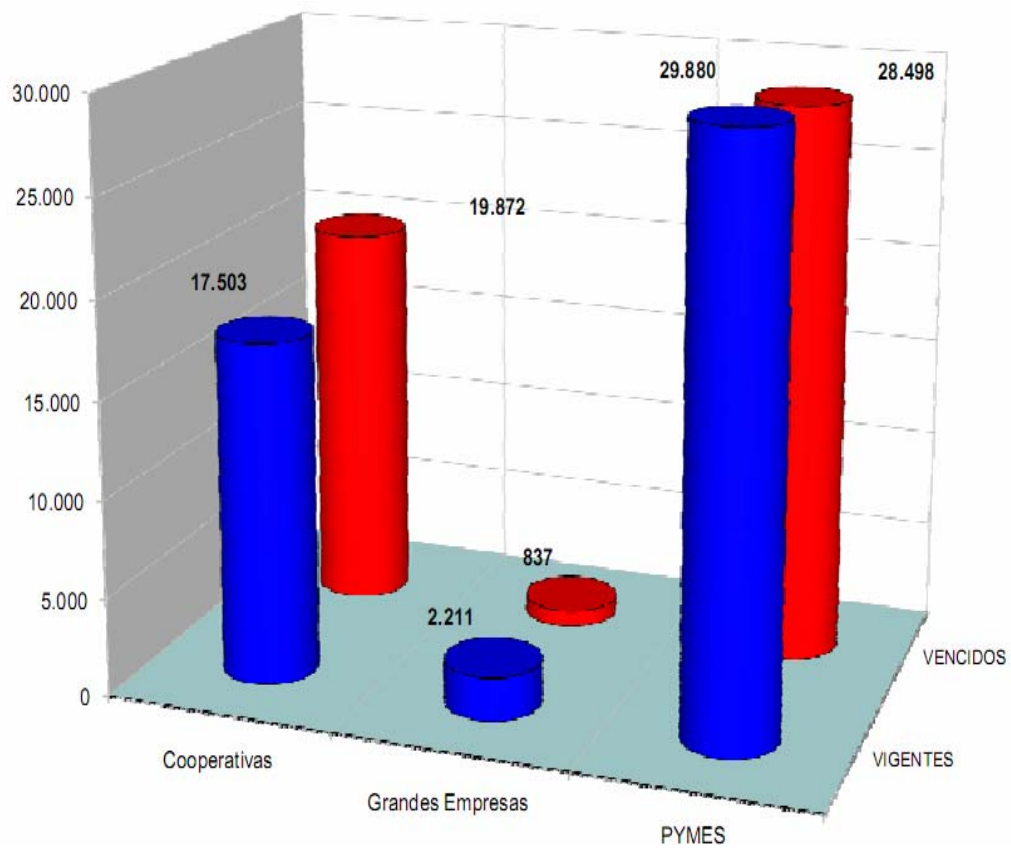
<b>DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE EMPRESA</b>	<b>VIGENTES</b>	<b>VENCIDOS</b>	<b>TOTAL</b>
Cooperativas	17.503	19.872	37.375
Grandes Empresas	2.211	837	3.048
PYMES	29.880	28.498	58.378
<b>TOTAL</b>	<b>49.594</b>	<b>49.207</b>	<b>98.801</b>

Anexo E-2: Número de contratistas por tipo al 04/05/2008

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VIGENTES</b>	<b>%</b>	<b>VENCIDOS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
PYMES	17.503	35 %	19.872	40 %	37.375	38 %
Grandes Empresas	2.211	4 %	837	2 %	3.048	3 %
Cooperativas	29.880	60 %	28.498	58 %	58.378	59 %
<b>TOTALES</b>	<b>49.594</b>	<b>100 %</b>	<b>49.207</b>	<b>100 %</b>	<b>98.801</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Registro Nacional de Contratistas (RNC), 2008.

Anexo E-3: Número de Contratistas por Tipo al 04/05/2008



Fuente: Registro Nacional de Contratistas (RNC), 2008.



## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	Nuevos Modelos Gerenciales para la Gestión de las Empresas de Construcción en Venezuela: el Enfoque Estratégico, la Dirección Correcta y el Aseguramiento de la Calidad.
SUBTÍTULO	

### AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Cedeño M., Sarina del V.	CVLAC: 16.717.395 EMAIL: rusiazar@hotmail.com
GUZMAN A MARIA C	CVLAC: 15.846.140 EMAIL: felixmerchan@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

### PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Empresas de Construcción

ModelosGerenciales

Estrategia

DirecciónCorrecta

Aseguramiento de la Calidad

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Civil

**RESUMEN (ABSTRACT):**

Las Empresas de la Construcción, por tener una importante participación en numerosas actividades del sector público y privado; son una de las principales fuentes generadoras de empleo. Sin embargo, en Venezuela, éstas afrontan problemas tales como la falta de capacitación en personal, discontinuidad en planes de inversión pública que ha traído como consecuencia la desinversión privada, desempleo, expectativas inflacionarias; dispersión de recursos financieros, entre otros. La mayoría de sus acciones para sobrevivir, están orientadas por medidas tácticas e individuales, es por esto que la eficiencia y calidad de éstas ha disminuido notablemente manifestando la necesidad de adaptar nuevos modelos gerenciales para una gestión eficaz, mediante una minuciosa revisión bibliográfica de trabajos previamente elaborados y fundamentos teóricos, que garanticen el éxito de una empresa; tomando en cuenta el Enfoque Estratégico para determinar la estructura organizativa, objetivos y misión de la empresa poniendo en práctica herramientas estratégicas como outsourcing, alianzas estratégicas y otras; la Dirección Correcta para implementar correctamente la estrategia y lograr su eficiencia y eficacia a través de la gestión del conocimiento y la gerencia participativa; el Aseguramiento de la Calidad, para obtener la confianza del cliente en el producto, esto mediante herramientas que garanticen a la calidad como objetivo principal en toda la actividad de la empresa, es decir, dirigir la empresa hacia la cultura de la calidad.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:  
CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Luisa C. Torres M.	ROL	CA	AS*	TU	JU*
	CVLAC:	8.217.436			
	E_MAIL	torresl62@gmail.com			
	E_MAIL				
Miguel A. Molano M.	ROL	CA	AS	TU	JU*
	CVLAC:	4.025.186			
	E_MAIL	ingmolano@gmail.com			
	E_MAIL				
Edmundo D. Ruiz C.	ROL	CA	AS	TU	JU*
	CVLAC:	4.026.960			
	E_MAIL	Edmundoruizc@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2008	06	03
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.Nuevosmodelosgerenciales.doc	Aplication/ms word

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I  
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2  
3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniería Civil

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Civil \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 57 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“PARA LA APROBACIÓN DEFINITIVA DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO COMO MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO, SERÁ REQUISITO PARCIAL LA ENTREGA A UN JURADO CALIFICADOR, DE UNA MONOGRAFÍA EN LA CUAL SE PROFUNDICE EN UNO O MAS TEMAS RELACIONADOS CON EL ÁREA CONCENTRACIÓN” \_\_\_\_\_

Cedeño M. Sarina Del V.

AUTOR

Merchán S. Félix M.

AUTOR

Luisa Torres

TUTOR

Edmundo Ruiz

JURADO

Miguel Molano

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS