



## **“EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO EN LA ARQUITECTURA”**

LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA

TESIS QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ARQUITECTURA EN EL CAMPO  
DE CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA

PRESENTA

DANIEL OSCAR ALATRISTE STRAUSS

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA

UNAM

MÉXICO

2011





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Jorge Quijano Valdez

SINODALES

Dr. Horacio Olmedo Canchola

Mtro. Julio César Ortiz Flores

Dr. Fidel Sánchez Bautista

Dra. Gemma Luz Sylvia Verduzco Chirino

## AGRADECIMIENTOS

A la UNAM, por brindarme las facilidades para poder cumplir con este reto.

Al Dr. Jorge Quijano Valdez, por todas sus enseñanzas a lo largo de este proceso, así como por su tiempo y dedicación para dirigir este trabajo.

A todos los miembros del jurado, por su apoyo para la realización de este documento.

A todos los que colaboraron conmigo durante este proceso, por contribuir de una u otra forma para la realización de esta tesis.

## ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	1
I.	MARCO TEÓRICO Y FUNDAMENTACIÓN	5
-	I.1 Marco teórico	5
-	I.2 Fundamentación	9
-	I.3 Objetivos de la investigación	23
II.	ADMINISTRACIÓN	25
-	II.1 Definición	25
-	II.2 Antecedentes históricos de la Administración	27
-	II.3 Corrientes de la Administración	30
-	II.4 El proceso administrativo	32
o	II.3.1 Planeación	38
o	II.3.2 Organización	42
o	II.3.3 Control	46
o	II.3.4 Integración del Capital Humano	51
o	II.3.5 Dirección	58
-	II.4 La Administración en la época moderna	59
III.	LA DIRECCIÓN	68
-	III.1 Componentes	68
-	III.2 Métodos/Enfoques/Estilos	85
-	III.3 Nuevas tendencias	92
IV.	LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA	100
-	IV.1 Panorama Económico de las empresas en México	100
-	IV.2 Otros aspectos de las empresas en México	109
-	IV.3 Estructura Organizacional en la empresa constructora	113
o	IV.3.1 Ejemplos teóricos	114
o	IV.3.2 Ejemplos prácticos	119
o	IV.3.3 Algunas consideraciones de los organigramas	124
-	IV.4 Procesos en la empresa constructora	127
V.	LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA	132
-	V.1 Descripción	132
-	V.2 Guía de aplicación	134
VI.	CONCLUSIONES	146
-	VI.1 Modelo de empresa constructora	146
-	VI.2 Conclusiones finales	154

GLOSARIO

REFERENCIAS

ANEXO DE ENTREVISTAS REALIZADAS

## **INTRODUCCIÓN**

Los arquitectos somos profesionistas integrales que en el ejercicio de nuestra profesión nos vemos involucrados y trabajando en conjunto con individuos de distintas profesiones. Aunque a veces nos olvidamos del significado del término *integral*, hay que tener siempre presente que la Arquitectura se compone de un conjunto de disciplinas que funcionan como un *todo* o un *sistema* y que, cuando una de sus partes integrantes no funciona correctamente, el sistema tampoco lo hace, o simplemente el resultado no es el esperado.

Entre diseño, construcción, teoría, historia, urbanismo, tecnología, interiorismo, instalaciones, análisis estructural y sustentabilidad se podría decir que se hace el conjunto de Arquitectura. Sin embargo, ninguna de estas está exenta de los procesos de planeación, generación de costos y presupuestos, estimaciones y flujos de efectivo, es decir, de procesos que se relacionan con Administración.

De lo anterior podemos decir que para que todas las disciplinas que interactúan con la Arquitectura funcionen de manera conjunta, eficaz y eficiente, es necesario apoyarse en otra disciplina fundamental: la Administración.

Esta relación y mi inquietud por profundizar en ella son la base para el siguiente trabajo, en el cual el lector podrá encontrar una referencia de fácil consulta en temas de Administración con un énfasis en el tema de Dirección. Está estructurado en cinco capítulos conteniendo información sobre el marco teórico y la fundamentación de la investigación (capítulo I), un compendio con conceptos, términos, antecedentes, corrientes y referencias básicas en Administración (capítulo II), un énfasis en el proceso de Dirección (capítulo III), un panorama general de las empresas prestadoras de servicios profesionales de Arquitectura en México y la Dirección enfocada a éstas (capítulos IV y V).

Al terminar de leer el presente documento de investigación, el lector podrá tener una noción más clara de preguntas como:

- ¿Para qué sirve la Administración dentro de una empresa constructora?
- ¿Cómo complementa la Administración el ejercicio de la Arquitectura?
- ¿Cómo se aprecia la retroalimentación de un proceso a los demás dentro de una empresa?
- ¿Cómo se favorece el desarrollo de una empresa al aplicar conocimientos de Administración?
- ¿Cómo se puede mejorar la Dirección dentro de una empresa aplicando un método establecido?
- ¿Cómo ayudan las herramientas administrativas a una empresa para ser competitiva dentro del mercado?
- ¿Cómo se puede ser un buen director y llevar con un buen liderazgo una empresa?

Además de responder estas preguntas y brindar un panorama de la Administración y su aplicación a la Arquitectura y al negocio de la construcción en México (éxito del negocio), con esta investigación pude llegar a conclusiones que me permitieron generar algo aplicable al ejercicio profesional de la Arquitectura. Por una parte, a manera de síntesis de todo lo analizado presentaré un criterio o guía de Dirección. Por el otro, he creado, a partir de una *empresa tipo* con características propias, un modelo de organización que puede funcionar de manera literal o como base para adaptarlo según las necesidades específicas de cada empresa. Ambas aportaciones de este trabajo se complementan una con la otra y están dirigidas principalmente a todos aquellos colegas profesionistas que decidan desempeñar su profesión e incursionar en la prestación de servicios de Arquitectura, ya sea de manera individual u ocupando posiciones directivas dentro de una empresa. Esto no las limita a que puedan ser de utilidad también para profesionistas o

trabajadores de otras disciplinas que estén interesados en la industria de la construcción o que busquen una manera práctica de ver la aplicación de conceptos administrativos al ejercicio profesional dentro de su propio campo.

Con los conceptos e ideas que aquí se muestran, el profesionista también será capaz de identificar la situación que tenemos los arquitectos dentro de las empresas de nuestra industria y la situación que tienen (o pueden tener) las empresas constructoras administradas por arquitectos comparadas con las administradas por otro tipo de profesionistas.

Para la realización de este trabajo decidí recabar la mayor información posible de la investigación teórica, mi experiencia profesional y de un análisis del día a día del quehacer del arquitecto. Además decidí apoyarme en entrevistas (algunas realizadas dentro de mis labores cotidianas de trabajo y otras realizadas específicamente para este documento de investigación) a personas involucradas directamente en empresas de Arquitectura, constructoras o relacionadas con el mercado inmobiliario, desde propietarios, Directores Generales y altos funcionarios con quienes pude profundizar acerca de los puntos que los arquitectos tenemos que implementar, reforzar, mantener o eliminar para que las empresas en las que laboramos sean más exitosas que aquellas con las que competimos. Adjunto al final de este documento a manera de Anexo los resúmenes de las entrevistas que a mi criterio considero más representativas y las que aportan más elementos que respaldan mi hipótesis.

Con la teoría explicada ampliamente y con los testimonios y datos concretos de empresas reales y experiencias verdaderas, el panorama que tengo es amplio y las herramientas son suficientes para poder formar la hipótesis de la presente investigación que dice que *la aplicación de los principios fundamentales de Administración en la operación de una empresa de prestación de servicios profesionales de Arquitectura le brindará herramientas para tener un funcionamiento correcto y ser competitiva dentro del mercado.*

Muchos de los arquitectos tenemos un cuanto olvidada la relación que existe entre la Administración y la Arquitectura. Es necesario que rescatemos esta estrecha liga. Si en nuestra vida profesional cotidiana aun no la conocemos, es necesario que la construyamos.

Cabe hacer la aclaración que el término *empresa de prestación de servicios profesionales de Arquitectura* utilizado en este trabajo engloba a la empresa constructora, pero además integra personas, despachos, proveedores, contratistas, y muchos otros tipos de individuos u organizaciones que además de la construcción en sí (ejecución de obra), se dedican a otras actividades englobadas en la industria de la construcción como: proyecto, remodelación, suministro de productos específicos, entre otras. Por uso común o convención más usual, en este trabajo se utilizará el término *empresa constructora*, aunque la intención y el campo de aplicación de mi investigación abarquen a todas aquellas que de una manera u otra se involucren en esta industria y presten servicios profesionales desde el punto de vista del arquitecto.

# **I. MARCO TEÓRICO Y FUNDAMENTACIÓN**

## **I.1 MARCO TEÓRICO**

Para mi investigación debo de tocar temas administrativos y su implementación en la arquitectura. Esto debe ser aplicado a la época actual, por lo tanto, conseguir material reciente para elaborar un documento que aplique a las demandas actuales de conocimiento y de ambas disciplinas.

En materia propia de Administración existe un gran número de textos que tratan esta disciplina, nacionales e internacionales con diversos enfoques y corrientes. Es fácil conseguir material que aporte datos útiles en esta materia, pero vistos única y exclusivamente desde el enfoque administrativo, económico y financiero.

En cuanto a las referencias teóricas en materia de Administración aplicada a la Arquitectura no existen muchos textos que traten este tema. Como receta de cocina y como una referencia siempre citada y utilizada, está el libro *Administración de la empresa constructora* del ingeniero Carlos Suárez Salazar<sup>1</sup>, cuya primera edición está fechada en 1969 y la edición más reciente es de 1980, que si bien nos presenta un panorama general, está situado en su época y no es aplicable al 100% a nuestros días. Con el simple hecho de ver la fecha de publicación podemos suponer que los conceptos que aplicaban hace 40 años como innovadores, en la actualidad no sean igual de aplicables. El autor de este libro es Ingeniero Civil de profesión, lo cual hace que el texto tenga el enfoque de esta profesión que si bien está dedicada a la construcción, no es Arquitectura.

---

<sup>1</sup> SUÁREZ SALAZAR, Carlos: *Administración de empresas constructoras*. México: Editorial Limusa, 1980. 333 p.

Cabe mencionar que la mayoría de los pocos libros que existen en esta materia han sido escritos por ingenieros o administradores, pero ninguno de estos profesionistas cuenta con los conocimientos específicos de la Arquitectura como los puede tener el propio arquitecto. “Aunque mucho se ha escrito para asistir a contratistas en los procesos apropiados necesarios para conducir un negocio de construcción, muy poco se ha hecho disponible para auxiliar a los arquitectos a entender sus funciones profesionales y sus responsabilidades durante los periodos de construcción”<sup>2</sup> y añadiría yo, en su trabajo de oficina diario.

En resumen, las referencias bibliográficas hechas por y para arquitectos que un profesionista de la construcción y el diseño pudiera necesitar para consulta, estudio o solución de dudas en materia administrativa con aplicaciones reales a su profesión son muy pocas dada la importancia de esta estrecha relación en la cual yo hago énfasis. Será importante entonces que en este documento se haga una síntesis de los conceptos administrativos y se haga un enfoque de su aplicación práctica y directa a la Arquitectura.

Por otro lado, independientemente de la profesión del autor, no hay que perder de vista que la tecnología avanza, así como las necesidades del mercado y de las propias empresas constructoras, de ahí que hagan falta documentos que traten los temas administrativos y su aplicación actual al negocio de la arquitectura. No se puede pretender que lo que hace décadas funcionaba como un esquema correcto, en nuestros días lo haga de la misma manera. Si bien hay modelos, métodos y conceptos cuya aplicación seguirá siendo igual en su base, existen también muchas variables, basadas principalmente en la tecnología y en las tendencias del desarrollo humano que pueden modificar cierto proceso dentro de un equipo de trabajo, por lo tanto, modificar el resultado que se espera.

---

<sup>2</sup> O'LEARY, Arthur F.: Construction Administration in Architectural Practice. USA: McGraw Hill, 1992, p. 2.

En cuanto al análisis de Tesis Profesionales dedicadas a estos temas, es decepcionante ver que existen muy pocas, hablo de no más de diez, hechas por arquitectos que traten los temas antes mencionados. Hay un número moderado de otras hechas por profesionistas de distintas disciplinas, como ingenieros o administradores, pero creo que es importante que se tengan documentos hechos con el enfoque de los arquitectos que finalmente somos quienes nos dedicamos a este negocio.

Al hablar de temas de Dirección en específico, al igual que en temas administrativos, existe un gran número de textos que abordan este concepto como una parte fundamental del proceso administrativo, pero al igual que en caso anterior son pocas las referencias que existen sobre las funciones y actividades de un Director en una empresa constructora. Algunas de las más aproximadas son referencias bibliográficas extranjeras, lo cual representa varias inconsistencias. Por un lado, la principal, el idioma distinto al español. Además de que las circunstancias y factores tomados en cuenta en otros países no son los mismos que se pueden presentar en México.

Si bien existen textos de *Administración de la construcción*, la mayoría de éstos solo se enfocan en el proceso de ejecución de una obra, y no el todo el conjunto que implica el ejercicio de la Arquitectura. De igual manera, tampoco tratan el funcionamiento de una empresa constructora desde el punto de vista integral del arquitecto como eje rector de un *todo* y no del ingeniero o del administrador.

Como arquitecto mexicano creo que es importante que nosotros los profesionistas de esta disciplina le demos nuestro propio enfoque en nuestro propio idioma. Considero que es de vital importancia para el ejercicio de nuestra profesión el tener documentos actuales, hechos por y dirigidos para colegas arquitectos, que traten sobre los *aspectos administrativos de la Arquitectura desde el punto de vista de los arquitectos*.

Para concluir con esta idea puedo decir que las referencias que existen en temas de Administración en general, Dirección en general y Administración de la construcción pueden ser tomadas por nosotros los arquitectos como *parciales*, y que aquellas que podríamos tomar como *totales*, es decir, las que relacionan la Administración con la Arquitectura desde el ojo del arquitecto, son tan pocas que se puede decir que son prácticamente inexistentes.

## **I.2 FUNDAMENTACIÓN**

A lo largo de esta investigación me he dado cuenta de que muchas de las personas que trabajan en el negocio de la construcción no son arquitectos ni ingenieros. Los líderes de las grandes empresas constructoras tienen profesiones más dedicadas a la Administración, a las Finanzas y en general los números y los negocios.

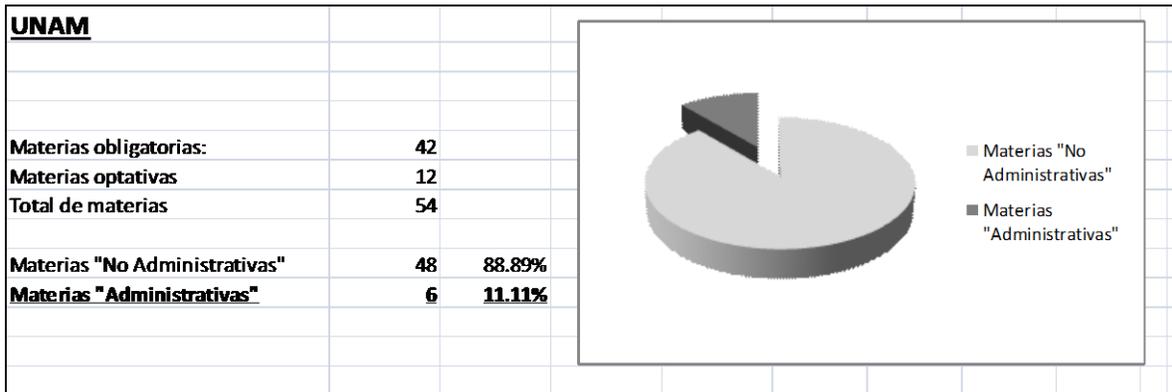
¿Por qué los arquitectos no nos dedicamos a administrar nuestro propio negocio? ¿Por qué nos da miedo enfrentarnos a los números? Posiblemente las respuestas no se deban a cuestiones de la vida profesional sino de más atrás.

Con el afán de demostrar la importancia que se le da a los conceptos de Administración dentro de la formación profesional de arquitectos, me di a la tarea de analizar los planes de estudio algunas de las mejores Universidades donde se enseña la licenciatura en Arquitectura, y los datos arrojados son decepcionantes.

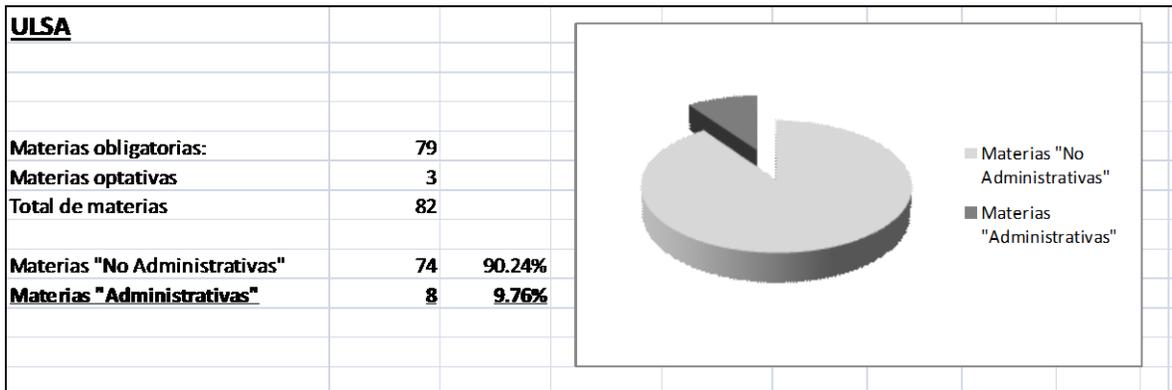
La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad La Salle, la Universidad Iberoamericana (UIA), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) dan en promedio apenas un 7.68% de las materias de sus temarios a la enseñanza de temas administrativos. De este porcentaje, la mayoría de las materias hablan simplemente de temas aislados como presupuestos o precios unitarios, conceptos que no representan en lo más mínimo la forma de administrar un proyecto, una empresa constructora o un negocio propio dedicado al ejercicio de la arquitectura de forma integral.

A continuación presento un análisis detallado de los porcentajes que cada institución dedica al tema en sus diferentes planes de estudios:

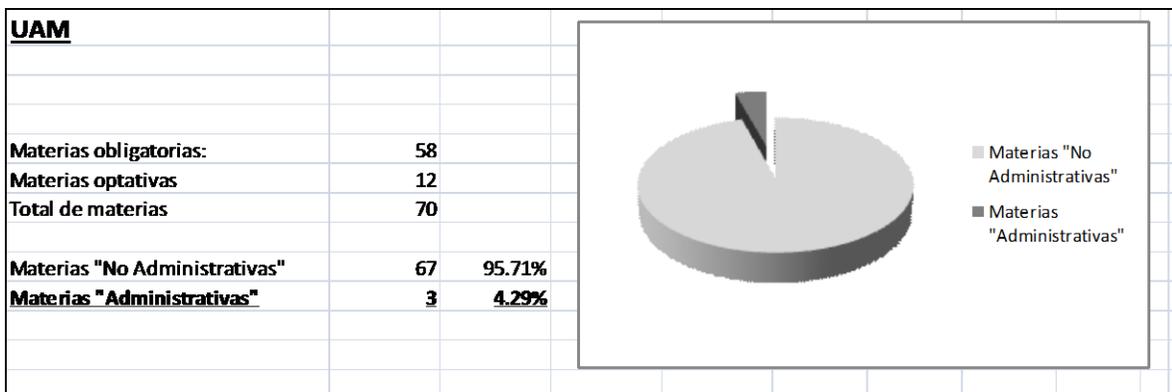
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO / *ARQUITECTURA*



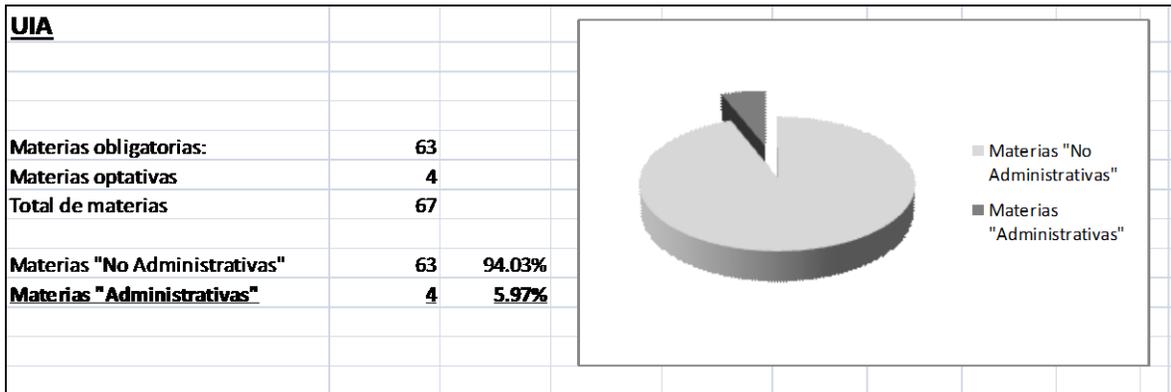
UNIVERSIDAD LA SALLE / *ARQUITECTURA*



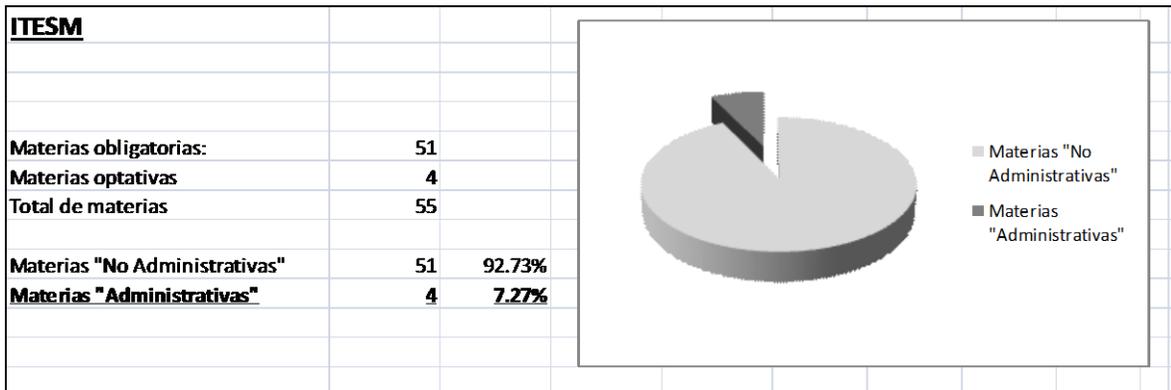
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA / *ARQUITECTURA*



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA / ARQUITECTURA



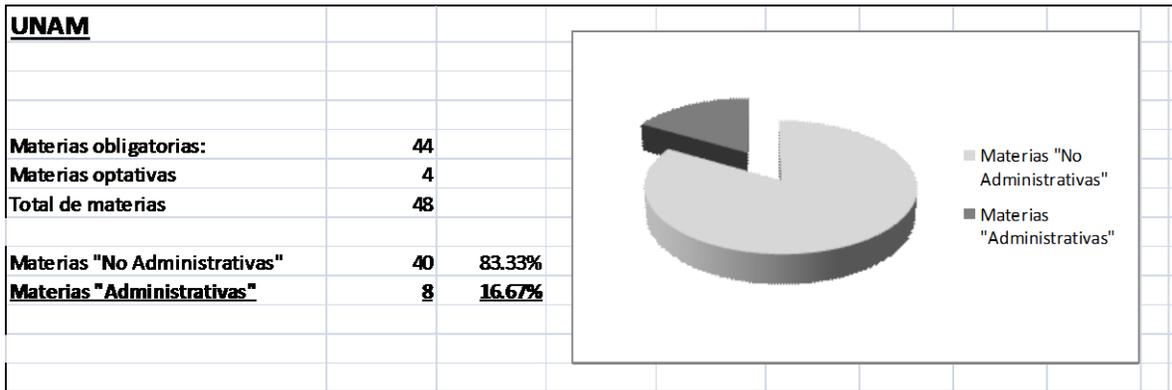
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY / ARQUITECTURA



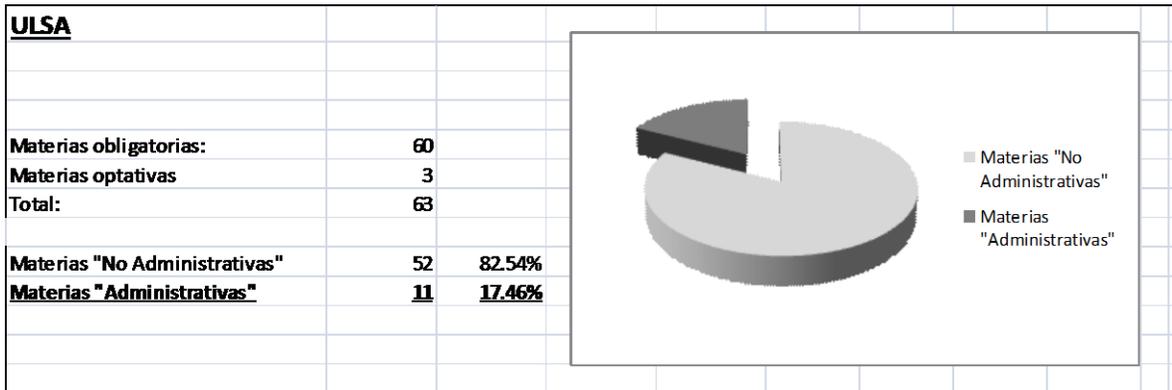
De lo anterior podemos observar que la UNAM tiene el porcentaje más alto, siendo un 11.11% de sus materias obligatorias, equivalente a 6 materias, las que destina a temas financieros/administrativos, mientras que el porcentaje más bajo lo tiene la UAM con solo el 4.29%, equivalente a tres de sus 70 materias obligatorias.

Estos datos son ilustrativos, pero no nos dan ningún punto de referencia mientras no se comparen con alguna otra variante. La única otra profesión que se podría decir se dedica a la construcción de forma directa y por definición, es la Ingeniería Civil. A continuación presentaré el mismo ejercicio para tener la comparativa entre los dos *profesionales de la construcción*:

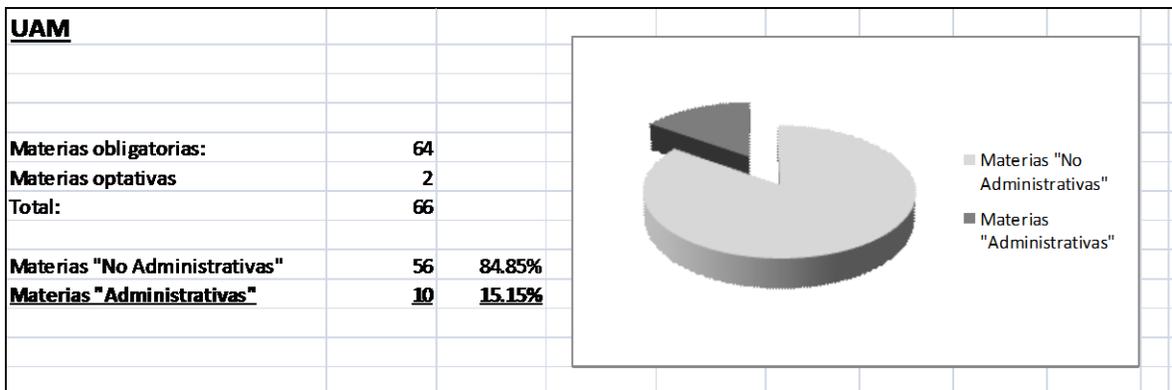
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO / INGENIERÍA CIVIL



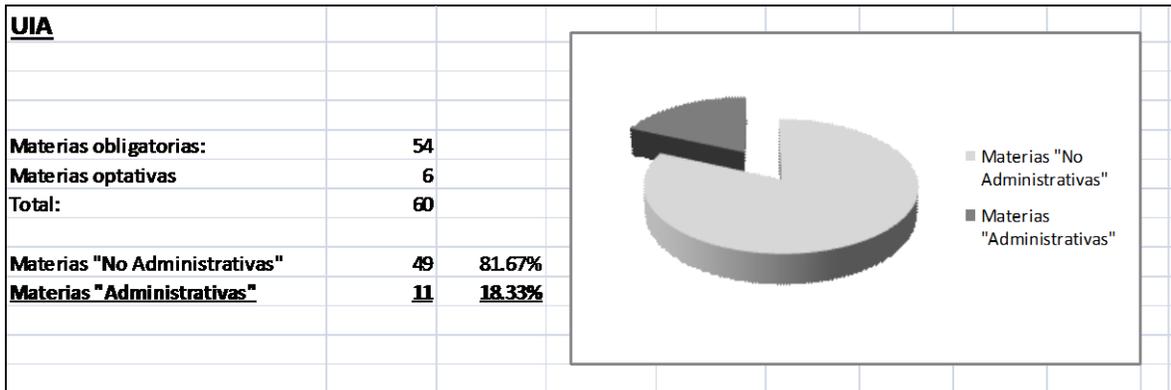
UNIVERSIDAD LA SALLE / INGENIERÍA CIVIL



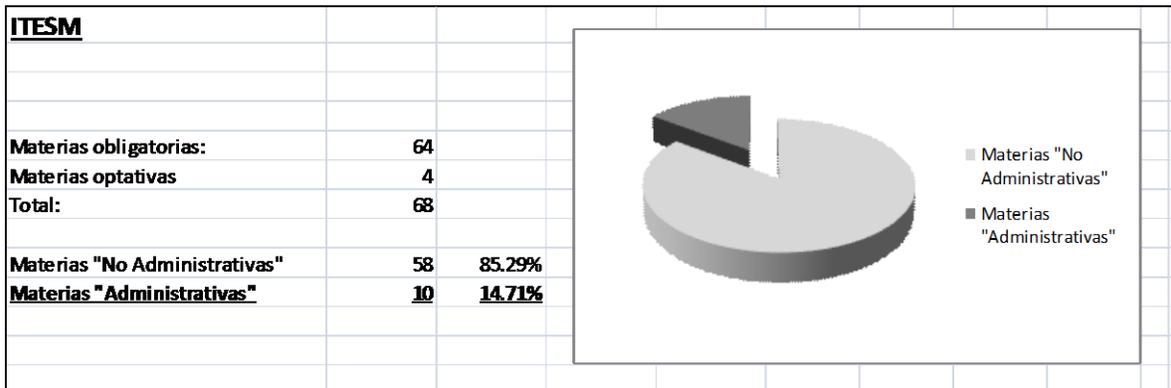
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA / INGENIERÍA CIVIL



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA / INGENIERÍA CIVIL



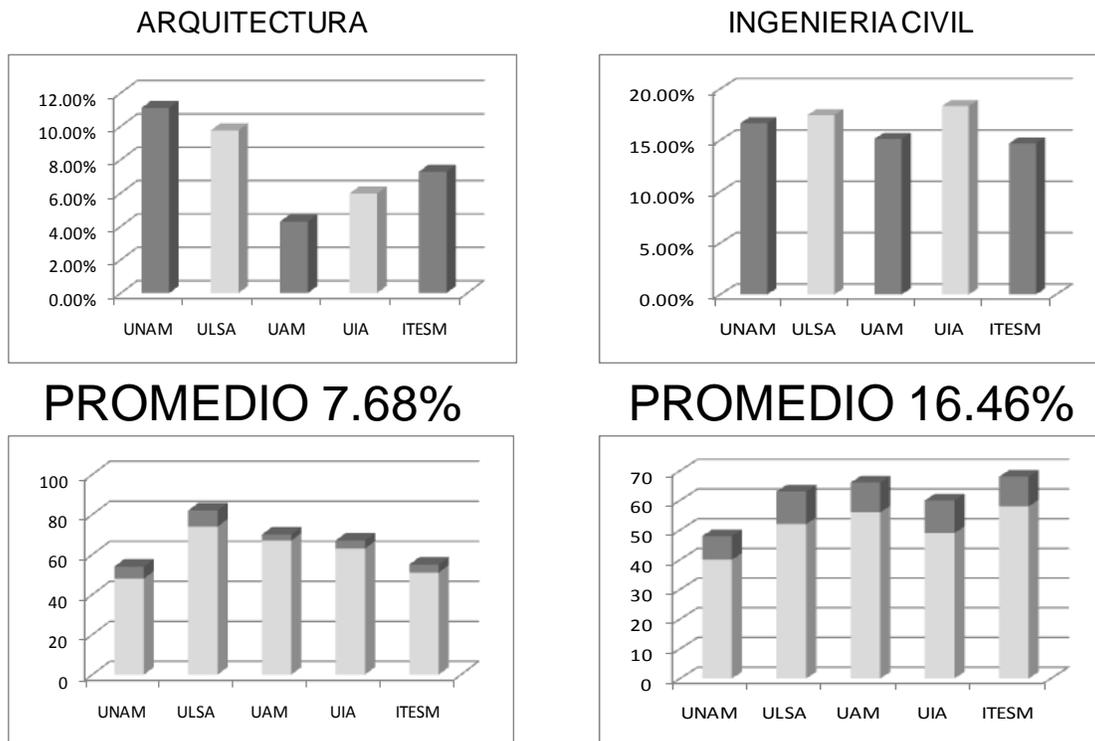
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY / INGENIERÍA CIVIL



En este caso, encontramos que el porcentaje más alto lo tiene la UIA, con un 18.33% de sus materias obligatorias, equivalente a 11 materias, las que destina a temas financieros/administrativos, mientras que el porcentaje más bajo lo tiene el ITESM con el 14.71%, equivalente a diez de sus 68 materias obligatorias.

A manera de conclusión observamos que mientras en la enseñanza de la Arquitectura nos encontramos con que, de las materias obligatorias un promedio del 7.68% están destinadas a temas administrativos, en Ingeniería Civil este porcentaje se ve rebasado por más del doble al tener un 16.46% de materias que dedican su contenido a la enseñanza de los mismos temas. Para

ver en forma de resumen gráfico la incorporación de la enseñanza de la Administración en ambas licenciaturas en las cinco instituciones analizadas muestran la siguiente gráfica:



En todos los casos la licenciatura en Ingeniería Civil duplica los porcentajes de materias administrativas en relación a Arquitectura. Esta diferencia se puede hacer más clara con los nombres de las asignaturas que se imparten en Ingeniería Civil y que no se imparten en Arquitectura, las cuales complementan la formación del futuro profesionista con un enfoque más administrativo. Específicamente por institución, a continuación menciono las materias a las que me refiero:

- La *UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO* con materias como: Presupuestación de obras, Administración en Ingeniería, Planeación, Integración de proyectos y Evaluación de proyectos.

- La *UNIVERSIDAD LA SALLE* con materias como: Gestión de proyectos, Valuación de inmuebles, Evaluación de proyectos, Administración de proyectos y Contaduría y Finanzas.
- La *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA* con materias como: Economía, Planeación y control de obras, Teoría administrativa, Administración de proyectos y Contabilidad industrial.
- La *UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA* con materias como: Administración de proyectos en Ingeniería, Ingeniería financiera, Administración de empresas en Ingeniería Civil, Gerencia de operaciones en Ingeniería Civil e Ingeniería económica.
- El *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY* con materias como: Administración de la construcción, Ingeniería de proyectos, Costos y programación de obra
- Métodos numéricos en Ingeniería y Probabilidad y Estadística.

Como comentario final para esta fundamentación de mi tema que aquí presento, puedo decir que esta desproporción en la enseñanza de la Administración aplicada a los futuros profesionistas de la construcción que varía del 7.68% en Arquitectura al 16.46% en Ingeniería Civil es una razón más que explica el por qué los arquitectos necesitamos empaparnos más de temas administrativos desde nuestra etapa de formación si es que queremos ser competitivos dentro del mercado.

Del análisis anterior no nos debemos de extrañar que los puestos administrativos dentro de las empresas constructoras (aun siendo de arquitectos) los ocupen profesionistas de otras disciplinas, entre ellas Ingeniería Civil.

Además de los estudios de licenciatura, los arquitectos siempre tendremos la opción de especializarnos o aumentar nuestros conocimientos con el fin de estar mejor preparados para los requerimientos del mercado actual. Quien decida extender su formación, podrá “insertarse con

ventajas en los medios profesionales relacionados con proyectos de arquitectura, urbanismo e ingeniería, y desarrollar alternativas que contribuyan a resolver los problemas y a aprovechar las potencialidades actuales del país”<sup>3</sup>. De igual forma, podrán ser más perceptivos ante las oportunidades que se les presenten en la vida cotidiana de competencia en donde los profesionistas mejor preparados se verán más favorecidos que los menos preparados. La inquietud del arquitecto egresado de la licenciatura que decida continuar con su formación profesional, le permitirá “analizar y concretar los conocimientos necesarios que le acerquen a un mercado de trabajo más amplio y ambicioso que hasta hora los licenciados en Arquitectura han dejado de lado, propiciando que otros profesionistas los realicen”<sup>4</sup>.

Se supone que los arquitectos somos, o pretendemos ser, profesionistas integrales. Esto se debería de ver plasmado desde la etapa de formación académica, en la cual las áreas de diseño, teoría, historia, instalaciones y estructuras, entre otras, están desarrolladas de manera más profunda, pero no la parte administrativa. Habrá que hacer conciencia que sin ésta última, todo lo anterior no se puede ver concretado en la vida real. En temas de Administración, “resulta urgente reforzar la formación de los estudiantes de Arquitectura a cualquier nivel de licenciatura a posgrado”<sup>5</sup>. Con estos datos académicos y de la etapa formativa se tiene la fundamentación para decir que:

- Los Arquitectos no tenemos la suficiente enseñanza en temas administrativos.
- La mayoría de los arquitectos tenemos que recurrir a personas con profesiones distintas a la nuestra para ejecutar las labores administrativas dentro de nuestro desarrollo profesional.

---

<sup>3</sup> QUIJANO VALDEZ, Jorge: *La gerencia de proyectos: la enseñanza de la Administración en la Arquitectura: una propuesta metodológica*. México: el autor, 2000. 212 p. Tesis para obtener el grado de Maestría en Arquitectura (Tecnología), Facultad de Arquitectura, UNAM, p. 203.

<sup>4</sup> *Ibid*, p. 211.

<sup>5</sup> QUIJANO VALDEZ, Jorge: *Conceptos que las Ciencias de la Administración plantean como paradigmas, adecuados y aplicables en la didáctica de la Administración en Arquitectura*. México: el autor, 2005. 255 p. Tesis para obtener el grado de Doctorado en Arquitectura, Facultad de Arquitectura, UNAM, p. 185.

- Gran número de las empresas constructoras son administradas por personas que no son arquitectos.
- Además de los arquitectos, los otros profesionales de la construcción, es decir, los Ingenieros Civiles, presentan una cierta ventaja con respecto a la *Administración de una empresa constructora* por su simple formación académica.
- Para poder utilizar las herramientas administrativas como un elemento de competencia, es necesario que los arquitectos tengamos una formación inicial conformada por un mayor cúmulo de conocimientos en materia administrativa. Las herramientas no sustituyen, solo complementan el desempeño profesional del arquitecto.

Como continuación obligada de la parte académica está la faceta laboral y cómo influye la Administración en el negocio profesional de la construcción. “Desafortunadamente en México, la micro y pequeña empresa, además de algunos profesionistas independientes, tienen [o tenemos] poco conocimiento de la planificación y del control [así como de los otros procesos involucrados en la Administración]. Por otra parte utilizan más la intuición para guiarse en la toma de decisiones”<sup>6</sup>. Dentro de esta industria, existen números y estadísticas que nos indican que los arquitectos no figuramos dentro de los líderes del mercado. Como referencia tomaré el listado que hace la Revista Obras<sup>7</sup> en su reporte anual de *Las 100 constructoras más importantes de México*, basado en sus montos de ventas y utilidades generadas a final del año 2009. A

---

<sup>6</sup> BIGURRA ALZATI, Carlos Alfredo: *La planeación y el control en la empresa arquitectónica*. México: el autor, 2001. 76 p. Tesis para obtener el grado de Maestría en Arquitectura (Tecnología), Facultad de Arquitectura, UNAM, páginas de la introducción.

<sup>7</sup> Revista Obras – Publicación mensual nacional perteneciente al grupo editorial CNN–Expansión, con un tiraje de 16,000 ejemplares por edición. Es un parámetro de referencia entre los profesionales de la construcción ya que está dirigida principalmente a líderes de opinión con poder de decisión de compra en la Industria de la Construcción. Algunas de sus secciones incluyen temas como cápsulas informativas, entrevistas, temas que impactan a la industria, periodismo de investigación, informes anuales, Obra del mes, temas relativos al diseño arquitectónico nacional e internacional, tendencias de diseño de interiores y secciones complementarias que proponen soluciones al servicio de los lectores. Información extraída de <http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/02/05/las-empresas-mas-importantes>.

continuación presento un listado de estas empresas mencionadas, con sus montos de ventas y utilidades al 2009:



Nombre de la empresa	Ventas en MDP	Utilidades en MDP
Empresas ICA	\$27,243.0	\$1,988.2
Homex	\$18,850.5	\$3,976.3
Casas GEO	\$17,453.0	\$2,928.5
Urbi, Desarrollos Urbanos	\$15,004.0	\$3,153.7
CICSA	\$13,748.7	\$801.4
ICA Construcción Civil	\$11,402.0	\$348.0
ICA Construcción Industrial	\$8,304.0	\$226.0
Consortio ARA	\$6,958.7	\$1,013.5
Grupo Garza Ponce	\$6,750.8	\$1,506.9
SARE	\$4,626.1	\$820.8



Las 100 Constructoras más importante de México al año 2009 / Revista Obras CNN-Expansión.

Existen varios rubros en los que las empresas constructoras líderes en el país entran. Por tomar como ejemplo las diez empresas principales de México, éstas entran en categorías como:

- *Holdings*<sup>8</sup>
- Vivienda económica y de interés social

<sup>8</sup>  *Holding* - compañía que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones. Información extraída de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) en su artículo  *Holding*: <http://es.wikipedia.org/wiki/Holding>

- Vivienda media y residencial
- Edificación comercial, oficinas y servicios
- Edificación de naves y plantas industriales
- Construcción de plantas de refinería y petroquímica
- Obras de generación y conducción de energía eléctrica
- Carreteras, caminos, puentes y similares
- Otras obras de ingeniería pesada o civil

De las empresas antes mencionadas, el 50% están dirigidas o son administradas por personas cuya profesión es ajena a la construcción, es decir, administradores, economistas, financieros, contadores o simples inversionistas con recursos para hacer negocio.

Del otro 50%, más de la mitad han sido fundadas y están dirigidas por ingenieros, lo que nos deja a los arquitectos con un porcentaje mínimo de representación dentro de los líderes en esta industria.

Cabe hacer mención de los grandes flujos de dinero y lo que esto representa en la economía nacional para resaltar la importancia de este sector de las empresas. Más adelante analizaré más a fondo el comportamiento del sector *Construcción* dentro de la economía del país y sus aportaciones al PIB y a los empleos nacionales.

En este punto menciono estos datos para hacer énfasis de las posibilidades que tenemos los arquitectos de entrar y representar a nuestra industria. Una empresa bien administrada puede tener mayores oportunidades de éxito y esto se traduce en una mejor presencia dentro del mercado. Si se supone que los arquitectos somos los profesionales de la construcción, ¿qué esto no se debería de ver reflejado en los números y las estadísticas?

Otra parte fundamental de la justificación de mi tema de investigación es un análisis de los procesos más comunes que suceden dentro de las empresas dedicadas a la construcción. Puedo decir, sin temor a equivocarme, que la dirección está ausente en muchos de éstos. Ya sea de manera directa o indirecta, la dirección, así como los demás conocimientos de administración son imprescindibles para el éxito de cualquier empresa.

De nada sirve una excelente planeación y una ejecución de acuerdo al plan si lo que se hace se realiza sin ninguna línea o parámetro, o control. De igual forma, no sirve de nada un control estricto si no hay una *Dirección* coherente. Es importante no perder de vista que no solo se dirige una sola actividad, sino que se dentro de una empresa dirige en todas las etapas de todos los procesos, como parte de un ciclo completo. Dentro de una organización será de vital importancia una entidad que regule, dirija y sea el líder de las actividades y procesos que se están realizando. El análisis de los procesos dentro de una empresa y el papel que el Director juega dentro de éstos lo tocaré a fondo en el capítulo V.

Para seguir con la faceta laboral, y ya más a manera de ver la Administración como una forma de trabajo, las cifras tampoco son muy alentadoras. De acuerdo con el Dr. Horacio Olmedo Canchola y a su investigación de Tesis Doctoral<sup>9</sup>, tenemos algunos datos que me he permitido acotar y/o complementar con respecto a la empresa constructora y de ahí las siguientes reflexiones con respecto al tema en cuestión:

- Según estudios, entre el 60 y el 85% de los proyectos fracasan. Se deben tomar medidas o acciones para que un proyecto (o conjunto de proyectos) no fracase (n). Esto es aplicable a la empresa constructora como una entidad absoluta y también aplicable a cada proyecto que dentro de ella se desarrolle.

---

<sup>9</sup> OLMEDO CANCHOLA, Horacio: *Administración de proyectos: una especialización en el ejercicio de la arquitectura*. México: el autor, 2009. 298 p. Tesis para obtener el grado de Doctorado en Arquitectura, Facultad de Arquitectura, UNAM.

- Se debe cumplir objetivos iniciales de un proyecto, organización o empresa. Tomar medidas para lograr esto, que se puede traducir en una *buena administración*.
- Plazo, costo, calidad y satisfacción al cliente son algunos puntos que no se cumplen en los proyectos. Puntos que fundamentalmente están relacionados con temas administrativos.
- El análisis de los factores que influyen en el éxito o fracaso de un proyecto (u organización) es clave para el entendimiento. De este análisis se puede hacer un rescate de la relación entre Arquitectura y Administración y qué puntos que ambas comparten son los que se han descuidado en el ámbito profesional.
- Riesgos: un factor que puede hacer que el rumbo de una organización se desvíe inevitablemente. Siempre hay que contemplarlos.
- Una forma de establecer una relación entre Arquitectura y Administración es con la técnica de *Administración de Proyectos* donde se engloban términos generales de Administración como: plazos, recursos, costos, riesgos.

Visto desde varios enfoques y puntos de vista, es importante que los arquitectos estemos familiarizados con todo lo que engloba la Administración, no de una manera especializada ni como expertos en la materia, pero siempre teniendo un criterio amplio y que nos permita ver más allá de lo que es nuestra profesión solamente. “La Administración es una necesidad urgente donde existen organismos sociales, gremios profesionales y sus procesos productivos... el éxito de un gremio profesional depende directa e indirectamente de aplicar una correcta, buena y mejor Administración en el ejercicio profesional”<sup>10</sup>.

Desde nuestra formación debemos de familiarizarnos con conocimientos que nos permitan en nuestro futuro profesional poder emprender y formar parte del importante mercado

---

<sup>10</sup> QUIJANO VALDEZ, 2005: *op. cit.*, p. 40.

laboral que hoy en día representa la Industria de la Construcción. En la actualidad los arquitectos no contamos con todos estos cimientos de conocimientos y es, en la mayoría de las ocasiones, hasta nuestra vida profesional donde nos percatamos de que hay otra faceta de la Arquitectura que existe y debe estar siempre presente para que la misma Arquitectura pueda ser posible: la Administración.

### **I.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Aunque en un principio mi investigación solo pretendía dar un panorama general de la falta de la aplicación de los conceptos de Administración a la Arquitectura, en estos momentos puedo aportar algo más. El hecho de hacer un análisis del panorama es, hasta cierto punto, una introducción y justificación a los objetivos siguientes de la investigación.

Si no se tienen buenos conocimientos de Administración, entonces ¿cómo se supone que un arquitecto dirija su propia empresa o tenga nociones de qué hacer dentro de una empresa en donde labore? Una vez analizados estos conocimientos y decidiendo profundizar en uno de ellos, puedo decir que para el buen desarrollo de una empresa constructora, sin importar cual sea su tamaño, se necesita de una Dirección correcta y adecuada para poder tener eficiencia, eficacia y una mayor productividad, lo que se traducirá en la obtención de buenos resultados.

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo tiene dos objetivos fundamentales:

1. Dar una visión general en términos de Administración de lo que cualquier arquitecto que se quiera dedicar al negocio de la construcción, ya sea como propietario de una empresa o como parte de una empresa en donde su papel sea determinante, debe conocer y saber cómo aplicar.
2. Proponer una guía de aplicación de Administración y Dirección con puntos básicos a seguir para llevar con éxito procesos dentro de una empresa prestadora de servicios profesionales de Arquitectura.

La idea de tener de manera más clara ciertos conceptos ayuda a un ejercicio profesional más completo. La idea de conocer más a profundidad lo que debe saber hacer un director, cuáles deben ser sus características y qué aspectos fundamentales deberá de atender dentro de la

empresa y en base a esto tener un método es que éste pueda ser aplicado a más de una situación, un proceso, una actividad o una empresa en su conjunto.

Con lo anterior pretendo aportar algunas herramientas que el arquitecto (individuo) deberá aplicar en su entorno (empresa) en materias administrativas y directivas.

Estas herramientas podrán servir de modelo o base y se podrán aplicar a cualquier escala de empresa, desde el arquitecto que quiera montar su propio despacho hasta aquel que pretenda formar parte de una gran empresa constructora, sobre todo en los niveles altos del organigrama.

En esta investigación presentaré, a manera de resumen, algunos conceptos, ideas, definiciones y enfoques que nos ayudarán a todos los arquitectos (y también a aquellos que no lo sean) a tener más clara esta visión administrativa de la Arquitectura de la que he venido hablando.

## **II. ADMINISTRACIÓN**

### **II.1 DEFINICIÓN**

Un gran número de autores de distintas escuelas y profesiones han dado su propia definición de lo que es Administración para ellos. La realidad es que no existe una definición única, ya que es un concepto que puede tener varias aplicaciones y acepciones. Por un lado podemos decir de una manera muy simple que es *manejar cosas y situaciones adecuadamente*; por otro, podríamos complementar que es *hacer que las actividades sean realizadas por personas*, o bien, *decidir qué se debe hacer y encargarse de que alguien más lo haga*; de manera más tradicional citando a Richard L. Daft y Dorothy Marcic, diremos que la Administración es el “logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”<sup>11</sup>; y de una manera en la que se define el término incorporando en su misma definición los componentes que lo integran, está lo que dicen Stoner, Freeman y Gilbert definiendo la Administración como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”<sup>12</sup>.

Aunque existen numerosas definiciones de lo que es la Administración, haciendo una síntesis propia puedo decir que es *el conjunto de decisiones, procesos, actividades y acciones que se llevan a cabo dentro de un equipo de trabajo (organización o empresa) para lograr objetivos definidos. Se compone de cinco entidades principales que son Planeación, Organización, Control, Integración del Capital Humano y Dirección*. Estas áreas o campos de ninguna manera trabajan de

---

<sup>11</sup> DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy: *Introducción a la administración*. México: Thomson, 2006, p. 7.

<sup>12</sup> STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel R: *Administración*. México: Prentice Hall, 1996, p. 11.

manera aislada ni son excluyentes una de la otra, sino que trabajan como un ciclo en donde todas forman parte de cada una, dentro de un conjunto conocido como *Proceso Administrativo* (visto a detalle más adelante en el punto III.3 de este mismo capítulo).

## **II.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Hablar de la Historia de la Administración significa remontarnos a los inicios de la humanidad. Actividades elementales como comer, cazar o simplemente andar generaban incógnitas como saber cuánto alimento se necesitaba para sobrevivir el día, cuánto se necesitaba tallar una piedra para fabricar una herramienta o cuántos días se tenían que caminar para trasladarse de un lugar a otro. Aunque no de manera consciente, todas estas actividades y muchas otras implicaban intrínsecamente conceptos de Administración.

Después de miles de años y ya más de cerca a nuestros días, las grandes civilizaciones de la antigüedad tenían una idea más clara de estos conceptos. Se les conoce como grandes comerciantes o constructores o conquistadores. Todo esto implica un manejo de recursos, división de materiales, buena distribución de insumos, asignación de tareas, y muchos otros conceptos que años después formarían lo que hoy conocemos como Administración en fondo y forma.

Dentro de los antecedentes históricos de la Administración, generalmente se toma el fenómeno económico-político-social de la Revolución Industrial como un parte aguas en el desarrollo de la sociedad y como la fecha de nacimiento de la Administración moderna. Sin embargo, existen muchos otros momentos históricos que han marcado ciertas tendencias y han cambiado la forma de pensar por lo que a continuación los mencionaré de manera breve.

Las formas de pensamiento económico, político y social se han visto afectadas en gran parte por la evolución que ha tenido la forma de *producción*. En la antigüedad eran artesanos quienes producían toda clase de artefactos en pequeños talleres y no fue sino hasta principios del siglo XX que se dio una globalización y adelantos tecnológicos que impulsaron la producción en masa, es decir, hay una sustitución de la producción artesanal por una producción industrial. Esto influyó directamente en el pensamiento administrativo.

El autor Idalberto Chiavenato<sup>13</sup> hace una síntesis del transcurrir histórico de la Administración desde sus inicios hasta el día de hoy. Habla del gran recorrido que ha tenido esta disciplina, el cual describe diciendo que “en toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la Administración se desarrolló con una lentitud impresionante”<sup>14</sup> y reconoce que la historia de las organizaciones y su administración tal como las conocemos hoy en día comenzaron en la época reciente. A continuación analizaré los puntos (o *influencias* en palabras del autor antes mencionado) que a mi criterio son los más representativos:

- *Influencia de los filósofos clásicos* – Se tienen registros de que Sócrates (470 a.C. – 379 a.C.), Platón (429 a.C. – 347 a.C.) y Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) tuvieron sus respectivas posturas respecto a la Administración e hicieron menciones sobre ésta aplicada a la técnica, a los negocios ya la política.
- *Influencia de los filósofos de los siglos XVI – XVIII* – Grandes pensadores como Descartes (1820 – 1895), Rousseau (1712 – 1778), Marx (1818 – 1893) y Engels (1820 – 1895) hicieron pronunciamientos sobre el quehacer del hombre y su papel en la sociedad, así como en economía y política: de alguna u otra forma estos temas están relacionados con la Administración.
- *Influencia de la organización de la Iglesia Católica y de los grupos militares* – Ambos teniendo esquemas económicos jerárquicos y posiciones de mando bien delimitadas que han tenido éxito a lo largo de los tiempos. Es en el ámbito de una guerra donde se visualizan los conceptos de estrategia, planeación y ejecución de las operaciones. Surge también el concepto de Director.
- *Influencia de la Revolución Industrial* – Marcada por la invención de la máquina de vapor por James Watt en 1776. Se puede decir que es aquí cuando “una nueva concepción del trabajo

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2006. 562 p.

<sup>14</sup> *Ibid*, p. 29.

modificó por completo la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social”<sup>15</sup>. Ambas etapas de este momento histórico (1ª etapa de 1780 a 1860, representada por la revolución del carbón y el hierro y la 2ª etapa de 1860 a 1914 representada por la revolución del acero y la electricidad) provocaron cambios en la organización de empresas, fábricas, capital, sistemas de producción y tecnología, siendo éste último punto importantísimo ya que “con la naciente tecnología de los procesos de producción... la administración y la gerencia de las empresas industriales pasaron a ser preocupación permanente de sus propietarios”<sup>16</sup>.

- *Influencia de las teorías del Capitalismo* – Después de las teorías de tiempos anteriores, surge en el siglo XVIII este sistema económico fundado en el capital como la relación social básica de la producción, en donde se supone que las empresas produzcan bienes o servicios que aporten una ganancia para sus propietarios. A partir de este pensamiento de producción surgen teorías económicas que más adelante se transformarían en teorías administrativas.

Sin duda todas y cada una de estas épocas y sus acontecimientos de la historia de la civilización han contribuido a que tengamos un sistema administrativo tal y como lo conocemos hoy en día, con sus diversas corrientes y variantes, pero a final de cuentas, aterrizado a la época actual y satisfaciendo las necesidades que hoy en día tienen las organizaciones y los individuos que las integran.

---

<sup>15</sup> *Ibid*, p. 34.

<sup>16</sup> *Ibid*, p. 39.

## II.3 CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La misma historia del trabajo humano es la historia de la Administración. En la época moderna hubo un parte aguas para comenzar a estudiar y diferenciar los diferentes tipos de trabajos y organizaciones que existen: La Revolución Industrial. A partir de este fenómeno y con los antecedentes previos, surgen varias teorías o escuelas. A continuación mencionaré las que, a mi criterio, son las que han aportado un mayor número de elementos a la Administración de nuestra época.

La *escuela clásica* está representada por los considerados padres de la Administración Moderna Henry Fayol y Frederick Winslow Taylor e incluye sus dos formas de pensar. Por un lado, la propuesta de Taylor, también conocido como *Taylorismo*, radica en el puesto y la división del trabajo, la especialización, la uniformidad de los métodos y la función de los capataces. Propone el reemplazo del trabajo informal por un análisis científico de las tareas a realizar; así mismo, contempla el entrenamiento científico de cada empleado, su instrucción y supervisión detallada en el ejercicio de todas y cada una de sus tareas y una división equitativa del trabajo entre el *administrador* y el *trabajador*. Por el otro lado, la propuesta de Fayol, también conocida como *Fayolismo* tiene un enfoque administrativo que va de arriba hacia abajo, es decir, incorporando las jerarquías. Incorpora a su definición las funciones básicas administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La teoría de la *organización humana* estuvo influida por la Primera Guerra Mundial y la crisis de los años 1930. En ella se toman en cuenta la conducta y el comportamiento humanos dentro de la organización, se ven las necesidades de un grupo y no de un individuo. La eficiencia en la producción es producto de un equilibrio en la organización humana y las metas de los individuos se deben satisfacer a través de las metas de la organización. Incluye también la Teoría

del equilibrio, donde las aportaciones de/hacia los individuos deben equilibrarse con las compensaciones.

El *movimiento neoclásico* promueve una modernización de los conceptos de *eficiencia* y *racionalización* de acuerdo a los cambios tecnológicos. Es aquí cuando surge la figura del *gerente* y cuando Max Weber, representante de esta tendencia, aporta el primer modelo formal de *organización*. Surge el *estructuralismo*, que es el estudio de la organización en su estructura y en su interacción, ocupándose de la relación de las partes en la constitución del *todo*.

Por último, la *teoría de los sistemas* es aquella que ve a la organización como un sistema semi abierto que está en constante intercambio con la realidad social y sus componentes, influyéndose mutuamente. Se hace caso del medio (conjunto de objetos que rodean, contienen o influyen al sistema) y de él depende la estructura de la empresa. Se presta atención a las metas propuestas y a los recursos que se tienen.

Independientemente del sistema de Administración que se decida tomar, será importante conocer las diferentes tendencias que existen o existieron y que cada una puede dar al menos algún elemento cuya aplicación actual sea benéfica para la empresa de la cual se trate.

## **II.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es definido como “el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar”<sup>17</sup>.

El responsable de este proceso podrá ser el gerente de la organización (como lo indica la definición antes mencionada) o cualquier individuo o área encargado de la administración integral de un equipo de trabajo. Al final, los individuos y equipos de trabajo juegan un papel determinante en el buen funcionamiento de este proceso, de ahí que, además de las actividades bien definidas de *planeación, organización, dirección y control*, el *capital humano* forme una parte fundamental del mismo.

El hecho de que a este conjunto de actividades se le dé el nombre de *proceso*, indica varias cosas que será importante no perder de vista. Por un lado, se puede traducir en que las actividades se lleven de una forma continua, sobre la marcha, y esto es lo que lo hace ser un proceso cíclico. Al ser un proceso continuo, se entiende entonces que no existe un punto inicial ni un punto final, sino que todo continúa de manera constante. En palabras de Stoner, Freeman y Gilbert, cuando se habla de Administración se habla de un proceso porque “todos los gerentes [o administradores], sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”<sup>18</sup>.

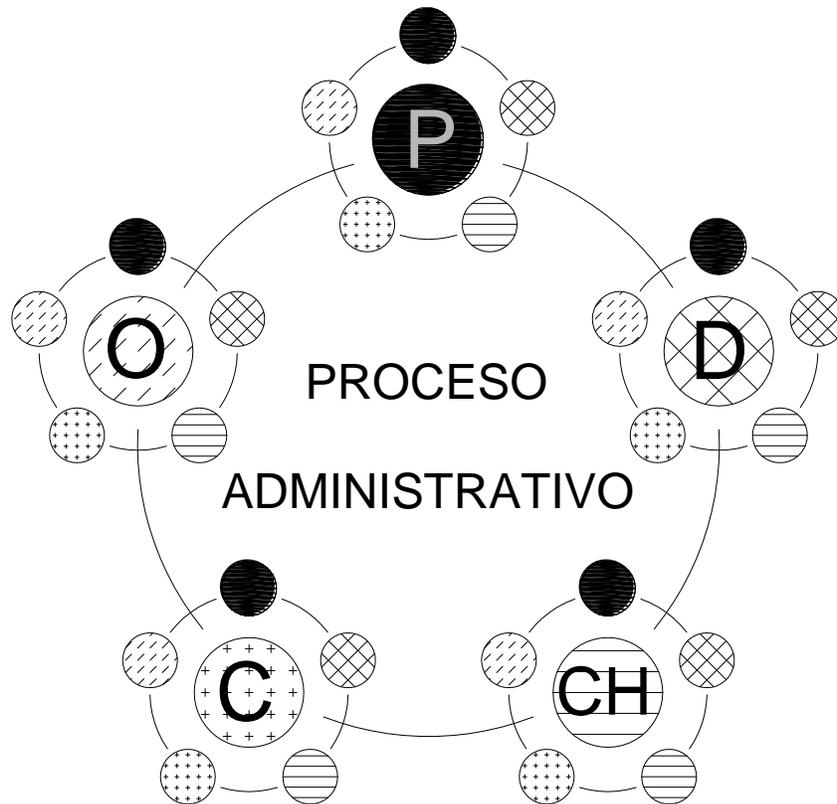
El Proceso Administrativo es un *sistema*, con partes que lo integran y que funcionan una a base de la otra. Cuando una de estas deje de funcionar o lo haga de manera incorrecta, el proceso se verá afectado y el resultado no será el esperado. En otras palabras, si se trabaja con un proceso administrativo, se trabaja de forma sistemática. El siguiente diagrama muestra de forma gráfica los

---

<sup>17</sup> ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary: *Administración*. México: Pearson Educación, 2000, p. 12.

<sup>18</sup> STONER; FREEMAN; GILBERT: *op. cit.*, p. 11.

cinco componentes básicos del Proceso Administrativo y cómo cada uno tiene a su vez partes de estos cinco componentes:



- Planeación
- ◌ Organización
- ◌ Control
- ◌ Capital Humano
- ◌ Dirección

El Proceso Administrativo.

Para que los cinco componentes de este diagrama funcionen de manera correcta y la empresa obtenga los resultados esperados se necesita de un elemento más: la *integración*, que se refiere a "obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la

planeación indican como necesarios para que funcione un organismo social”<sup>19</sup>. La integración, la dirección y el control se complementan para que en la práctica funcionen las cosas tal y como se previeron en la teoría con la planeación.

Otra forma en que diferentes autores denominan este proceso de integrar es la *coordinación*, que la podemos entender como la forma de “asegurar la sincronización de las actividades requeridas para el logro de los objetivos y la realización del trabajo”<sup>20</sup>. Cuanto más actividades dentro de una organización y mayor es su especialización, más complicada y necesaria será la coordinación.

El modelo del Proceso Administrativo sirve como una guía para saber qué camino tomar a la hora de administrar. Este modelo se deberá complementar con las filosofías de trabajo propias de cada organización, resumidas en lo que se conoce como *misión de la empresa* y *visión de la empresa*, así como con las metas y objetivos que ésta misma se proponga. Asimismo, parte de su fundamentación surge de tener una *previsión*<sup>21</sup> clara a partir de las condiciones pasadas y presentes, de las necesidades y lo que se quiere lograr. Además, no hay que perder de vista que aunque el modelo funcione teóricamente, en la práctica hay factores internos y externos que pueden cambiar las circunstancias (en cualquier momento) para cada empresa o proyecto en particular.

Por un lado, el comportamiento de los empleados, las condiciones de trabajo, la comunicación y en general las relaciones interpersonales dentro de la empresa serán algunos de los factores internos más representativos que puedan impactar al Proceso Administrativo.

Por otro lado, los adelantos tecnológicos, las alteraciones en los plazos de tiempo y los imprevistos pueden representar un cambio que modifique o altere de forma la forma de

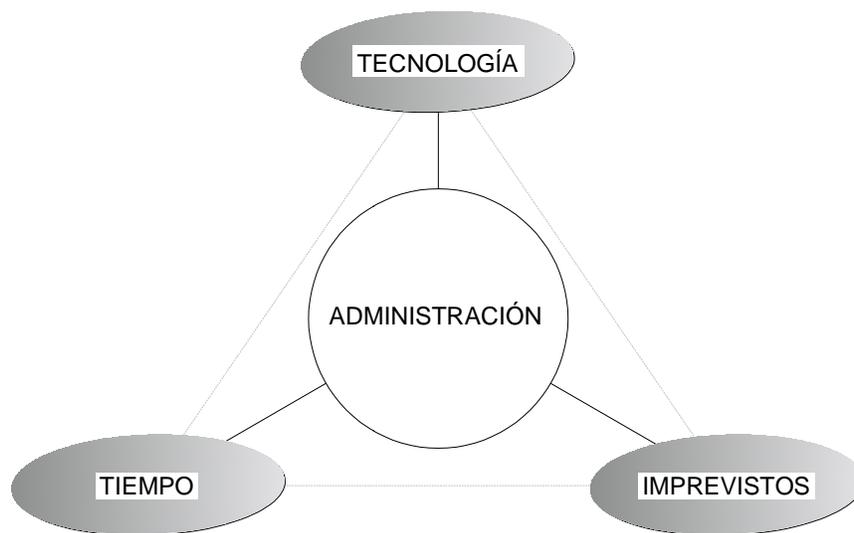
---

<sup>19</sup> QUIJANO VALDEZ, 2005: *op. cit.*, p. 39.

<sup>20</sup> COSTA CABANILLAS, Miguel; LÓPEZ MÉNDEZ Ernesto: *Los secretos de la dirección: liderar y fortalecer personas y equipos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2009, p. 38.

<sup>21</sup> Previsión: definida por Henry Fayol, uno de los considerados padres de la Administración moderna como “Calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción”.

administrar. Estos cambios pueden darse en una sola ocasión o pueden ser de manera constante, y pueden influir directamente en cuestiones importantes como calidad y costo del producto o servicio en cuestión, por lo que nunca hay que perderlos de vista.



**Representación de factores externos que influyen en el Proceso Administrativo.**

Siempre que se vaya a implementar un proceso administrativo se tendrán que tener presentes los factores internos y externos que de una u otra manera podrán alterar el resultado esperado. Esto se hace habitualmente mediante un análisis FODA<sup>22</sup>, que es una herramienta que “permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de cualquier negocio en términos de los factores externos e internos que le afectan”<sup>23</sup>. En este análisis, se toman los factores externos como oportunidades o amenazas potenciales, y los factores internos como fuerzas o debilidades. Todo esto dependiendo del grado en que estos factores se conozcan y su posible influencia en la empresa. Del resultado de este análisis, se podrá plantear un plan de acción o esquema de negocio a seguir para conseguir las metas de la organización.

<sup>22</sup> Por sus iniciales en español, derivadas de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

<sup>23</sup> Tomado de Nacional Financiera, en [http://www.nafin.com/portalnf/get?file=/pdf/.../administracion2\\_6.pdf](http://www.nafin.com/portalnf/get?file=/pdf/.../administracion2_6.pdf)

De manera más detallada, podemos decir que las *fortalezas* son las características de la empresa o negocio que le dan valor y lo hacen diferente en el mercado. Las *oportunidades* son circunstancias temporales que permitirían que la empresa fuera mejor. Las *debilidades* son las carencias que hacen que nuestra empresa esté en desventaja ante otras similares y que al cubrirlas seríamos una mejor organización. Y por último las *amenazas* son situaciones que se presentan en un momento determinado y que pueden afectarnos negativamente.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTOR EXTERNO - FUERA DE NUESTRO CONTROL	FACTOR EXTERNO - FUERA DE NUESTRO CONTROL
¿Cuál es la situación actual del mercado/entorno?	¿Qué factores ponen en riesgo real al negocio?
¿Existen nuevas tendencias que puedan beneficiar al negocio?	La competencia es siempre un amenaza
¿Existen nuevas técnicas para ofrecer mejores servicios y/o productos?	Clasificarlas en orden de impacto para el negocio
Aplicadas a un periodo de tiempo determinado	Tener un plan de contingencia en caso de que ocurran
FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTOR INTERNO - DENTRO DE NUESTRO CONTROL	FACTOR INTERNO - DENTRO DE NUESTRO CONTROL
¿Qué ventajas tiene la empresa sobre la competencia?	¿Qué se podría mejorar?
¿Qué hace bien la empresa?	¿Qué es lo que se hace mal?
¿Con qué recursos cuenta la empresa?	¿Qué se debería evadir?
¿Qué valoran otros como fortalezas de la empresa?	¿Qué pone en desventaja a la empresa ante la competencia?

**Formato de análisis FODA.**

La aplicación de este análisis a cualquier empresa (o proceso dentro de la misma), representará una base sólida para poder plantear el trabajo a seguir. Esto puede funcionar en negocios de todos los tamaños ya que los factores que se analizan no dependen del tamaño o número de empleados, sino de la situación interna, capacidades, habilidades para resolución de conflictos, situación externa y entorno de la empresa en cuestión.

La forma más común como este análisis se realiza es en forma de matriz, donde de manera muy sencilla y gráfica se comparan los factores externos contra los internos, de forma que están

presentes de manera simultánea y entonces las soluciones podrán surgir de manera más integral.

Un ejemplo de esta matriz se ejemplifica en el siguiente gráfico:

FACTORES	E X T E R N O S		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
I N T E R N O S	FORTALEZAS	¿Cómo aprovechar las fortalezas para beneficiarse de las oportunidades?	¿Cómo utilizar las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas?
	DEBILIDADES	¿Cómo asegurar que las debilidades no frustrarán las oportunidades?	¿Cómo resolver las debilidades que permitirían que las amenazas tuvieran un

Matriz de análisis FODA. Tomado de <http://www.easy-marketing-strategies.com/images/SWOT-Analysis.jpg>. Uso con fines académicos.

Por sencillo que parezca, este análisis es una herramienta que ayuda a situar exactamente donde está ubicado el negocio en cuestión, y permite plantear las estrategias a seguir para conseguir el éxito, mismas que irán de la mano del Proceso Administrativo que se lleve a cabo dentro de la empresa.

### **II.3.1 PLANEACIÓN**

La entendemos el conjunto de actividades o funciones con las cuales se supone definir los objetivos organizacionales y definir los medios para lograrlos. “Es el proceso para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados”<sup>24</sup>. Las razones para planear pueden definirse en tres grandes grupos:

- Para fijar un rumbo de la empresa (generalmente viendo hacia el futuro).
- Para fijar y asignar los recursos que se necesitan para alcanzar las metas.
- Para decidir qué actividades son necesarias para lograr dichas metas.

La planeación en una sola palabra, es el *qué* se deberá hacer. Dentro de las cinco funciones administrativas del proceso antes mencionado, tiene el papel de establecer el marco y el rumbo de las otras cuatro (organización, dirección, control y capital humano). Esta se puede hacer en distintos niveles, desde la planeación individual y la planeación de grupo hasta la planeación organizacional.

Con la planeación no se puede controlar el futuro, pero se debe intentar identificar y aislar las acciones del presente y sus resultados que se pueda esperar influyan al futuro, en otras palabras, “es elegir o fijar los objetivos de la organización y luego determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias para alcanzarlos”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M: *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill, 2006, p. 8.

<sup>25</sup> MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul: *Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Cecs, 1988, p. 56.

Según los autores Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum<sup>26</sup>, la planeación tiene cuatro propósitos básicos que determinarán todo el funcionamiento de cualquier organización, y estas son:

- Descubrir nuevas oportunidades.
- Anticiparse y evitar futuros problemas.
- Idear estrategias y tácticas eficaces.
- Comprender las incertidumbres y riesgos de las diferentes opciones.

De lo anterior podemos decir que gracias a la planeación, las organizaciones pueden aumentar las probabilidades de lograr sus objetivos, por lo tanto, mejorar la productividad y mantener su estabilidad. Si se lleva a cabo de manera adecuada, la planeación impulsa el crecimiento de la organización.

Podemos encontrar tres tipos de niveles básicos de planeación (o estrategia) y son:

- A nivel corporativo: en la organización matriz.
- A nivel de negocios: operaciones de una empresa de ramo único.
- A nivel funcional: ámbitos que contribuyan a los objetivos de negocios y organizacionales.

El proceso de planeación, según los mismos autores, tiene ocho fases principales:

- *Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos:* conceptos interrelacionados que marcan el camino hacia el futuro que la organización habrá de tomar.
- *Fase 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades:* fuerzas del entorno, internas y externas, que influyen para crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias a seguir. Estas pueden ser: competidores, nuevos participantes, clientes y proveedores.

---

<sup>26</sup> HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John W: *Administración: un enfoque basado en competencias*. Colombia: International Thomson Editores S.A. de C.V., 2002, p. 193.

- *Fase 3: Diagnóstico de fortalezas y debilidades:* para identificar las fuerzas centrales (las que hacen distinta y más competitiva a una empresa) de la organización y decidir lo que debe de mejorarse.
- *Fase 4: Desarrollo de estrategias:* se deben hacer en relación a las tres fases anteriores, es decir, teniendo una misión y objetivo claros, conociendo las amenazas y oportunidades y sabiendo cuáles son las fortalezas y debilidades. Se dividen en tres tipos de estrategias: de penetración de mercado, de desarrollo de mercado y de desarrollo de productos.
- *Fase 5: Preparación del plan estratégico:* después de la fase 4, se tienen estrategias opcionales y se debe de elegir una de ellas. Este plan deberá contemplar la misión y los objetivos, la oferta de bienes y servicios que se ofrecen, un análisis y estrategias de mercado (tomando en cuenta las oportunidades y amenazas<sup>9</sup>, estrategias para obtener y utilizar recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para el logro de los objetivos planteados, estrategias para cultivar las competencias organizacionales y de los empleados y por último, informes financieros (con datos de ganancias, pérdidas, flujos y puntos de equilibrio).
- *Fase 6: Preparación de planes tácticos:* ayudar a instrumentar los planes estratégicos.
- *Fase 7: Control y diagnóstico de los resultados:* para revisar que los planes se realicen de acuerdo a lo establecido y evaluar los resultados que se consiguen como consecuencia de esos planes.
- *Fase 8: Planeación continua:* como proceso ininterrumpido, debe revisarse constantemente debido a que varios factores (externos e internos) cambian con frecuencia, o al menos, no se mantienen estáticos.

Para determinar el éxito o fracaso de la Planeación, o bien de un plan, y poder continuar con las demás partes del Proceso Administrativo, se deben evaluar los resultados. Esto se podrá realizar tomando en cuenta algunas variables:

- *Utilidad*: que sea útil: flexible, estable, continuo y sencillo.
- *Precisión y objetividad*: que sean definidos, claros, concisos y precisos.
- *Alcance*: dependiendo de su esfera de acción: amplitud, rango de acción, unidad, congruencia.
- *Efectividad de costo*: tiempo, esfuerzo y desgaste. Regla: *a menos que los resultados aumenten los ingresos o reduzcan los costos por más del costo de la planeación y su ejecución, no se haga.*<sup>27</sup>
- *Responsabilidad*: para hacer la planeación y para ejecutar los planes.
- *Oportunidad*: pronosticar con la mayor exactitud posible qué depara el futuro.

La planeación es el primer paso para tener una Administración estructurada. Será la base para saber cómo, cuándo, con qué y con quién continuar para conseguir las metas y el éxito de cualquier organización.

---

<sup>27</sup> MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI: *op. cit.*, p. 179.

## II.3.2 ORGANIZACIÓN

Dentro del proceso administrativo, es el paso siguiente a la planeación y significa el *cómo* realizar las actividades antes planeadas. Se refiere a “estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que ésta imponga”<sup>28</sup>.

Del verbo organizar, que en su aplicación a la Administración lo podemos definir como “el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de metas estratégicas”<sup>29</sup>. Este componente del proceso administrativo es con frecuencia un problema dentro de las empresas y se le trata de dar solución con una buena división del trabajo entre los integrantes de la empresa en cuestión.

Una buena división de trabajo podrá acercar a la empresa a tener una buena organización. Esta se puede ver consolidada con la creación de departamentos, puestos específicos, líneas de autoridad claramente establecidas y con la implementación de mecanismos necesarios para coordinar de la mejor manera posible las tareas que se requieren para lograr un resultado definido dentro del grupo de trabajo.

Para saber qué organización será la mejor para la empresa, primero debemos tener claras sus funciones, actividades y procesos principales. La mayoría de las organizaciones se forman a partir de tres *funciones primarias* (y necesarias para su supervivencia):

- *Operaciones*: Producción, manufacturas y generación de servicios.
- *Distribución*: Mercadotecnia, ventas o servicio.
- *Finanzas*: Adquisición y utilización de fondos; presupuestos.

---

<sup>28</sup> JONES; GEORGE: *op. cit.*, p. 12.

<sup>29</sup> DAFT; MARCIC: *op. cit.*, p. 234.

También existen otras *funciones secundarias* o funciones de servicio que sirven para mantener en operación efectiva las funciones primarias, y estas pueden ser: contabilidad, mantenimiento, investigación, desarrollo, legal, de oficina, ingeniería y compras.

La forma sistematizada de tener una buena organización se conoce como *estructura organizacional* que podemos definir como “(1) el conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos, (2) las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el control de los administradores; y (3) el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de los departamentos”<sup>30</sup>. Estas definiciones obedecen a la idea de que para alcanzar una meta definida dentro de una organización, un grupo de individuos trabajando en conjunto la podrán alcanzar de manera más sencilla que aquel trabajando por sí solo.

Para lograr lo anterior existen algunos conceptos bien definidos que se deben seguir dentro de la organización, y que impactan en su proceso de *organizar*. Estos se dan dentro del formato tradicional de estructura vertical (donde existen niveles de autoridad y jerarquía) y son:

- *División o especialización del trabajo*: grado en que las tareas se subdividen en equipos más pequeños o en trabajos individuales. Dos personas hacen más trabajando en equipo que lo que hacen individualmente (concepto de *sinergia*).
- *Uso de organigramas formales*: plan organizacional para la división del trabajo. Representación visual de la estructura organizacional.
- *Cadena de mando*: relaciones entre superiores y subordinados, y va desde el funcionario ejecutivo principal hasta el trabajador más bajo en la organización.
- *Unidad de mando*: cada empleado individual depende y es responsable a sólo un superior de mando.

---

<sup>30</sup> “The Socially Correct Corporate Business”, segment in Leslie Holstrom and Simon Brady, “The Changing face of Global Business”, special advertising section, *Fortune* (julio 24, 2000), tomado de DAFT; MARCIC: *op. cit.*, p. 234.

- Canales de comunicación: reflejan el flujo de la autoridad – responsabilidad en la cadena de mando.
- *Departamentalización*: dividir la organización en agrupamientos menores (puede ser por función o actividad, por producto, por cliente, por territorio, por proceso o equipo, por proyecto).
- *Niveles de jerarquía*: los niveles de administración que existen dentro de una estructura dada. Puede ser centralizada o descentralizada.
- *Tramo de la Administración*: número de subordinados que se reportan a un supervisor dado. Es lo que puede supervisar un gerente con efectividad.
- *Uso de comités*: coordinar e intercambiar información, asesorar a la alta administración e incluso tomar decisiones importantes por sí mismos.
- Sustitución de personal: las personas que no satisfacen con su desempeño pueden ser depuestas y sus tareas, asignadas a otras.
- *Grupos informales*: pueden ser más influyentes que las relaciones formales del organigrama. Proporcionan a los miembros de la empresa la satisfacción y condición social que la organización formal no puede proporcionar.

Según sus fines de lucro y términos de contratación, existen tres tipos de organizaciones: sin fines de lucro, de administración pública o gubernamentales y de administración privada. El presente documento se enfoca en aquellas privadas dedicadas a *servicios profesionales de Arquitectura* que harán de esta profesión un camino para el negocio. Dentro de la organización de este tipo de empresas, deberá existir sin falta un *Plan de negocios*, el cual garantizará que ésta funcione y se obtengan los resultados económicos y financieros que se esperan. Este plan es un

documento de presentación de la empresa y se puede moldear mediante las siguientes características:

- Es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación.
- Es un instrumento de análisis y de trabajo.
- Es una herramienta extremadamente útil para la determinación de la factibilidad de una inversión o en la gestión de la actividad empresarial.
- Es un plan realizado en la fase de análisis de una nueva iniciativa.
- Interviene en la fase del desarrollo de la idea y del producto.
- Ejerce una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización.
- Representa una eficaz herramienta de orientación en la función interna de la empresa.
- Se debe llevar a cabo y actualizarlo constantemente.
- Se conforma por las siguientes partes: factibilidad de la inversión, solicitud de financiamiento, análisis del mercado, valoración de la empresa, planificación estratégica, presupuestos y planificación operativa.

Si analizamos el papel que juega la Organización, nos daremos cuenta que se resume en el *hacer mismo de las cosas*. Será determinante tener claro la manera como la empresa va a funcionar y las actividades que los individuos dentro de ella se van a desempeñar para poder saber si se está alcanzando el éxito que se pretendía alcanzar.

### **II.3.3 CONTROL**

Se define como el proceso para “evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño”<sup>31</sup>. Por medio de esta función administrativa se asegura que los objetivos organizacionales y administrativos se están alcanzando. Mediante el control se “garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hayan reglas, procedimientos y objetivos”<sup>32</sup>.

Con el control se fijan estándares (unidad de medida que puede servir como punto de referencia para evaluar los resultados), se mide el desempeño real y se emprenden acciones correctivas. De una u otra forma, el control tiene carácter de una *evaluación, apreciación o corrección*. Así, el control nos presenta indicadores de que si se está en el rumbo correcto o incorrecto.

Como hemos visto con anterioridad, el Control complementa todos los componentes de la administración. Todos y cada uno de ellos deberán ser controlados, por ejemplo lo que dicen Megginson y Mossley acerca de uno de éstos es que “se puede pensar que la planeación es incompleta a menos que también se establezcan buenos controles”<sup>33</sup>. La idea de que el Control exista en todo momento se deberá llevar a lo largo de todo el Proceso Administrativo, “de hecho, la función de control en sí debe ser controlada”<sup>34</sup>. El control está relacionado con las formas de hacer que las cosas sucedan como se planeó que sucedieran.

---

<sup>31</sup> JONES; GEORGE: *op. cit.*, p. 12.

<sup>32</sup> G.L.R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran. Corporate ethics programs as control systems: Influences on executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 41-57, tomado de HELLRIEGEL; JACKSON; SLOCUM; *op. cit.*, p. 516.

<sup>33</sup> MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI: *op. cit.*, p. 514.

<sup>34</sup> *Ibid*, p. 515.

Existe una relación marcada entre Control y Planeación. Se puede decir que el control parte de una pregunta: ¿cómo van las cosas? Y la respuesta es una comparación entre los resultados actuales y los ideales según el *plan*.

Existen varias divisiones de tareas en un proceso de control, pero sus tareas globales se pueden agrupar en cinco pasos fundamentales:

- *Paso 1: Fijar los estándares de desempeño:* Fase extraída directamente de la fase de planeación. Se refiere a establecer objetivos claros que encausen los esfuerzos de toda la organización. Estos pueden ser:
  - *Estándares físicos:* cantidades de productos o servicios o números de clientes.
  - *Estándares monetarios:* costos, ingresos, utilidades. Se expresan en términos monetarios.
  - *Estándares de tiempo:* rapidez o lentitud, fechas de entrega.
- *Paso 2: Determinar las medidas de desempeño:* Poder establecer la medición apropiada según preguntas como: ¿con qué frecuencia, de qué forma, quién estará involucrado? Debe ser un proceso fácil de hacer y no muy costoso.
- *Paso 3: Medición del desempeño:* Se efectúa una vez establecidos la frecuencia y el sistema. Puede llevarse a cabo a través de observaciones, reportes verbales y escritos, métodos automáticos, pruebas, muestras e inspecciones.
- *Paso 4: Comparación del desempeño con los estándares:* Los hechos por sí solos no tienen validez alguna, hasta que son comparados con un resultado previo o estándares esperados. El análisis de las variaciones constituye la parte final de este paso.
- *Paso 5: Empezar una acción correctiva:* Siempre y cuando sea necesario. Puede ser de varias formas, por ejemplo, modificando el estándar o mejorando el desempeño.

Existen diversas formas de clasificar e implementar el control. Dependiendo de los parámetros que se utilicen, del momento en que se haga o del punto de vista de quien lo ejerza, el control puede tener varias facetas. Estos tipos de control no son excluyentes y pueden combinarse dependiendo del sistema que se elija implementar. Para tener de manera más clara lo anterior, a continuación presentaré algunos de los tipos de control que existen que, a mi criterio, son los más representativos:

Por su forma de acción, existen dos tipos principales de control:

- *Sistema total de control*: es aquel diseñado para detectar el problema y corregirlo, por ejemplo, un sistema de aspersión contra incendios que detecta el humo o las altas temperaturas e inicia la aspersión de agua de inmediato. Si el proceso se repite constantemente, se le llama sistema total de control auto regulador, por ejemplo, sistemas climatizados que responden cada vez a cambios de temperatura.
- *Sistema parcial de control*: es aquel que solamente advierte de la dificultad y se necesita un paso posterior para corregir la situación, por ejemplo, un sistema de detección de humo, que solo detecta el problema, pero es necesario que se active el sistema de agua.

Por la forma en que es ejecutado, existen tres formas de control:

- *Control manual*: es aquel ejecutado por el o los individuos.
- *Control automatizado*: es aquel que contempla el uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de individuos.
- *Control mecánico*: es aquel que se sirve de instrumentos o dispositivos autorregulados que sirven para prevenir y corregir desviaciones de los resultados deseados.

Por el tiempo en el que ocurren, existen tres clasificaciones de control:

- *Control de alimentación a futuro*: también conocido como control *a priori*, es aquel que intenta anticiparse a los problemas o desviaciones del estándar con anticipación a su ocurrencia. Permite que la acción correctiva se anticipe al problema. Aún permite cambios correctivos para lograr los objetivos.
- *Control concurrente*: es aquel que ocurre cuando está teniendo lugar una actividad. Aún permite cambios correctivos para lograr los objetivos.
- *Control de retroalimentación*: también conocido como control *a posteriori*, es aquel que se da cuando la actividad ya ha ocurrido. Es histórico, es decir, es imposible regresar y corregir el desempeño para igualarlo al estándar. Las correcciones ocurren después del hecho.

Según el área de la empresa donde se aplique el control, este puede dividirse en:

- *Control del desempeño financiero*: los resultados financieros representan, en gran medida, la imagen del éxito general de la empresa y reflejan qué tan rentable es el negocio. Dentro de este control existen dos variantes:
  - *Control del RSI (RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN)*: Es el que se aplica sobre el ingreso neto que reciben los propietarios sobre su inversión en una empresa.
  - *Control sobre el AR (ANÁLISIS DE RELACIONES)*: Es aquel que utiliza la selección de dos o más componentes del estado financiero de una empresa y su expresión como un porcentaje o una proporción.
- *Control del inventario*: tiene como fin proporcionar un sistema que establezca las cantidades máximas y mínimas de inventario para tener en existencia y da retroalimentación con respecto al movimiento del inventario y los cambios en los niveles del mismo. Asimismo, señala a la administración cuando llegan los artículos o caen por debajo del nivel mínimo.

- *Control de calidad*: también llamado “certeza de calidad”, es el proceso por el cual una organización se cerciora de que sus artículos terminados o servicios brindados satisfacen las expectativas de los clientes o consumidores.
- *Control de mercado*: es aquel que se basa en la recopilación y evaluación de datos relacionados con las ventas, precios, costos y utilidades que sirven para orientar las decisiones y evaluar los resultados.
- *Control fiscal*: es la revisión de todas las transacciones y/o actividades que tengan un efecto en la política fiscal de la empresa, es decir, el registro adecuado de todas las transacciones para efecto de impuestos. Está relacionado con la estrategia fiscal que tenga la compañía. Aquí influye la facturación, que es el registro de las ventas realizadas por la empresa.
- *Control contable*: es el control de los libros de la empresa. Todas las operaciones se realizan de acuerdo a las prácticas contables establecidas. También está muy relacionado con la facturación.
- *Control legal*: es aquel que se apega a las regulaciones y leyes. Se encarga de que las transacciones no contraríen ninguna ley, particularmente comercial.
- *Control de la productividad*: es aquel que se implementa para poder obtener la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de recursos.

En síntesis, todas las actividades que el control debe abarcar dentro de cualquier empresa, por grande o pequeña que ésta sea, se pueden agrupar en tres tipos: control *administrativo*, control *técnico* y control *de personal*. Sin importar el número de empleados o el tamaño de la empresa, se deberá destinar el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo un control de manera constante. Para que un control sea exitoso, no basta con hacerlo una vez sino habrá que tenerlo siempre presente, así se trate de actividades nuevas o de procesos previamente revisados.

### **II.3.4 INTEGRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

El término *capital humano* puede ser utilizado para “describir el valor estratégico de las habilidades y conocimiento de los empleados”<sup>35</sup> dentro de una organización. Es el quinto componente dentro del proceso administrativo, así como el que se incorporó más recientemente a éste.

Aunque en el pasado la acumulación de recursos materiales y financieros era uno de los objetivos organizacionales más importantes, en la actualidad, las que triunfan sobre las demás son aquellas que son ágiles e innovadoras. Estas características se logran dejando a un lado el capital financiero y dando un especial énfasis al *capital intelectual*, que es un activo intangible e invisible que cada vez toma más fuerza. Este se divide en tres grandes ramas:

- *Capital interno*: comprende la estructura interna de la organización, es decir, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. También se incluyen la cultura y el espíritu organizacional como partes integrales de esta estructura interna.
- *Capital externo*: comprende la estructura interna de la organización, es decir, las relaciones con clientes, proveedores, marcas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de este capital se mide en la relación de la satisfacción que la empresa da a sus clientes.
- *Capital Humano*: es aquel referente a la gente, sus talentos y competencias. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

Para entender esta parte fundamental del Proceso Administrativo, hay que resaltar que en las tendencias de la Administración actual, el ser humano es el verdadero capital de la empresa, ya

---

<sup>35</sup> BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A: *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill, 2001, p. 357.

que es el personal quien crea el producto, da el servicio, o genera la ganancia que sea. Además es quien da el verdadero sentido a la empresa ya que a través de ella la persona se realiza y da un servicio a la comunidad. Existen diversas formas de evaluar las condiciones en las que un individuo se encuentra dentro de una empresa, y maneras de fomentar que su estancia sea en las condiciones más óptimas. También existen formas de organizar el trabajo entre los individuos y los diferentes grupos de trabajo dentro de la empresa. A continuación mencionaré aquellos puntos que la mayoría de los autores mencionan y que yo considero que aportan los elementos para generar un mejor ambiente laboral, y por consiguiente, unos mejores resultados en la empresa.

#### *LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*

Para iniciar reincorporaré un término que previamente ya había analizado en el punto III.3.2 referente a la organización dentro del Proceso Administrativo, pero con un papel igual de importante dentro del área del capital humano. Se trata de la *estructura organizacional*, término que se refiere a la manera en la que está distribuido el personal dentro de la empresa, y sus funciones y que además refleja los procesos y las áreas que componen la organización. El responsable de la estructura es el área de Recursos Humanos, no obstante que recibe también el apoyo del área de Finanzas en cuanto a la distribución del presupuesto, es decir, la asignación de sueldos.

La estructura interna de una organización se define a través de los *organigramas*, que son la representación gráfica de los niveles de mando y las funciones. Estos pueden ser por proceso (hablando de la actividad que se realiza) o por persona (hablando específicamente del individuo). Otro elemento que puede completar la estructura son las *descripciones de puesto* que definen específicamente las funciones de las personas dentro de la organización. Dentro de las empresas, hay estructuras de dos tipos principalmente:

- *Piramidales*: tienen una cabeza y su comunicación es lineal. Se basan en un esquema de un director, algunos subdirectores, varios gerentes, más jefes, y así sucesivamente hasta llegar a los puestos inferiores o de menor jerarquía.
- *Matriciales*: se basan en la igualdad y en que todos los miembros que integran la organización le reportan a un solo director.

### *PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN*

Una vez teniendo clara la estructura de jerarquías y empleados que deberá tener la empresa, el paso obligado para formar un equipo de trabajo es hacer la elección correcta de sus integrantes. El proceso de *selección y contratación* del personal será entonces la actividad con la que se dé inicio a la formación del equipo que deberá perseguir el cumplimiento de las metas organizacionales. La selección es el proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El objetivo es encontrar al mejor personal o talento que abarque conocimientos técnicos y actitudes existentes en el mercado, de acuerdo a los sueldos fijados para esa posición. Los sueldos se fijan por medio de estándares y encuestas para los diferentes sectores y puestos que existen en el mercado. La idea es traer al mejor personal en el menor tiempo posible y tener en cuenta que estas personas deben de ayudar a cumplir las metas estratégicas y objetivos de la empresa. No solo el área de Recursos Humanos es quien se involucra en este proceso, sino que también el jefe directo de la vacante es quien da las especificaciones del puesto y el responsable de finanzas deberá estar enterado de los recursos económicos que se le destinarán al nuevo empleado. Será responsabilidad total de Recursos Humanos determinar la procedencia del candidato.

## CAPACITACIÓN

Uno de los conceptos que impactan de manera más directa al capital humano y a su parte de desempeño del capital intelectual es la *capacitación*, definida como “el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo”<sup>36</sup>. Es indispensable para desarrollar el talento (partiendo de cada individuo) que existe dentro de la empresa. Puede ser enfocado a lo técnico (cursos, finanzas, cómputo, etc.) o al lado humano (Soft Skills o habilidades suaves por su traducción del inglés, por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, negociación, presentaciones efectivas, etcétera). Lo ideal es que la planeación de la capacitación se haga entre Recursos Humanos y las cabezas o altos mandos de las áreas involucradas, basados en las evaluaciones de desempeño. La meta es que la capacitación vaya dirigida a apoyar la estrategia de negocio, orientando las experiencias del aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, tanto a nivel individual como a nivel empresa. La capacitación no es exclusiva de cierto sector de la compañía, sino que deberá de ser para todos los empleados de la organización, cualquiera que sea su nivel (aunque se deberá entender que el contenido de la capacitación sea diferente para un individuo que para otro, dependiendo de su departamento, su jerarquía o su posición dentro del organigrama). La capacitación podrá ser interna o externa, es decir, que se imparta dentro de la organización por gente de la misma organización, o que se recurra a apoyos externos especializados en los temas en los cuales se quiere tener un mayor conocimiento.

## VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO

Una vez que se tienen constituidas las cuadrillas de trabajo de las diferentes áreas que integran la empresa, será importante mantener el interés y el buen estado de los trabajadores. Si

---

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá, Colombia; México: Mc Graw Hill, 1994, p. 37.

se quieren obtener buenos resultados, habrá que manifestarles a los individuos que su desempeño ha sido el indicado, cuando así lo haya sido, o habrá que hacer la aclaración que se esperaba más de lo obtenido. Una forma de reconocer que los resultados han sido los deseados es la *valoración del rendimiento*, que se deberá de dar una vez que el resultado deseado es efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización. Para poder tener un panorama completo, el rendimiento se debe de medir en el 100 % de la organización, de forma que todos los empleados tengan una calificación. Estas mediciones deberán de estar basadas en el cumplimiento de las metas fijadas al principio del año, por lo que generalmente se da al final del año para valorar el año presente, o a principios de año para valorar el año anterior.

Para realizar una medición lo más precisa posible, es recomendable que los objetivos se fijen mediante el criterio SMART, donde se parte de la suposición que los objetivos deben de ser *específicos, medibles, acordados, razonables y basados en tiempos* (términos derivados de la traducción del inglés de las siglas SMART: Specific, Measurable, Agreed, Reasonable y Timebased). Aunque muchas empresas trabajan de manera anual, se recomienda que a lo largo del año (con los intervalos que se consideren más apropiados) se revise si los objetivos se están cumpliendo o no, para hacer los ajustes necesarios en cualquier sentido o dirección, es decir, para cumplir los que no se han cumplido, o para ajustar y aumentar los que ya se cumplieron. De acuerdo a esto, se deben tomar las medidas necesarias para que siempre se persiga el objetivo básico de una empresa: cumplir sus objetivos.

Como complemento a la valoración, se debe intentar que el empleado haga una *autoevaluación* con sus comentarios, el jefe inmediato lo revise y le da retroalimentación. Estas evaluaciones, tanto las auto aplicadas como aquellas de otras personas, pueden ser numéricas

(por ejemplo, del 1 al 5, o del 1 al 10, donde el número menor significa el menor rendimiento y el número mayor significa el mayor rendimiento) o pueden ser por letras (por ejemplo, OD - Oportunidad de Desarrollo, significa que el desempeño del individuo es malo; TE - Totalmente Efectivo, y es cuando el individuo cumple bien con su trabajo; E - Excelente, el empleado es un ejemplo a seguir ya que cumple por encima de las expectativas).

### *MOTIVACIÓN*

Una herramienta para alcanzar los objetivos y que a la hora de valorarlos éstos sean los esperados, o incluso se hayan superado, son los estímulos que mueven a una persona a realizar determinadas acciones y persistir hasta lograr que se culminen, es decir, la *motivación* que cada individuo tenga. Muchas veces ésta se logra con sueldos e incentivos que se encuentran por arriba del mercado, o bien con ascensos dentro del organigrama de la compañía. Sin embargo estas son herramientas que ayudan a aumentarla, pero realmente será deseable y mérito del reclutador encontrar a gente auto motivada y que tenga ya el empuje necesario y la energía para la organización. Parte del proceso de motivación puede ser la evaluación de desempeño y la retroalimentación que un superior da a su súbdito. La motivación positiva se puede ver traducida en dinero, como bonos de desempeño para directivos, e incentivos para la fuerza de ventas, por mencionar un ejemplo. El clima laboral (la calidad de la comunicación dentro de la organización, diversidad, respeto, eventos internos, sentido de pertenencia, etc.) pueden ser grandes motivadores para el personal. Aunque una empresa tenga el mejor producto, no podrá tener el éxito si cuenta con un personal desmotivado.

Además de las virtudes que un trabajador pueda tener en la posición que desempeña dentro de una empresa, siempre existe la posibilidad de tener alteraciones, internas o externas, que de una u otra forma modifiquen lo que hasta el momento había estado haciendo. Será

entonces deseable, sino es que indispensable que cada individuo tenga una *adaptación al cambio* de manera positiva. Este es otro elemento indiscutiblemente indispensable en las organizaciones. Las grandes empresas tienden a desaparecer porque no se adaptan a las nuevas necesidades del mercado: económicas, comerciales, tecnológicas, entre otras, y de esta manera todo el personal debe de tener esa competencia, ser flexible y saber manejar el cambio en las organizaciones. El ser capaces de adaptar presupuestos, productos y servicios a un nuevo nicho de clientela, a una nueva situación económica o a nuevas políticas financieras del mercado son de las formas más comunes como se dan estos cambios.

A pesar de que el componente del capital humano no formaba parte del Proceso Administrativo o del propio término Administración en sus primeras definiciones, la práctica ha hecho evidente que el personal de cualquier empresa es una parte fundamental para su desarrollo y para que alcance el éxito en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Contrario a lo que se pensaba tiempo atrás, cuando se trataba de disminuir los costos por empleados y sus capacitaciones, se ha visto en tiempos recientes que la inversión que se hace en los individuos y su mejoramiento personal y profesional es una decisión estratégica importante “debido a que las habilidades, conocimientos, y capacidades de los empleados están dentro de los recursos más singulares y renovables de los que dispone una compañía”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> BATEMAN; SNELL: *op. cit.*, p. 357.

### **II.3.5 DIRECCIÓN**

Es el proceso para influir en las actividades individuales y de grupo hacia el establecimiento y logro de los objetivos. Dicho en otras palabras, “es la habilidad que una persona tiene para influir en otros para que trabajen hacia metas y objetivos”<sup>38</sup>. El dirigente, director o individuo que ejerce la dirección, trabaja para asegurar el equilibrio entre las metas de la organización, las de grupo y las individuales.

Para hacer un análisis más profundo de esta área del Proceso Administrativo, se integra un apartado independiente, descrito a continuación en el capítulo IV.

---

<sup>38</sup> MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI: *op. cit.*, p. 441.

## **II.4 LA ADMINISTRACIÓN EN LA ÉPOCA MODERNA**

El paso del tiempo, los avances tecnológicos, y la aparición de nuevos productos y servicios ha hecho que la mayoría de las ciencias y disciplinas existentes (si no es que todas) sufran cambios y modifiquen ciertos de sus elementos originales para adaptarse mejor al día de hoy y estar vigentes. La Administración no es la excepción.

Además de sus principios fundamentales, han surgido nuevas *tendencias* o estilos que permiten que la Administración no se quede atrás y se convierta en una disciplina obsoleta con técnicas que ya no sean aplicables.

Existen numerosos autores y libros que hablan de lo que ahora se define como *Administración moderna o contemporánea*. La mayoría de ellos coincide en que hoy en día las organizaciones o empresas deben estar en un estado de constante revisión del mercado al cual pertenecen para ser siempre competitivas. Se debe tomar en cuenta que existen empresas locales, nacionales, trasnacionales, internacionales y que todas ellas significan una competencia. Si uno no quiere quedar automáticamente descartado, hay que prestar atención a diversos factores como la calidad, la eficiencia, la mercadotecnia, la creatividad, la competencia y los posibles riesgos.

En criterio del autor Juan Gerardo Garza Treviño<sup>39</sup>, las principales tendencias de la Administración contemporánea son: Administración total de la calidad, (Total Quality Management), Administración participativa, creatividad en la Administración y Reingeniería de las organizaciones.

A continuación haré una breve descripción de los puntos que los autores consultados mencionan como nuevas tendencias de Administración, y de las que a mi criterio tienen una aplicación más directa a las empresas de Arquitectura, objeto de la presente investigación.

---

<sup>39</sup> GARZAT TREVIÑO, Juan Gerardo: *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill Interamericana, 2000. 411 p.

## ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD (ACT)

“Es la corriente en Administración más importante en la época contemporánea”<sup>40</sup>. En esta tendencia, se toma la calidad como una filosofía, forma de trabajo o una metodología que se emplea para obtener mejores resultados, “se enfoca en mejorar la calidad de los productos y servicios de la organización, y recalca que todas las actividades de la cadena de valor deben dirigirse a esta meta”<sup>41</sup>. Aunque es una tendencia de la Administración, gran parte de su fundamento se centra en un compromiso de la Dirección General (motivo por el cual profundizaré más adelante en el capítulo IV). Al hablar de organización en su concepto global, el enfoque que éstas tienen hacia la calidad es el de “un proceso educativo que requiere compromiso, capacitación, entrenamiento, motivación, participación y autocontrol. Es la creación de una cultura en la empresa”<sup>42</sup>.

Con la calidad se pueden obtener resultados que probablemente sean difíciles de conseguir con otro sistema. Algunos de los más importantes pueden ser “mejores resultados con los clientes, disminución de los tiempos *muertos* durante los procesos, inventarios más reducidos, menores tasas de devoluciones, mayor flujo de efectivo, costos menores, mayor uniformidad del producto, menores costos de asignación, menores problemas legales en cuanto a los productos, ventas sustancialmente mayores”<sup>43</sup>, entre otros.

La competencia actual del mercado hace que las empresas deban ofrecer productos y servicios de calidad, como mínimo iguales a los que se ofrecen en el mercado. Su éxito será más factible si lo que ofrecen supera los estándares del mercado. Hay que entender que en la época actual, el mercado dicta lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, y es en gran medida quien determinará el éxito de una compañía.

---

<sup>40</sup> *Ibid*, p. 33.

<sup>41</sup> JONES; GEORGE: *op. cit.*, glosario.

<sup>42</sup> GARZA TREVIÑO: *op. cit.*, p. 33.

<sup>43</sup> *Ibid*, p. 316.

## *ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA*

En esencia, esta tendencia trata de acercar a los empleados a su empleo, es decir, “implica el involucramiento de las personas con el trabajo”<sup>44</sup>. Surge como un opuesto a la Administración autocrática (donde los mandos superiores ordenan y los mandos inferiores acatan las órdenes). La participación de todos los integrantes de una organización dependerá del puesto o jerarquía que tengan dentro de ésta, de tal forma que puedan *participar* de una manera sencilla simplemente compartiendo información o dando asesorías acerca de algún tema específico, o puedan involucrarse más teniendo a su cargo toma de decisiones. De igual manera, después de llegar a la meta, se tendrá una participación en los resultados (en forma de premios o reconocimientos) o se podrá dar una participación de la propiedad en forma de apoyo o contribución. Este sistema promueve un mayor compromiso por parte de las personas, sugiere una autoridad compartida e implica un compromiso por una participación conjunta para el logro de las metas establecidas. Las ventajas que esta corriente de la Administración moderna ofrece se basan en que los empleados se sienten mucho más involucrados y se sienten parte de la organización. Esto hace que su satisfacción crezca y la productividad aumente.

## *CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN*

Por un lado, las empresas constantemente se enfrentan con adversidades, problemas, competencia, fallas, nuevos productos, etcétera. Por el otro, siempre existen también escenarios de oportunidades que cualquier empresa puede aprovechar y obtener un beneficio. Se necesita de creatividad para poder dar solución a los problemas y para poder sacar provecho de las oportunidades. Un buen sistema de Administración deberá fomentar esta cualidad y transformarla

---

<sup>44</sup> *Ibid*, p. 34.

en ideas. “Las organizaciones surgen de ideas; se transforman, crecen, progresan y perduran o desaparecen en función de aquellas que las hacen declinar o renovarse”<sup>45</sup>.

La idea de introducir la creatividad en el proceso administrativo de las empresas es que exista una innovación, tanto en los productos y servicios que éstas ofrecen, como en el funcionar interno de la misma empresa. Algunas de las premisas que implican el uso de la creatividad son: descubrir nuevas perspectivas mezclando conocimientos e imaginación, descubrir relaciones o lazos desconocidos a partir de datos conocidos, poder producir algo nuevo y dar soluciones a partir de problemas planteados. En resumen, se pretende utilizar la calidad “con el propósito de aportar algo nuevo o mejorar lo existente”<sup>46</sup>.

#### *REINGENIERÍA DE LAS ORGANIZACIONES*

“Es un concepto que se relaciona con cambios radicales en las organizaciones con el propósito de adaptarlas a las nuevas condiciones.”<sup>47</sup> Este sistema hace un replanteamiento de la organización con y se centra más en la administración de los procesos y no de las funciones. Se trata de repensar y rediseñar procesos y secuencias para obtener mejoras notables en costos, calidad y velocidad en los productos o servicios que la empresa ofrece. Se centra en cuestiones como la competencia, los clientes, el producto o servicio que se ofrece, la calidad, la tecnología, las metas y los tiempos y no tanto en las funciones administrativas básicas que ya se conocen por definición (Planeación, Organización, Dirección, Control y Administración del capital humano).

#### *PROJECT MANAGEMENT*

Conocido en español bajo distintos términos como *Administración de proyectos*, *Gerencia de proyectos* o *Gestión de proyectos*. Este concepto se refiere a la aplicación de conocimientos,

---

<sup>45</sup> *Ibid*, p. 36.

<sup>46</sup> *Ibid*, p. 328.

<sup>47</sup> *Ibid*, p. 343.

habilidades, herramientas y técnicas para actividades específicas para un proyecto con el fin de alcanzar los requerimientos y metas del mismo. En otras palabras, “es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado”<sup>48</sup>. Quienes implementan en sus organizaciones este sistema de trabajo, conocidos frecuentemente como *Project Managers* o *Administradores de Proyectos* “no solo deben enfocarse en cumplir con los alcances, tiempo, costo y metas de calidad de los proyectos, sino que también deberán facilitar el proceso completo al encontrar las necesidades y expectativas de los individuos involucrados en las actividades del proyecto o que se vean afectados por éstas”<sup>49</sup>. Algunos elementos clave de este sistema de Administración son los accionistas o personas involucradas en el proyecto, las áreas de conocimiento de los administradores del proyecto (dentro de las que están los alcances, el tiempo, el costo y la calidad), las herramientas y técnicas a utilizarse y el éxito del proyecto en si (y la forma de determinarlo). Más adelante en el capítulo IV, en el apartado IV.3 referente a las nuevas tendencias de Dirección, profundizaré acerca de las cualidades que un director que implemente este sistema deberá tener.

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Aunque es un término o forma de administrar que surgió exclusivamente para el ámbito financiero, en donde el término *riesgo* se definía como “la dispersión de resultados financieros (flujos de efectivo) inesperados debido al movimiento en las variables financieras”<sup>50</sup>, esta nueva tendencia es igualmente aplicable a la industria de la construcción porque en ella se tienen esquemas de inversión que contienen flujos de efectivo y de ser exitosos proveen de un retorno de la inversión., esquema similar al de los mercados financieros.

---

<sup>48</sup> DOMINGO AJENJO, Alberto: *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. España: Ra-Ma Editorial, 2000, p. 22.

<sup>49</sup> SCHWALBE, Kathy: *Introduction to Project Management*. Boston, Massachusetts; México: Thomson/Course Technology, 2008, p. 7.

<sup>50</sup> MORALES CASTRO, Arturo: *PyME's financiamiento, inversión y administración de riesgos: casos prácticos*. México: Gasca Sicco, 2004. 364 p.

Esta nueva corriente de la Administración se puede definir como un enfoque estructurado para manejar una incertidumbre relativa a una amenaza, dependiendo de las decisiones que se tomen, y según el autor Roger Flanagan<sup>51</sup>, se deben contemplar tener tres escenarios:

- Certeza: es cuando se sabe exactamente qué es lo que pasará en el periodo de tiempo comprendido en la decisión. En la industria de la construcción esto es algo que no se da muy a menudo.
- Riesgo: es cuando una decisión es tomada y quien la toma puede asegurar, intuitiva o racionalmente, que un evento particular ocurrirá. Esto se basa en antecedentes históricos, y es una situación que se puede dar con frecuencia en las empresas de Arquitectura.
- Incertidumbre: es cuando se presenta una situación de la cual no se tienen datos históricos relacionados a ella. Es un evento o situación única. Sin excepción, en algún momento de su existencia, cualquier empresa de construcción o de Arquitectura se ha enfrentado o se enfrentará con situaciones de este tipo.

En la Administración de riesgos se deben tomar en cuenta todas y cada una de las decisiones que se tomen y el impacto que estas podrán tener. Se analizarán los riesgos que se puedan presentar a cada instante y la influencia que estos abarquen, desde un nivel pequeño o local, hasta el nivel global de la compañía. Esta forma de administrar será considerada como parte de la estrategia de la empresa en cuestión.

### *LAS CERTIFICACIONES*

En un mundo globalizado y en una época de competencia laboral y profesional, las empresas necesitan herramientas con las cuales puedan elevar sus estándares y que al mismo

---

<sup>51</sup> FLANAGAN, Roger; NORMAN, George: *Risk Management And Construction*. Oxford, England: Blackwell Scientific, 1993. 208 p.

tiempo las ayuden a tener una mejor imagen. En sintonía con las nuevas tendencias de la Administración, está la certificación, que no es otra cosa que un reconocimiento que se le da a una organización por la calidad de sus procesos internos y que, a la vez, esto le da un valor en el mercado.

La certificación como la conocemos hoy en día, se centra en los procesos de la empresa más que en el producto terminado o un servicio prestado. Se parte de la premisa que si los procesos tienen cierta calidad, entonces se puede esperar que el producto o el servicio tengan esos mismos estándares de calidad, aunque no necesariamente sucede así. Las bases de la certificación permiten que una empresa certifique desde un proceso hasta la totalidad de sus procesos, por lo que puede haber empresas *parcialmente certificadas* pero que para efectos prácticos utilizan esos galardones o certificaciones para hacer creer a los usuarios que están certificadas en su totalidad.

Para poder certificar una empresa debe existir un orden en la misma. De entrada todas las áreas y personas que las integran tienen que estar definidos. A esto se acompañan las descripciones de puesto y las descripciones de cada proceso, por muy sencillo o complejo que este sea. Es entonces cuando, por medio de auditorías (internas y externas) se puede llegar a decir que cierto proceso cuenta con la calidad suficiente para ser certificado.

Actualmente el estándar de certificación de calidad más conocido a nivel mundial es el ISO<sup>52</sup>, el más grande desarrollador y publicador de estándares internacionales referentes a la calidad. Para esta organización, los estándares (dentro de una empresa) “aseguran las características deseables de los productos y servicios como calidad, responsabilidad ambiental, seguridad, confiabilidad, eficiencia e intercambiabilidad, todo a un cierto costo económico”<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> ISO - Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en inglés International Standardization Organization).

<sup>53</sup> <http://www.iso.org/iso/about>

Para esta organización, la aplicación de los estándares ISO en las empresas significa que éstas pueden “desarrollar y ofrecer productos y servicios que cumplan con las especificaciones que tienen una amplia aceptación mundial en el sector al que pertenecen.” Esto hace que además de que una empresa sea competitiva en el mercado local, también lo podrá ser en el mercado internacional y tener un mayor abanico de oportunidades.

Para temas de estandarización específicamente en México, existen las NOM (Normas Oficiales Mexicanas) que “son las regulaciones técnicas que contienen la información, requisitos, especificaciones, procedimientos y metodología que permiten a las distintas dependencias gubernamentales establecer parámetros evaluables para evitar riesgos a la población, a los animales y al medio ambiente”<sup>54</sup>.

Al ser emitidas por el gobierno, estas normas oficiales son de observancia obligatoria. Su publicación y posterior consulta siempre se da en el Diario Oficial de la Federación. Los principales sectores a los que se enfocan son los riesgos a la salud, la vida y el patrimonio, lo cual también hace que existan en muchos sectores de la vida diaria (al igual que las ISO).

El sector privado puede tomar estas normas como base y parámetro para estandarizar sus productos o servicios, aunque no obtendrá una certificación formal ya que estas normas solo son aplicables al sector público (gobierno).

De manera obligada y sin hablar de ningún sistema de Administración en específico, mencionaré que independientemente de la tendencia o giro contemporáneo que se le dé a cualquier sistema de Administración de empresas, los adelantos tecnológicos por sí solos implican una nueva forma de administrar. La Tecnología de la Información (TI) y los Sistemas de Información Administrativa (SIA) proporcionan las herramientas para una reducción de costos,

---

<sup>54</sup> <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=7077>

mayor productividad y eficacia de las empresas y un mejor posicionamiento competitivo. “Los administradores necesitan la información por tres razones: para tomar decisiones eficaces, controlar las actividades de la organización y coordinar estas actividades”<sup>55</sup>. Al día de hoy, el manejo de la información de prácticamente cualquier empresa se realiza con la ayuda de computadoras y los administradores se apoyan con “sistemas computarizados de información administrativa que les proporcionan información oportuna, completa, pertinente y de calidad”<sup>56</sup>.

Aunque para la mayoría de las personas la presencia de artefactos tecnológicos sea algo cotidiano, no quedan muy atrás en el tiempo las épocas donde éstos artículos no existían o su costo era demasiado alto como para implementarlos de manera masiva dentro de las empresas.

Adelantos como las comunicaciones inalámbricas, las redes de computadoras, la transferencia inmediata de datos, el comercio electrónico y los avances en el software que permiten que exista un programa para hacer prácticamente lo que uno necesita son solo algunos de los factores que hacen que la tecnología sea básica para entender la Administración contemporánea.

Una empresa que quiera llevar una buena Administración deberá procurar estar siempre al día, incorporar las nuevas tecnologías, los nuevos sistemas y tratar de tener una evolución constante con las nuevas tendencias. Los tiempos cambian, las necesidades del mercado cambian, los productos y servicios cambian, y de la misma manera la Administración se va adaptando a estos cambios. Para asegurar de una manera más probable el éxito, cualquier organización deberá estar siempre al día en todos los aspectos para no ser rebasada o superada por su competencia.

---

<sup>55</sup> JONES; GEORGE: *op. cit.*, p. 639.

<sup>56</sup> JONES; GEORGE: *op. cit.*, p. 643.

### **III. LA DIRECCIÓN**

#### **III.1 COMPONENTES**

El acto de dirigir está siempre presente en cualquier organización (laboral, deportiva, familiar, de entretenimiento). Desde el nacimiento de la humanidad y a través del paso del tiempo, se habla de líderes, directores, cabezas de familia y demás personajes que a final de cuentas lo que hacen es llevar a un grupo de individuos por el mejor camino hacia el cumplimiento de sus metas."El destino de las sociedades humanas en su travesía por la historia está estrechamente ligado al destino de las organizaciones que forman parte de su tejido social. El destino, la vida cotidiana y la función social de las organizaciones, grandes y pequeñas, están, por su parte, estrechamente ligados, para bien o para mal, al comportamiento de quienes las dirigen y lideran"<sup>57</sup>.

Además de la definición dada en el capítulo anterior, se puede decir que dirigir "es facilitar que las personas obtengan lo mejor de sí mismas, así como el mejor resultado en la cooperación con otras personas"<sup>58</sup>.

Una vez que se han elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. No puede haber una buena dirección si no están bien definidas la planeación y la organización.

No basta con tener la política de dirección de una organización, sino que ésta se cumpla de manera adecuada. Es por eso que quien dirige debe ser buen líder y saber ejercer el poder que le brinda su autoridad para que las acciones se ejecuten de manera correcta, todo esto a base de un

---

<sup>57</sup> COSTA CABANILLAS; LÓPEZ MÉNDEZ: *op. cit.*, p. 35.

<sup>58</sup> GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David B.: *Administración*. Madrid: McGraw Hill Interamericana. 2003, p. 6.

buen nivel de comunicación. A continuación explicaré de manera más extendida estos y otros componentes fundamentales que hacen que una dirección sea correcta y encaminada a resultados exitosos.

## LIDERAZGO

Consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas<sup>59</sup>. Se centra en las relaciones interpersonales y no solo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones. Pretende inspirar confianza para las relaciones de trabajo (entre líder y seguidor). “La función directiva y el liderazgo están... comprometidos con la creación, fortalecimiento y desarrollo de equipos eficientes, y con el afrontamiento y gestión de crisis, dificultades y conflictos<sup>60</sup>”.

Un líder no necesariamente se hace de la noche a la mañana, simplemente puede ir adquiriendo las competencias o cualidades a lo largo de su experiencia. Una vez aprendidas, un buen líder deberá tener las siguientes características:

- Inspirar y transmitir confianza.
- Esclarecer (tener más claro) la dirección y los objetivos del resto del grupo.
- Establecer una comunicación abierta y bidireccional.
- Alentar el hecho de asumir riesgos e innovar.
- Saber ejercer poder.

Es tanta la mención que se hace de esta cualidad o característica que muchas veces se llegan a confundir o a utilizar por igual los términos “director” y “líder”. Estos dos términos no significan lo mismo.

---

<sup>59</sup> HELLRIEGEL; JACKSON; SLOCUM: *op. cit.*, p. 404.

<sup>60</sup> COSTA CABANILLAS; LÓPEZ MÉNDEZ: *op. cit.*, p. 40.

El *liderazgo*, en palabras de Samuel C. Certo<sup>61</sup>, es definido como “el proceso de dirigir el comportamiento de otros hacia el cumplimiento de objetivos. En este contexto, *dirigir* significa causar que un individuo actúe de un cierto modo o siga un camino determinado.” Cabe mencionar que el camino a seguir y las formas deberán ser transmitidas por el líder gracias a sus habilidades de comunicación. Gracias a herramientas de comunicación moderna y tecnología que fomentan el auge de los negocios internacionales y a distancia, se considera al liderazgo más importante ahora que nunca antes.

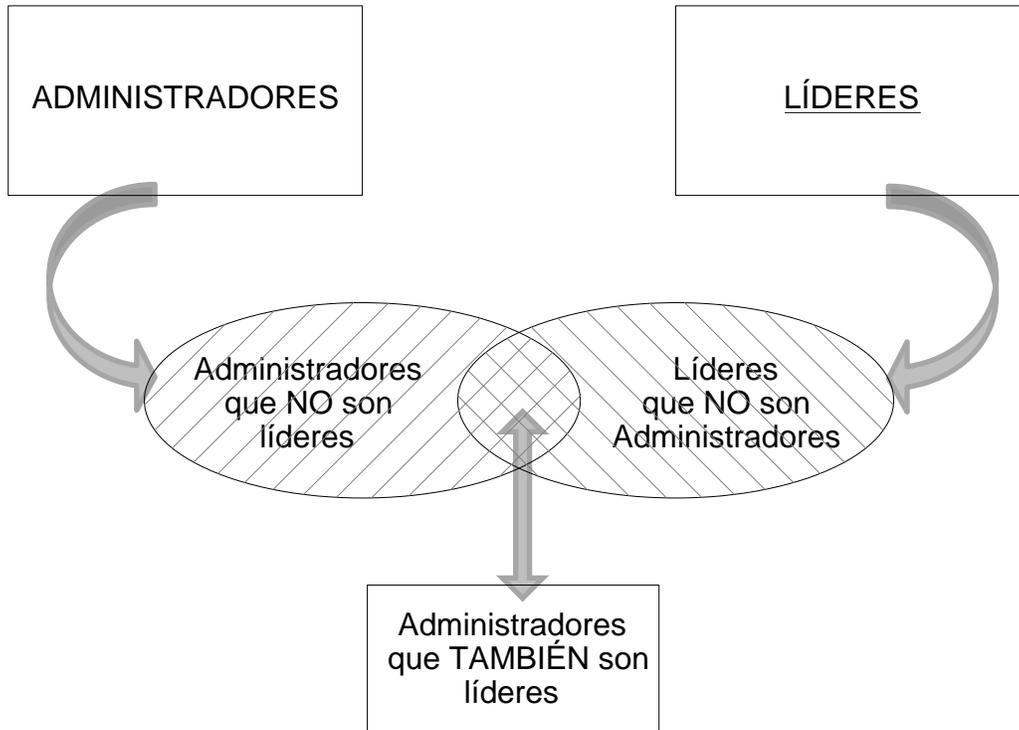
Un tema que también menciona el autor antes citado, y que entra de lleno a la presente investigación, es la diferencia entre *líder* y *administrador*. La Administración es un conjunto de procesos (ya mencionados y analizados con anterioridad), siendo uno de ellos la Dirección. El liderazgo es solo una característica de esta dirección. De ahí que sea un error también el que estos dos términos se confundan o se utilicen aleatoriamente. Haciendo un análisis de la diferencia entre ambos, por las actividades a las que se enfocan y por la forma en que las desempeñan dentro de la compañía, se puede decir que “el proceso de administrar tiene un abanico de actividades mucho más amplio que el de ser un líder y se enfoca en temas relacionados con el comportamiento y los no relacionados con el comportamiento. El liderazgo se centra principalmente en asuntos de comportamiento”<sup>62</sup>.

Existen administradores que no son líderes y viceversa, pero son realmente aquellos empresarios o profesionistas exitosos los que saben combinar ambas cualidades de manera simultánea. En el sentido práctico, se puede decir que un dirigente exitoso es aquel que logra que otros le sigan. De acuerdo a las definiciones anteriores, el autor arriba mencionado nos presenta el siguiente cuadro:

---

<sup>61</sup> CERTO C., Samuel: *Modern management: Quality, ethics and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon, 1992, P. 414.

<sup>62</sup> *Ibid*, p. 415.



Los administradores más exitosos a largo plazo también son líderes. Samuel C. Certo.

## MOTIVACIÓN

Este concepto lo revisé previamente en el punto de III.3.4 de este documento (referente a la integración del capital humano), y lo retomo aquí porque además es un componente básico para cualquier sistema de Dirección. Cuando un líder tiene capacidad para motivar, quiere decir que tiene habilidades “para lograr que las personas de la organización se muevan en una determinada dirección, aquella hacia la que apuntan la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización”<sup>63</sup>. La motivación tiene su base en un principio básico: las personas tendrán la certeza de que gracias a sus acciones (si es que son las adecuadas), obtendrán resultados que les compensen. Con esto se propicia que los individuos muestren interés en realizar las actividades que les sean asignadas, y de esta forma se sientan útiles, y encuentren oportunidades para

<sup>63</sup> COSTA CABANILLAS; LÓPEZ MÉNDEZ; *op. cit.*, p. 233.

aprender y superarse (personal y profesionalmente), lo que se traducirá en un sentido de pertenencia donde se sentirán parte activa de la organización.

Para acercarse a una motivación más exitosa, será conveniente tener un acercamiento y descubrir qué les motiva a cada uno de los individuos de la organización. De ahí se podrá partir para establecer las recompensas por los resultados obtenidos.

### *CONSTRUIR Y FORTALECER EQUIPOS*

“Un gran número de actividades de la organización y de los equipos se lleva a cabo gracias a la convergencia, coordinación y cooperación permanente o temporal de varios de sus miembros, gracias, en definitiva, al trabajo en equipo”<sup>64</sup>. Esto no se da por casualidad, sino que hay un responsable de establecer las formas de trabajo y la organización de los equipos: el Director. Una buena distribución de los individuos en los equipos de trabajo precisos para cada uno se podrá ver materializada en la unión de talentos y esfuerzos que den los resultados deseados. Esta forma de trabajo que supone una interdependencia entre los individuos será posible siempre y cuando se fomenten dos características de cualquier trabajo en equipo: la cooperación y el compañerismo.

### *AUTORIDAD*

Es el derecho de ordenar a otros que actúen o no actúen con el fin de alcanzar determinados objetivos. Esta facultad que deberá tener aquel que decida dirigir una empresa tiene que ver con su poder de mando y con cómo ejerza la obligación de ser obedecido por otros. Pero el tener el derecho no garantiza que se vayan o no a cumplir las órdenes. Y es aquí donde surge el concepto de poder.

---

<sup>64</sup> *Ibid*, p. 324.

## PODER

Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás. Es una capacidad que los líderes ejercen y que “los líderes eficaces saben utilizar con sensatez”<sup>65</sup>. De acuerdo a la forma como un líder ejerce poder sobre sus seguidores, éste se puede catalogar en cinco diferentes formas:

- *Poder legítimo*: es aquel que se basa en la influencia que ejerce el puesto formal del líder en la jerarquía de la organización.
- *Poder de retribución*: es aquel que se deriva de la capacidad del líder para satisfacer las necesidades de sus seguidores quienes, a cambio de esto, realizan las acciones y obtienen los resultados deseados. El líder suele recompensar a sus seguidores.
- *Poder coercitivo*: es aquel que se deriva de la capacidad del líder para conseguir las obediencias de sus seguidores a merced del temor o el castigo, por ejemplo, reprimendas oficiales, asignaciones indeseables, reducciones salariales o degradaciones.
- *Poder de referencia*: es aquel que se deriva de la identificación personal de los seguidores con el líder. Suelen apreciarlo o admirarlo.
- *Poder experto*: es la influencia basada en los conocimientos y competencias del líder. Los subordinados acatan las indicaciones del líder por el conocimiento que éste posee.

## AFRONTAR Y RESOLVER CRISIS, DIFICULTADES Y CONFLICTOS

Dentro de las tareas diarias, no todo siempre resulta satisfactorio y con los resultados esperados. También existen situaciones críticas para las que cualquier Director debe de estar listo. “El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente uno de solución de problemas”<sup>66</sup>. Dentro de la organización se pueden presentar escenarios donde uno o más individuos (incluido el

---

<sup>65</sup> HELLRIEGEL; JACKSON; SLOCUM: *op. cit.*, p. 405.

<sup>66</sup> WHETTEN, David A.; CAMERON, Kim S: *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación, 2005, p. 160.

Director), presenten estrés, quejas, objeciones, críticas, enfado, hostilidad o comportamientos inapropiados, producto del trabajo o de las relaciones con los demás compañeros que signifiquen un obstáculo para continuar con el desempeño habitual del trabajo. Será labor del Director identificar el problema, negociar y poder dar la solución más acertada, donde los participantes queden conformes con el resultado o con la victoria. En las nuevas tendencias de la Administración no se busca un ganador y un perdedor de un conflicto, simplemente se trata de resolver la situación con lo que se conoce como un *ganar/ganar*, donde ambas partes quedan satisfechas y nadie sale perdiendo. “Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos. Por lo tanto es difícil concebir un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como directivo”<sup>67</sup>.

## COMUNICACIÓN

Es probablemente la cualidad más necesaria y fundamental que se busque en un buen director. Todas las características de la dirección (y en general de todo el Proceso Administrativo) antes mencionadas tienen que ver, de una manera u otra, con la comunicación, que “es un proceso que implica la transmisión de información de una parte a otra, mediante el uso de unos símbolos”<sup>68</sup>. Es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir. Dicho en palabras de Idalberto Chiavenato, “es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra”<sup>69</sup>. Resumido de manera más sencilla, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

---

<sup>67</sup> *Ibid*, p. 160.

<sup>68</sup> GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN: *op. cit.*, p. 304.

<sup>69</sup> CHIAVENATO, 1994: *op. cit.*, p. 59.

El proceso de comunicación tiene como finalidad unir a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos. Para que éste pueda tener lugar, al menos deben existir dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse. De lo anterior que también se diga que comunicarse significa hacer común a una o más personas una información determinada.

De acuerdo con su forma de transmisión, la comunicación puede ser.

- Oral: aquella que solo se da de boca en boca.
- Escrita: aquella que cuenta con alguna forma de material impreso, gráfico o tangible donde se manifieste el mensaje que se quiere transmitir.

A nivel de las organizaciones, la comunicación es la red que integra y coordina todas las partes que integran la entidad. Una organización no puede existir ni operar sin comunicación.

Para el análisis de cualquier tipo de comunicación, existen tres conceptos clave:

- *Dato*: es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento.
- *Información*: es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo.
- *Comunicación*: es cuando una información se transmite a alguien, quien debe recibirla y comprenderla. La información que solo se transmite pero no se recibe ni se comprende, es una información no comunicada.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, el proceso de comunicación tiene cinco elementos que lo componen<sup>70</sup>:

---

<sup>70</sup> *Ibid*, p. 60.

- *Emisor o fuente*: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- *Transmisor o codificador*: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- *Canal*: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino.
- *Receptor o decodificador*: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- *Destino*: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

La comunicación tiene varias funciones tanto personales como dentro de una organización y estas se pueden clasificar según las circunstancias en las que se dé, el tipo de mensaje que transmite o las partes que la integran. Algunas de estas funciones pueden ser:

- *Informativa*: tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- *Afectivo - valorativa*: el emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- *Reguladora*: tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autor reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás

tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

- *Control:* la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- *Motivación:* lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación. Una vez más se repite este concepto como parte integrante de otro tema.
- *Expresión emocional:* gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- *Cooperación:* la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

El proceso de comunicación es un proceso abierto, por lo que está sujeto a factores internos y externos que pueden causar problemas en alguna de sus etapas. Los factores internos se conocen como “ruido”, que se puede definir (en términos de comunicación) como “una perturbación indeseable que tiende a tergiversas, distorsionar o alterar, de manera imprevisible, el

mensaje transmitido”<sup>71</sup>. Los factores externos se conocen como “interferencia”, y tienen los mismos efectos que el ruido, solo que su procedencia proviene del ambiente.

Otro elemento que puede alterar la comunicación entre dos personas es la “percepción” que ambas partes tengan de un determinado mensaje. Es la impresión que cada persona tiene de una misma cosa, y esta puede variar de una persona a otra, dando como resultado que una misma información se comprenda de maneras distintas.

Existen además otras barreras que interfieren en la comunicación humana, y que pueden ser obstáculos o resistencias. Estas pueden presentarse solas o en conjunto, lo que provoca que el mensaje se filtre, se bloquee o se distorsione. Estas pueden ser de tres tipos:

- *Barreras personales*: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Estas pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.
- *Barreras físicas*: son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación.
- *Barreras semánticas*: son aquellas que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación.

La comunicación puede tener también los llamados “males” del proceso, y estos también hacen que el proceso se altere. Estos son:

*Omisión*: ocurre cuando se cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación provocando que esta no sea completa o que su significado pierda cierto contenido.

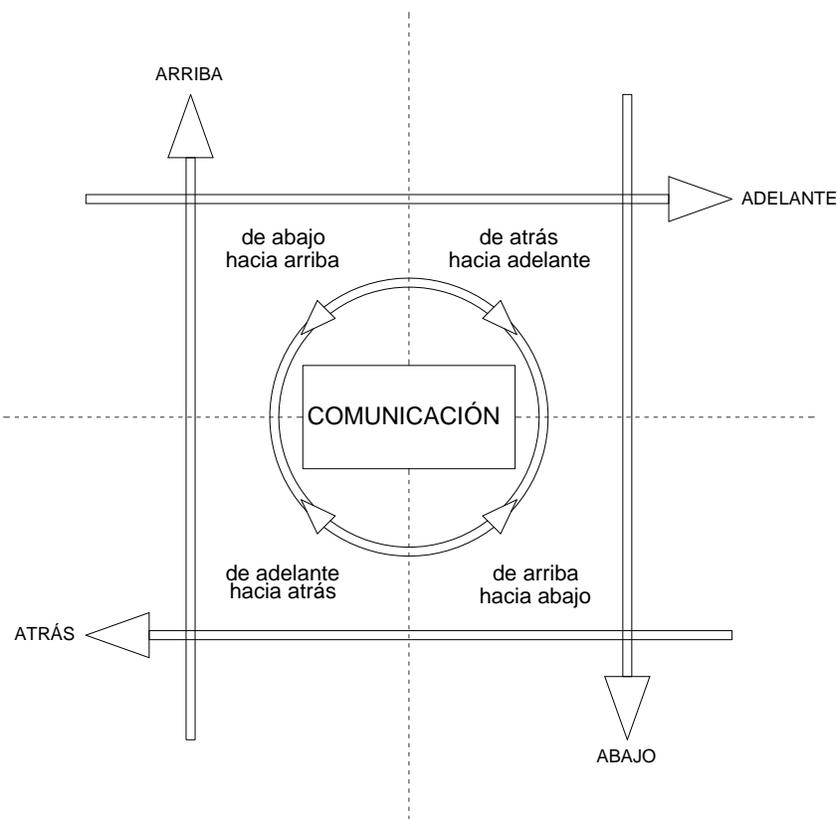
*Distorsión*: ocurre cuando un mensaje sufre alteración, tergiversación y modificación que afecta o cambia su contenido y su significado original.

---

<sup>71</sup> *Ibid*, p. 60.

*Sobrecarga:* ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar las informaciones, por lo que pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado.

Es importante mencionar que en las funciones de cualquier director éste tendrá una comunicación constante con todas las partes que integren su equipo de trabajo. Esta comunicación será de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, de adelante hacia atrás, de atrás hacia adelante, y lateralmente (o en circuito), es decir, en todos los sentidos posibles.



**Comunicación del director: sentido vertical, sentido horizontal y en circuito (Diagrama realizado por Daniel Oscar Alatríste Strauss).**

Una parte fundamental de la comunicación, y esencial para cualquier director es el saber escuchar. Así como las personas a quienes él se dirige lo escuchan y reciben los datos que éste les

transmite, el director debe de ser receptivo y tener la capacidad de recibir datos de regreso que le ayuden a una retroalimentación constante. De esta forma se tendrá una comunicación completa.

La importancia de la comunicación se puede sintetizar diciendo que una organización no puede existir ni operar sin comunicación.

### *HABILIDADES DIRECTIVAS*

“Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”<sup>72</sup>. En criterio de Whetten y Cameron<sup>73</sup>, estas acciones:

- Son conductuales: no son atributos ni tendencias sino comportamientos en la conducta.
- Son controlables: su desempeño se encuentra bajo control del individuo.
- Se pueden desarrollar: el desempeño puede mejorar con el paso del tiempo y las experiencias.
- Están interrelacionadas y sobrepuestas: es difícil mostrar una de éstas de forma aislada.
- A veces son contradictorias o paradójicas: no todas tienen el mismo estilo, ni el mismo enfoque ya que no buscan los mismos resultados.

Como una síntesis de lo que un director debe saber y poder hacer, los autores Gómez-Mejía y Balkin<sup>74</sup> resumen desde un punto de vista actual las “habilidades para el éxito directivo”<sup>75</sup>. Dividen la gran mayoría de las características, funciones y actividades en las que se ve involucrado de un director en cuatro grupos fundamentales, lo cual hace más sencillo su análisis y da un panorama amplio de lo que se debe esperar de cualquier Director. Estas son:

---

<sup>72</sup> WHETTEN; CAMERON: *op. cit.*, p. 8.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN: *op. cit.*

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 7.

### *Habilidades estratégicas*

- Valoración del entorno
- Desarrollo de la estrategia
- Trazar la estrategia y definir la misión
- Implantar la estrategia
- Congruencia con los recursos humanos

### *Habilidades con relación a las tareas*

- Establecer y jerarquizar los objetivos
- Desarrollar un plan de acción e implantarlo
- Responder de una manera flexible
- Crear valor
- Trabajar a través de la estructura de la organización
- Asignación de los recursos humanos
- Gestionar efectivamente el tiempo

### *Habilidades con las personas*

- Delegación
- Influencia
- Motivación
- Manejar el conflicto
- Ganar una negociación
- Redes
- Presentación

- Comunicación no verbal
- Escuchar
- Gestión cross-cultural
- Equipo de trabajo heterogéneo

#### *Habilidades para el conocimiento personal*

- Adaptación personal
- Comprender la predisposición personal
- Punto interno de control

Como complemento a lo anterior, sumado al análisis de otros componentes de la Dirección, Jaume Llopis<sup>76</sup> concentra las funciones, cualidades y características de un Director en once puntos que se deberán aplicar en el entorno empresarial en que un individuo se desarrolle y se deberán tener siempre presentes. Estos puntos dejan entrever una formación administrativa, o dicho en otras palabras, la incorporación de conceptos de Administración por parte de quien dirige (mismo punto observado en esta investigación). Como se podrá ver, son producto de una combinación teórica y un análisis práctico de lo que las empresas encuentran en un mercado real. Estos puntos son los siguientes:

- *Estrategia de la organización*: tener una misión definida que explique para qué está dicha organización y para qué sirve. Es expresar de la manera más clara posible la naturaleza y el propósito de la empresa. Para esto se debe tener muy claro el segmento de mercado al cual se dirige y la fuerza motriz de la compañía.

---

<sup>76</sup> LLOPIS, Jaume: *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 2001. 147 p.

- *Iniciativa y espíritu emprendedor*: se debe tener inspiración, creatividad e iniciativa empresarial. Si lo que se va a dirigir es una empresa, se debe pensar como tal. Fomentar que se tomen decisiones y tener el sentido de responsabilidad por las decisiones tomadas. Esto es aplicable al Director o a cualquier individuo con puesto de mando dentro de la organización.
- *Buena organización*: deshacerse de estructuras rígidas e inflexibles y adoptar unas nuevas que permitan a la empresa avanzar con paso firme. Ser un directivo accesible. “Cuanto más cerca del mercado está el primer ejecutivo de la empresa, mejor”<sup>77</sup>.
- *El equipo humano*: ser consciente y tomar en cuenta al factor humano y lo que el capital intelectual representa en el éxito o fracaso de una organización. Es necesario conseguir que el equipo de trabajo se involucre y trabaje hacia las metas y objetivos tanto personales como de la empresa.
- *Las tres R: Reestructuración, Reingeniería y Reinención*: el tener la creatividad siempre presente ayuda a generar nuevos retos, perseguir nuevos objetivos y encontrar nuevas formas de hacerlo. El aplicar enfoques nuevos traerá buenos resultados y pondrá a la empresa en una posición competitiva dentro del mercado.
- *Vivir cerca del cliente*: mostrar la sensibilidad de que a uno le interesa lo que el cliente quiere. A final de cuentas es el cliente quien contratará los servicios de la empresa o quien comprará los productos que se desarrollen en la organización.
- *La innovación como motor del desarrollo*: surgir con nuevos productos, nuevas formas de trabajo, nuevos servicios que satisfagan las necesidades de un mercado en constante cambio y evolución. La innovación también se extiende hacia la dirección de una empresa.

---

<sup>77</sup> *Ibid*, p. 38.

- *Construcción de la marca y desarrollo comercial*: generar confianza en los clientes y consumidores para poder posicionar la empresa dentro del mercado.
- *Las compras: visión táctica, operativa y estratégica*: un departamento de vital importancia y que impacta directamente en la utilidad de la empresa. Se debe procurar conseguir materias primas, componentes y suministro a los mejores precios posible para ver una reducción en los costos<sup>78</sup>.
- *Cuadro de mandos*: buscar siempre como aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad de la compañía.
- *Zapatero a tus zapatos*: por mucho que se quiera innovar y ser creativo, nunca hay que diversificarse tanto que se llegue a sectores donde no se tiene experiencia ni ventajas competitivas.
- 

Es importante hacer énfasis en que la dirección contempla un *todo*. No será suficiente tener una de tantas características que he enumerado aquí. Para que una dirección sea exitosa, quien la ejerza deberá tenerlas y ejercerlas todas en todo momento. La dirección no es solo una actividad dentro de una empresa, sino que también es una actitud que está siempre presente.

---

<sup>78</sup> A título personal, yo añadiría que esta búsqueda por reducir los costos en la empresa y sus procesos productivos debe extenderse a la mano de obra. Sin decir que se deba buscar lo más barato, se debe encontrar algo que cumpla con las necesidades de una mano de obra especializada, buena y eficiente, pero tratar de conseguirla al mejor costo.

## III.2 MÉTODOS/ENFOQUES/ESTILOS

Existe un gran número de clasificaciones de los métodos de como se puede *dirigir* una organización, por ejemplo, tomando en cuenta las cualidades del Director, tomando en cuenta los resultados obtenidos, tomando en cuenta los procesos que se siguen, entre otros. En el presente documento de investigación he decidido incluir los estilos más representativos y que abarcan puntos de vista distintos en lo que a Dirección se refiere. De esta manera, incluiré las definiciones y enfoques de varios autores que, sin ser los únicos, resultan representativos y aplicables al propósito de esta investigación. De igual forma, dan un amplio panorama de la dirección en la época actual y proporcionan las herramientas para poder dirigir cualquier empresa.

Para comenzar y entender mejor las labores a desempeñar por el director, mencionaré los tres niveles de dirección que los autores Gómez-Mejía y Balkin<sup>79</sup> nos dicen pueden estar presentes en cualquier organización:

- *Directivos estratégicos*: son los ejecutivos de mayor nivel dentro de la empresa y son responsables de la dirección global de la compañía.
- *Directivos tácticos*: es el personal directivo de una empresa que es responsable de trasladar y convertir los objetivos y planes generales desarrollados por los directivos estratégicos en objetivos específicos y actividades.
- *Directivos operativos*: son los directivos de bajo nivel de la empresa que supervisan las operaciones de la organización.

Como arquitectos propietarios de una empresa prestadora de servicios profesionales debemos tener claro que en muchas ocasiones será la misma persona (nosotros mismos) quien

---

<sup>79</sup> GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN: *op. cit.*, p. 4.

realice las funciones de estos tres tipos de directivos. Sin embargo, mientras mayor sea la empresa, mayor será la cantidad de empleados y será posible una repartición de estas actividades en distintos mandos directivos. Más adelante se presentarán diferentes organigramas de empresas constructoras que pueden servir de parámetro para la aplicación de estos conceptos.

Se pueden utilizar diferentes criterios para catalogar o definir a un líder o un director. Los tipos de dirección se pueden clasificar por los métodos que utilizan los dirigentes, y estos se pueden dividir en:

- *Dirigentes autócratas*: son aquellos que toman la mayoría de las decisiones sin permitir que sus subordinados las tomen. Se consideran individuos “empujadores”. Este tipo de dirección tiene como ventaja que se respeta la autoridad del líder como cabeza de un grupo, pero al mismo tiempo tiene la desventaja que no se toma en cuenta el punto de vista de los demás integrantes del equipo, lo que podría aportar elementos para obtener un mejor resultado. Si el director ejerce demasiada autoridad podrá causar temor en cierto grado en sus colaboradores.
- *Dirigentes demócratas o participativos*: son aquellos que involucran intensamente a sus seguidores en el proceso de las decisiones. Generalmente involucran al grupo en el establecimiento de objetivos, estableciendo estrategias y determinando acciones de trabajo. La principal ventaja de esta forma de dirigir es que las decisiones tomadas son más pensadas y cuentan con más de un punto de vista. La desventaja que se puede presentar es que se lleve más tiempo en unificar criterios y poder tomar una decisión importante en un lapso corto de tiempo.
- *Dirigentes Laissez-Faire*: son aquellos que permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que sea. Ejercen poca disciplina o dirección. Son considerados como “blandos”. Una ventaja de estos directivos es que mantienen la individualidad e independencia de todos sus

colaboradores, lo cual los puede hacer más autosuficientes. La desventaja principal es que puede llegar el punto en que las decisiones tomadas por los demás cambien el rumbo de los resultados y sea demasiado tarde para que se revierta el proceso. Si se es demasiado blando, se puede llegar al extremo de faltas de respeto y desorden generalizado dentro del equipo de trabajo.

Por su orientación o enfoque, la dirección se divide en:

- *Orientada a la tarea o la producción:* se fija en los aspectos de que el trabajo se ejecute y la forma en cómo esto se haga. Hace énfasis en la planeación, programación y control de calidad. Los procesos bajo este tipo de directores tienen como resultado o ventaja un excelente producto final, pero la desventaja de descuidar al personal, que a final de cuentas, puede influir también en el resultado final de cualquier proceso.
- *Orientada a las personas:* se enfoca en el bienestar y sentimientos de los individuos dentro de la organización, y a veces también abarca a los seguidores, es decir, aquellos individuos externos, como clientes o proveedores. Opuesto al anterior, este tipo de dirección muestra la ventaja de tener un equipo motivado y pleno en su trabajo, pero la desventaja de que no se presta la suficiente atención al producto, lo que puede concluir en malos resultados para la empresa.

El autor Robert R. Blake<sup>80</sup> define tres componentes básicos en la dirección que existe en una empresa. El indica que existen tres componentes fundamentales:

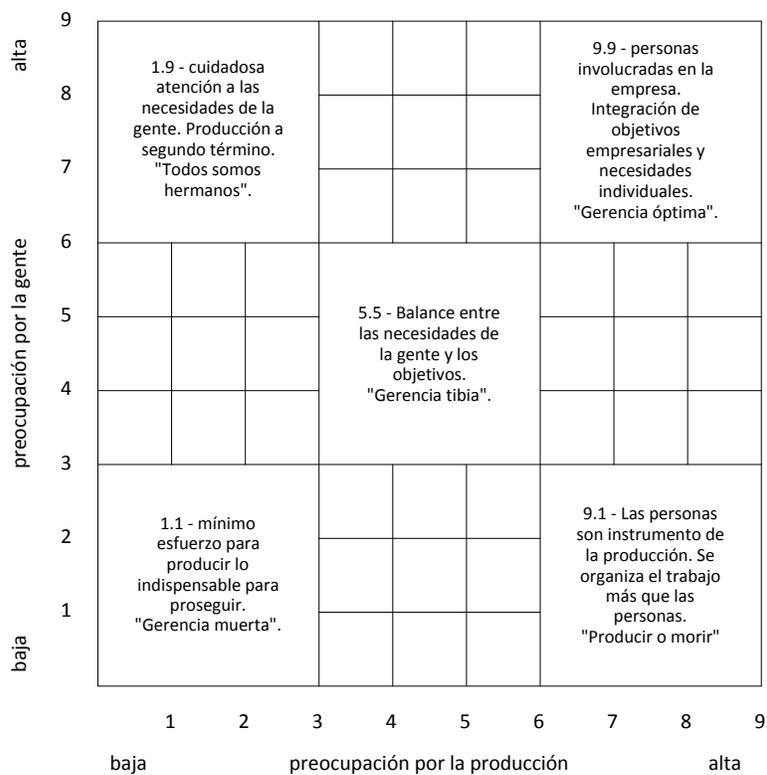
- Propósito, objetivo o meta de la empresa

---

<sup>80</sup> Robert R. Blake (1918-2004) Profesor universitario Norteamericano cuya teoría considera que la organización es una cambiante red de trabajos personales independientes y que debe adaptarse a la dinámica actual de las condiciones internas y externas. Define al director a través de dos parámetros principales, el interés por la gente y el interés por la producción, considerando la mejor dirección aquella que balancea óptimamente los dos intereses. Datos obtenidos de SUÁREZ SALAZAR, *op. cit.*, p. 57.

- Gente: empleados, trabajadores, accionistas, clientes
- Jerarquía: orden

En base a estos componentes, el desarrolla el *cuadro administrativo* en el cual sitúa cinco estilos de dirección. Será importante que el director analice la situación específica de sus empleados, de su empresa, de sus procesos, de su producto y de los resultados que espera para ver qué tipo de dirección le conviene aplicar. El cuadro administrativo muestra los estilos de dirección como sigue:



**Cuadro Administrativo de Robert R. Blake<sup>81</sup>**

Los diferentes estilos que a partir de este cuadro se pueden observar son:

<sup>81</sup> SUÁREZ SALAZAR, *op. cit.*, p. 142.

- *Estilo 9.1*: se supone que exista una contraposición entre los objetivos de la empresa y los individuales. Si uno se cumple, el otro se sacrifica. Mayor interés por la producción.
- *Estilo 1.9*: es lo opuesto al 9.1, en donde se prefiere sacrificar los objetivos de la empresa con tal de satisfacer los del individuo.
- *Estilo 1.1*: se tiene un bajo interés por la producción y por las necesidades personales. Se hace sin importar las cosas y con lo esencial para sobrevivir. Actitud de apatía.
- *Estilo 5.5*: no busca una satisfacción entera de la producción ni del individuo, simplemente trata de equilibrar las dos partes que se supone están en conflicto.
- *Estilo 9.9*: la alta preocupación por la producción va acompañada por la alta preocupación por la gente. Se parte de que no existe conflicto entre las dos partes.

Para los autores Love y Haynes<sup>82</sup>, el enfoque que deberá tener el director de la empresa constructora deberá cumplir con los siguientes requerimientos:

- Afrontar la resolución de problemas
- Tener conocimientos de “especialista”
- Tener habilidad para comunicar y comunicarse
- Tener un entendimiento de cómo mejorar el negocio con tecnologías de información y comunicación.

Según el autor Robert Katz<sup>83</sup>, el director deberá tener las siguientes habilidades:

- *Humana*: trabajar como miembro de un grupo

---

<sup>82</sup> Love, P. E. D. and Haynes, N. S. (2001) “Construction Managers’ expectations and observations of graduates”. *Journal of Management Psychology* **16** (8), 579-593, tomado de FRYER, Barry: *The Practice Of Construction Management: People and business performance*. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing, 2004, p. 23.

<sup>83</sup> Katz, R. L. (1971) “Skills of an effective administrator”. In Bursk, E. C. and Blogdett, T. B. (eds) *Developing Executive Leaders*. Harvard: Harvard University Press, 55-64, tomado de FRYER, *op. cit.*, p. 23.

- *Técnica*: tener capacidad analítica. Contar con técnicas y conocimientos especializados y el desarrollo de éstos dentro del grupo.
- *Conceptual*: ver la empresa como un *todo* y las partes que la componen. Su relación con el exterior y las circunstancias.

De acuerdo con el autor Henry Mintzberg<sup>84</sup>, el director deberá de tener las siguientes características:

- *Interpersonal*: ser líder de grupo, tener capacidad para motivar, hacer una red de relaciones y contactos fuera de su grupo.
- *Informativa*: ser la central nerviosa del grupo. Ser quien recibe y transmite información dentro del grupo y desde/hacia afuera.
- *Decisiva*: ser negociador y solucionador de problemas. Buscar oportunidades. Discutir y decidir prioridades, empleados y tareas.

Por la forma en que el Director consigue y canaliza la información dentro de la organización, los autores Costa Cabanillas y López Méndez<sup>85</sup> definen tres tipos de directivos:

- *El directivo como "centro neurálgico"*: que son aquellos que reciben, monitorizan y gestionan información, la procesan y la convierten en información útil para ejecutar acciones que se traduzcan en resultados exitosos.
- *El directivo como "explorador"*: son aquellos investigan, exploran, que hacen y se hacen preguntas para obtener la información que necesitan.

---

<sup>84</sup> Mintzberg, H. (1976) "The Manager's Job: folklore and fact". *Building Technology and Management* 14 (1), 6-13, tomado de FRYER, *op.cit.*, p. 22.

<sup>85</sup> COSTA CABANILLAS; LÓPEZ MÉNDEZ, *op. cit.*

- *El directivo como "pedagogo"*: son aquellos que generan la información ellos mismos. A través de la comunicación difunden la información y el conocimiento que ellos han producido.

Será elección de cada director cuál método de dirección tomar, qué técnicas utilizar o qué elementos incorporar a su forma de trabajar. Lo que es cierto, es que lo analizado en este capítulo ayudará y orientará a quien decida ser la cabeza de un equipo de trabajo y pretenda obtener resultados exitosos. En mi opinión, no existe ningún método puro o que se deba seguir al pie de la letra. Será responsabilidad y criterio de cada director el elegir lo que a él más le convenga y lo que mejor se adapte a su negocio y a su equipo de trabajo, y de esta forma incorporar los elementos para el identificar su propio método de dirección.

### III.3 NUEVAS TENDENCIAS

La época actual y las necesidades corporativas de nuestros días contemplan un cambio constante e incorporan factores que pueden detonar cambios, por ejemplo:

- Competencia
- Distancia
- Adelantos tecnológicos
- Comunicaciones

A raíz de estos factores y de una forma más *humana* y no tan rígida de dirección, surge la preocupación por dar un *seguimiento* a las órdenes. La *nueva dirección* no se detiene en ser un proceso autoritario y verificar que se cumplan los objetivos. También contempla lo que sucede después de establecer los pasos a seguir, tanto laboral como personalmente.

Al tomar lo anterior en cuenta, han surgido nuevas tendencias que han tomado auge en el nuevo milenio y que se presentan como formas nuevas de dirección y liderazgo en el siglo XXI: el empowerment, el coaching, la dirección estratégica, el project management y el outsourcing son solo algunas de ellas. A continuación haré una breve descripción de las nuevas tendencias más empleadas y más analizadas según las referencias bibliográficas consultadas.

#### *EMPOWERMENT*

A principios de los años noventa surge una nueva corriente derivada de un cambio de necesidades: se buscó cambiar el énfasis y la importancia del “poder” del líder por la necesidad de que los empleados, trabajadores o integrantes de un grupo *ejercieran poder*. A esta nueva corriente de liderazgo (o dirección) se le conoce como “*empowerment*” (por la traducción del

inglés de la palabra *power* – poder). Esta corriente pretende “darle a los empleados el poder, la libertad, el conocimiento y las habilidades necesarias para tomar decisiones y alcanzar un desempeño eficaz”<sup>86</sup>. Además, contempla una participación activa de los empleados, lo que se hace evidente con la delegación de facultades hacia todos los empleados de la organización<sup>87</sup>. Parte de la premisa de que si un empleado realiza un determinado trabajo o actividad, éste se encuentra en la mejor posición para aprender a hacerlo mejor. Por consiguiente, el empowerment contempla eliminar una gerencia o administración apegada al empleado y normas, procedimientos y restricciones innecesarias que solo entorpecen la actividad misma que se realiza. Como conclusión a lo anterior, este método de trabajo da a los empleados más control sobre su propio trabajo (tanto de manera individual como en grupo). Una cualidad de esta forma de trabajo es el “dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización”<sup>88</sup>, con la capacidad de poder tomarlas sin tener que esperar la aprobación de su superior.

Con este método de trabajo, se pretende cambiar la posición del líder. De estar siempre como una autoridad vigilante se pretende que esté como una autoridad constante de apoyo y guía para los trabajadores a su cargo. Esto de ninguna manera reduce el poder del líder, sino que simplemente le da otro enfoque a la manera de ejercerlo.

Una constante de este tipo de liderazgo es que no solo se trata de dar órdenes y ejercer autoridad ante los integrantes de un grupo, sino que se trata de proveerles de la sabiduría y las fuentes para que estos logren sus objetivos de la manera más satisfactoria. El uso adecuado de esta técnica trae como resultado que un trabajador aplique de mejor manera sus habilidades, su experiencia y su compromiso con el trabajo, dando paso así a una productividad más alta y una mayor satisfacción laboral.

---

<sup>86</sup> DAFT, MARCIC: *op. cit.*, p. 257.

<sup>87</sup> Esta delegación de facultades ha dado origen al término **facultamiento** que es utilizado a veces para definir esta tendencia de Dirección, y que es definido por Whetter y Cameron como “proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere” (refiriéndose con el término “usted” al Director de la organización. Tomado de WHETTEN; CAMERON: *op. cit.*, p. 401.

<sup>88</sup> STONER; FREEMAN, GILBERT: *op. cit.*, p. 247.

## COACHING

Por su traducción de la palabra en inglés *coach* – entrenador, esta técnica puede ser definida como un método de dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo de personas, con el propósito de alcanzar una meta o desarrollar una habilidad específica.

Se pueden emplear muchas maneras de dar coaching, muchos tipos y métodos de *entrenamiento*, pero una constante es que generalmente las sesiones son uno a uno, es decir, persona a persona, ya sea presencialmente o por teléfono. En lo referente a los individuos y los negocios, se puede hablar de dos tipos importantes:

- *Coaching de vida (life coaching)*: es una práctica basada en acciones futuras que tiene el propósito de ayudar a clientes o miembros de un equipo a que determinen y cumplan metas personales (que más tarde les podrán ayudar a estar mejor posicionados en el plano profesional).
- *Coaching de negocios (business coaching)*: es una práctica que consiste en dar apoyo positivo y retroalimentación positiva mientras que al mismo tiempo se dan consejos ocasionales al individuo o grupo de trabajo acerca de cómo se podrían mejorar la eficiencia y efectividad de sus negocios. Esta es una forma muy exitosa de generar y mantener cierto comportamiento laboral que mejorará el liderazgo, producción individual, trabajo en equipo, ventas, comunicación, establecimiento de metas y planeación estratégica, entre otras.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“Consiste en el análisis del entorno interno y externo de la empresa, la definición de la misión de la firma, y la formulación e implantación de estrategias que proporcionen una ventaja

competitiva”<sup>89</sup>. Se trata de analizar los factores que influyen en la empresa en su conjunto. Por la importancia de estas decisiones y acciones, este tipo de dirección se verá limitada a los mandos superiores. Una dirección estratégica exitosa es una pensada a largo plazo, pero siempre pendiente de los cambios y con posibilidades de adaptarse según las condiciones cambiantes.

Este tipo de dirección incorpora lo que se conoce como el análisis FODA, “Herramienta de dirección estratégica para evaluar la empresa, que supone la identificación de sus fortalezas y debilidades, así como de sus oportunidades y amenazas”<sup>90</sup>, previamente descrita en el capítulo III.3 correspondiente al Proceso Administrativo.

#### *DIRECCIÓN DE OPERACIONES*

A lo largo de este trabajo de investigación hemos hablado de que la “industria de la construcción” a final de cuentas involucra un proceso productivo. Si bien no se trata de una planta de fabricación fija, si se tiene como resultado un producto final fijo, por ejemplo, una obra edificada. Se trata de ofrecer un bien o servicio de la mejor calidad posible a un tercero. Al partir de estas premisas, será conveniente analizar el proceso o procesos involucrados en esta actividad como si se tratase de una planta productiva, y por tanto, tuviera un departamento de operaciones.

La dirección de operaciones “es el proceso utilizado por una organización que incluye las tareas necesarias para obtener los materiales o ideas de los bienes que ofrecen, así como las transformaciones necesarias hasta alcanzar estos bienes y ponerlos a disposición del usuario”<sup>91</sup>.

Según el autor analizado, estos dos conceptos están fuertemente ligados a otros dos que hacen que el proceso de dirección funcione de manera más exitosa. Estos son: planificación y sistemas de Información para la dirección, previamente descritos en capítulos anteriores.

---

<sup>89</sup> GÓMEZ-MEJÍA; BALKIN: *op. cit.* p. 146.

<sup>90</sup> *Ibid*, p. 147.

<sup>91</sup> *Ibid*, p. 350.

## *OUTSOURCING*

Es un servicio exterior a la compañía que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración. Algunas de sus características más representativas son:

- Dejar en manos de expertos la Administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos y los recursos (materiales, humanos y técnicos) que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio.
- Reducción de costos y la reorientación de los recursos internos para aprovecharlos de una manera más productiva.
- Sistema contratado a corto plazo, o por servicio, o bien como una relación laboral a largo plazo sin que intervenga en la misión y objetivos principales de la empresa que contrata. Esto podrá ser con contratos por tiempo específico donde ambas partes tengan un respaldo legal que sustente el trabajo y los resultados que se pretenden obtener.

Esta modalidad puede presentar la desventaja de que las personas externas no estén tan empapadas de la misión, visión y valores de la empresa, y en su afán por obtener ciertos resultados, rompan con alguno de estos puntos importantes. Para evitar esto, habrá que asegurarse que quien va a prestar su servicios de manera externa conozca y acepte bien los términos en cómo la empresa en cuestión trabaja, así como los resultados que se pretenden obtener.

## *ACT (ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL)*

Aunque es un sistema integral de Administración y ya fue analizado anteriormente en el presente documento en el apartado III.4 referente a la Administración en la época moderna, su

enfoque se centra en la Dirección. Esta forma de trabajo fomenta el “dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia”<sup>92</sup>. En este estilo de trabajo que es dinámico, todas las actividades realizadas, así como la mentalidad de los integrantes del equipo de trabajo, deben girar en torno a la *calidad*. De tal forma, la ACT tiene como punto clave que cuando existen problemas referentes a la calidad, estos comienzan en la sala de consejo o en las oficinas de alta dirección dentro de la empresa en cuestión, siendo la tarea de todo directivo “detectar y corregir la causa de la falla”<sup>93</sup>.

#### *BENCHMARKING*

Es un sistema que puede considerarse como un instrumento de la ACT, pero que en sí mismo es una técnica actual de Dirección. Consiste en un proceso continuo de “comparar los productos y procesos propios contra los mejores del mundo”<sup>94</sup>. Esto puede aplicarse al ámbito o universo en el que se trabaje; en el caso del presente documento se trata de enfocarse a los mejores dentro del ramo de la construcción. El resultado obtenido de aplicar esta técnica es el de obtener mejoras en la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

#### *PROJECT MANAGEMENT*

Con anterioridad en el capítulo III he definido esta tendencia de la Administración moderna. Este nuevo enfoque Sin embargo, centrado en lo que a Dirección se refiere, mencionaré algunas de las características que cualquier director que implemente este sistema deberá tener.

---

<sup>92</sup> STONER; FREEMAN; GILBERT: *op. cit.*, p. 55.

<sup>93</sup> *Ibid*, p. 247.

<sup>94</sup> *Ibid*, p. 245.

De acuerdo con Kathy Schwable<sup>95</sup>, los administradores de proyectos y sus equipos deberán tener conocimientos y habilidades en cinco áreas fundamentales:

- Nueve áreas de conocimiento específicas de la Administración de proyectos (integración, alcances, tiempo, costo, calidad, capital humano, comunicaciones, riesgo y aprovisionamiento)<sup>96</sup>.
- Área de aplicación.
- Entorno del proyecto y de la industria.
- Administración general.
- Relaciones humanas.

Dentro de este estilo de dirección, se conjugan las cualidades de un director (ya mencionadas ampliamente con anterioridad) así como las bases generales de la Administración de proyectos. Como resultado, de acuerdo a Alberto Domingo Ajenjo, se tiene que la dirección de proyectos tenga actividades orientadas hacia<sup>97</sup>:

- Perseguir un gran fin, que mejore la posición competitiva de la empresa.
- Establecer relaciones internas y externas que favorezcan que la empresa sobreviva.
- Dirigir a las personas reforzando su sentido de responsabilidad y satisfaciendo sus necesidades y ambiciones individuales.
- Dirigir a los grupos de trabajo con cohesión.
- Fomentar la imaginación, creatividad y originalidad.
- Crear y mantener un flujo de información.
- Desarrollar esquemas de poder personal y de delegación de responsabilidad.

---

<sup>95</sup> SCHWALBE, Kathy: *Introduction to Project Management*. Boston, Massachusetts; México: Thomson/Course Technology, 2008. 445 p.

<sup>96</sup> Muchos autores dividen estas sub áreas, a veces nombrándolas diferente, pero en esencia abarcando los mismos componentes. Como comparativa menciono las áreas que propone Alberto Domingo Ajenjo en DOMINGO AJENJO, Alberto: *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. España: Ra-Ma Editorial, 2000. 325 p. y que son: alcance y contenido, técnica, recursos temporales o planificación, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos y compras.

<sup>97</sup> DOMINGO AJENJO: *op. cit.*, p. 24.

Como se podrá observar, cada uno de estas nuevas tendencias de Dirección (así como las nuevas tendencias de Administración en general) propone ciertos lineamientos o características que las hacen ser únicas. Pero al mismo tiempo, todas ellas persiguen un fin común: el éxito de un proyecto y/o de una organización. Es por esto que podremos ver que una tendencia adopta ciertos elementos de otra y viceversa.

Las técnicas que se utilicen para administrar o dirigir no necesariamente se contraponen. Sucede a veces el caso contrario y es que en la práctica se complementan. Es por esto que términos como calidad, éxito de un proyecto, integración, liderazgo, poder y delegación de responsabilidad están presentes en más de una de estas nuevas tendencias analizadas.

Aunque no son los únicos que existen en la actualidad, estos enfoques de Dirección aquí mencionados son los más utilizados. Con esta breve descripción pretendo dar los elementos suficientes para que se tenga conocimiento de ellos.

## **IV. LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA**

### **IV.I PANORAMA ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

Dado que los arquitectos no siempre estamos relacionados con el mundo financiero ni con términos económicos, antes de entrar en materia del análisis de una empresa específica, daré algunas definiciones relativas a las empresas y a los tipos de éstas que existen.

Una empresa “es una entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”<sup>98</sup>. Dentro de esta organización económica se combinan los factores productivos, por lo que se convierte en el eje de la producción de un grupo, sector o incluso país.

Un elemento básico de cualquier empresa son las metas que ésta se establezca. Esto ayudará a que se trabaje de una manera más clara para alcanzar un resultado determinado. “Para llevar a cabo su cometido, las empresas necesitan de un objetivo común que aglutine los intereses, la voluntad de contribuir y la comunicación entre los afectados”<sup>99</sup>. Es por esto que se hace tanto énfasis en los procesos dentro de cualquier organización y en las funciones de los individuos dentro de éstas.

Las empresas se pueden clasificar tomando en cuenta varios criterios, por ejemplo, por su capital social, su capital contable, su volumen de producción, su volumen de ventas, entre otros. En México, una de las formas más representativas de hacer esta división (con efectos prácticos aplicados a estadísticas, mediciones y tabuladores) es por el número de sus empleados (o también

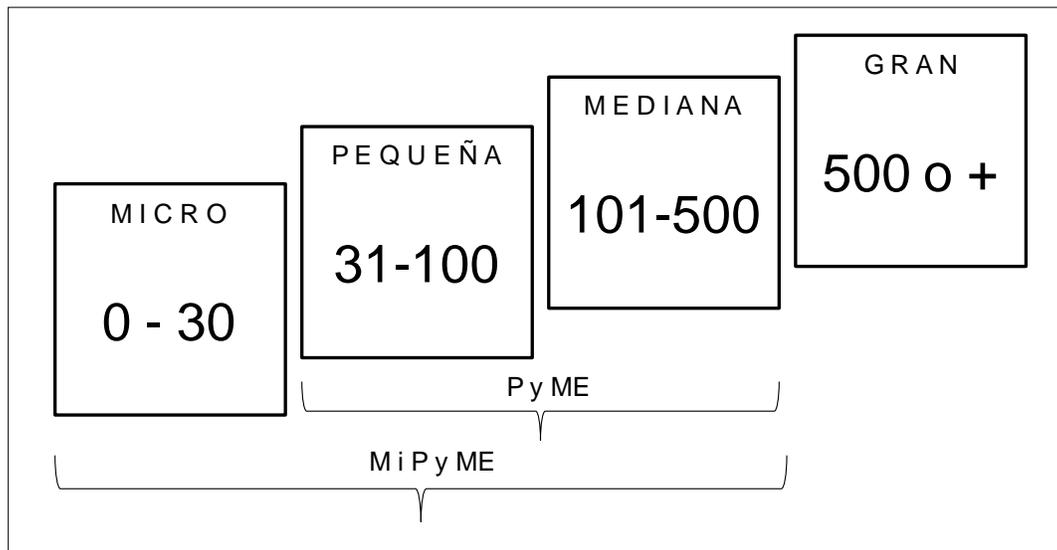
---

<sup>98</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Administración I*. México: International Thompson, 2006, p. 53.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 52.

denominado tamaño). De acuerdo a lo anterior, las empresas que se encuentran en el ramo de la Industria (como son las constructoras y/o las prestadoras de servicios profesionales de Arquitectura), se clasifican en:

- *Micro empresa*: el número de trabajadores y/o empleados no excede de 30. El dueño puede trabajar en ella.
- *Pequeña empresa*: el número de trabajadores va de 31 hasta 100, con la posibilidad de que el propietario no necesariamente trabaja en ella.
- *Mediana empresa*: el número de trabajadores va de 101 a 500.
- *Gran empresa*: el número de trabajadores excede a 500 personas.

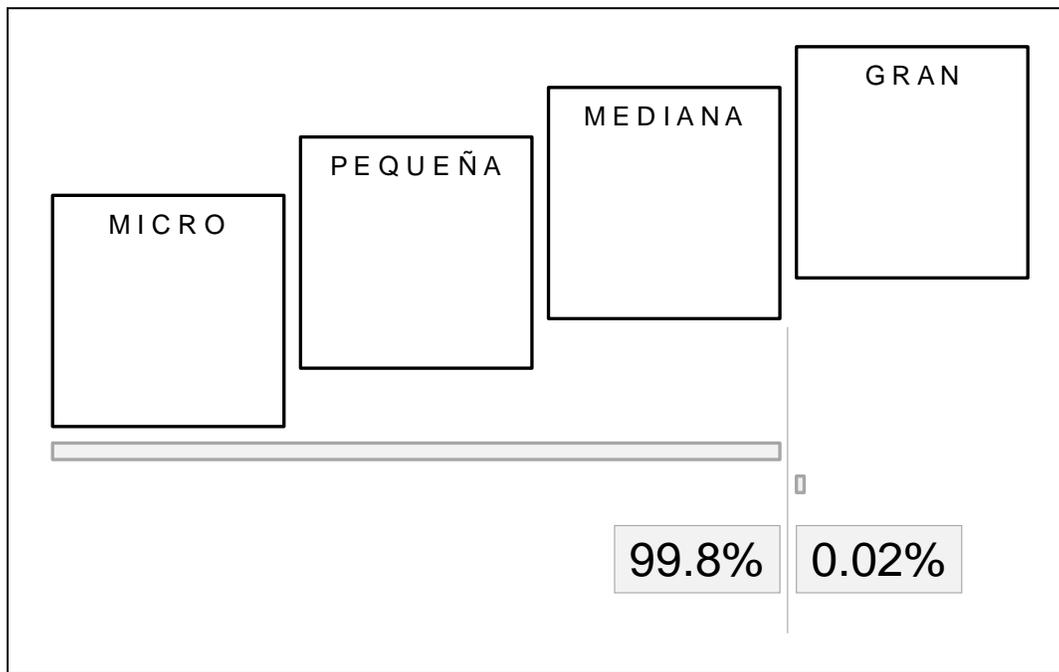


Clasificación de empresas de acuerdo a su número de empleados.

La Secretaría de Economía de México nos muestra algunos datos estadísticos de las empresas:

- En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el *99.8 por ciento son MiPyME's* (Micro, Pequeña y Mediana Empresa). Estos datos comprenden desde despachos de arquitectura y constructoras bien establecidas, hasta el autoempleo individual de

individuos que trabajan por su cuenta en trabajos relacionados con la construcción. A nivel internacional este porcentaje se mantiene por encima del 95%.



Porcentaje de MiPyME's en México en el año 2003.

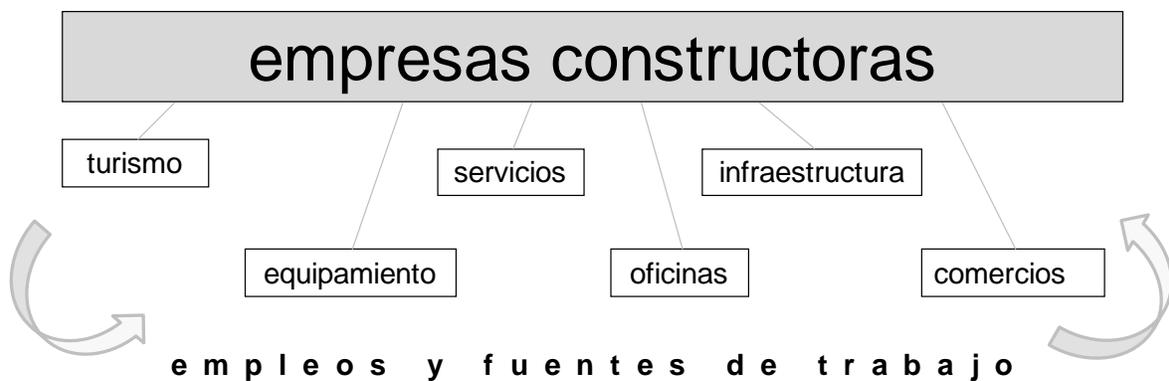
- Las *MiPyME's* contribuyen con el 40% de la inversión y PIB nacionales.
- Las *MiPyME's* general el 64% de los empleos en el país.

Cabe mencionar que la industria de la construcción no es una entidad aislada. Funciona como complemento de otros sectores industriales y productivos al generar espacios habitables con distintos fines, y empleos para construir y posteriormente atender y utilizar estos nuevos espacios. La construcción influye en todos los aspectos de la vida social y productiva de un país, en su desarrollo y economía.

Además de los empleos que directamente se relacionan con la construcción (proyecto, cálculo y edificación), el espectro que esta industria abarca va mucho más allá. El desarrollo de las industrias, comunicaciones equipamiento e infraestructura hacen que la población tenga mejores

oportunidades de desarrollo, y además se general nuevos espacios de trabajo (independientes de la construcción).

Influye además a la captación de recursos económicos. Por ejemplo, al construir más infraestructura turística, se impulsa ese segmento de la economía, que es de los que más impacto generan a nivel nacional. De esta forma, la empresa constructora representa un factor muy importante en la economía nacional.



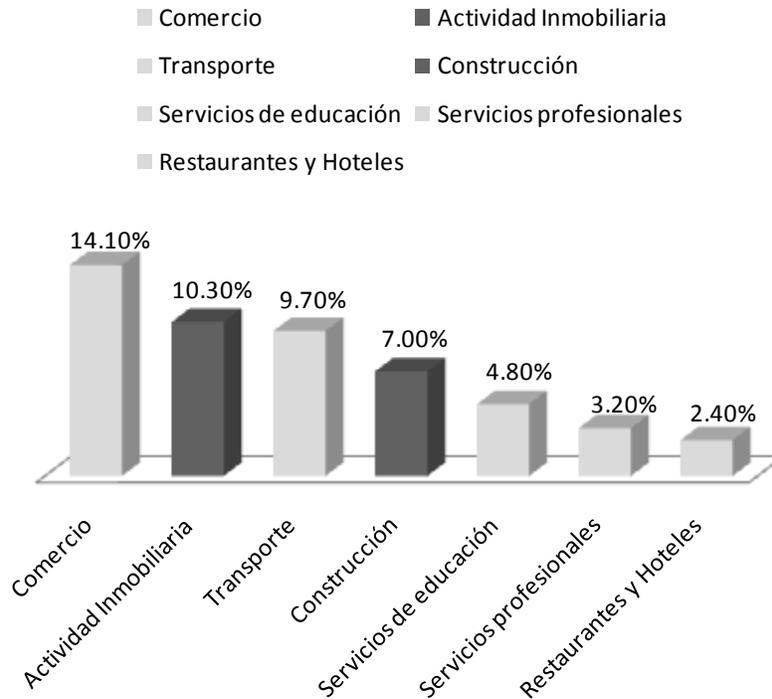
Relación de la empresa constructora con otros segmentos.

La importancia que tenemos los arquitectos a nivel económico nacional, se presenta en indicadores avalados por la CMIC<sup>100</sup> y el INEGI<sup>101</sup>:

- Dentro de las actividades económicas más representativas del PIB nacional, el INEGI reporta que más de una sexta parte está relacionada con la construcción y la actividad inmobiliaria, ambas sumando un 17.30%, como se muestra en la siguiente gráfica:

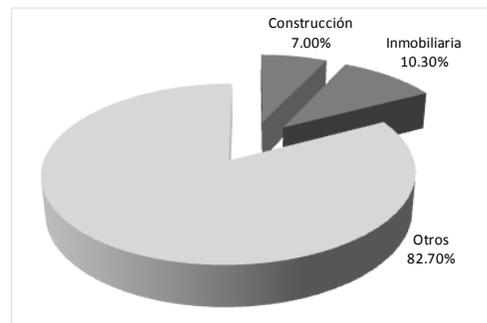
<sup>100</sup> CMCI – Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

<sup>101</sup> INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía.



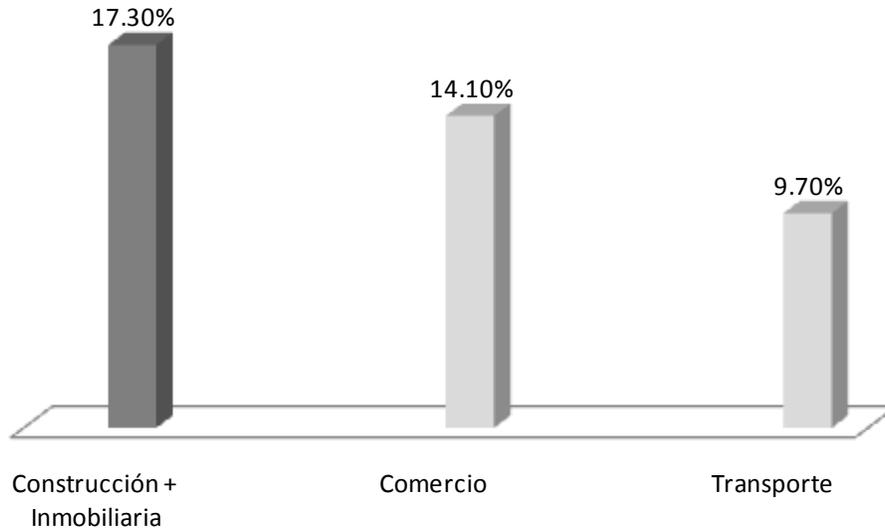
Participación de actividades económicas en el PIB nacional. CMIC/INEGI 2004.

<b>PIB Nacional</b>	
Actividad	%
Construcción	7.00
Inmobiliaria	10.30
Otros	82.70
Total	100.00



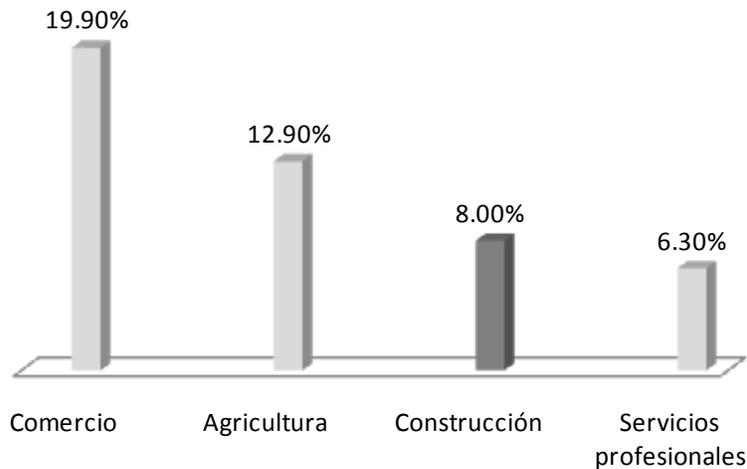
Sector construcción e inmobiliario en PIB nacional. CMIC/INEGI 2004.

- De las demás actividades representativas del PIB nacional, la suma de las actividades de la industria de la construcción con las actividades inmobiliarias representa el primer lugar en porcentaje, seguidas por el comercio y la industria del transporte, como se muestra en la siguiente gráfica:



Principales actividades en PIB nacional. CMIC/INEGI 2004.

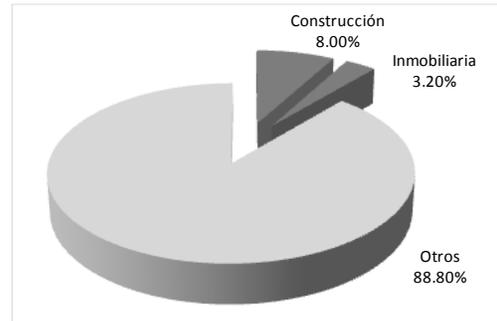
- La construcción por sí sola representa la tercera fuerza laboral dentro de las actividades económicas nacionales con el 8% de los empleos nacionales estando de manera directa dentro de la industria, lo que refleja una cantidad de más de 4,500,000 de personas:



Participación de empleo de la construcción entre el empleo total a nivel nacional. CMIC/INEGI 2004.

- Además de esto se suman otras 1,800,000 personas que de manera indirecta se relacionan con la construcción, con lo que se tiene que, a nivel nacional, más del 11% están generados por la industria de la construcción y la actividad inmobiliaria:

<b>Empleos Nacionales</b>		
Actividad	número	%
<b>Construcción</b>	<b>4,500,000</b>	<b>8.00</b>
<b>Inmobiliaria</b>	<b>1,800,000</b>	<b>3.20</b>
Otros	49,950,000	88.80
Total	56,250,000	100.00



Porcentaje de empleos en PIB nacional. CMIC/INEGI 2004.

Para finales del 2010 se pronostica un crecimiento del 2.3% del PIB de la construcción y un crecimiento de un 3.2% en el empleo en el mismo sector. Con estos datos se confirma la existencia de empleos en el sector construcción y la creación y/o permanencia de empresas destinadas a estas actividades, lo que se traduce en resaltar la importancia de nuestra industria, y de ahí la importancia de tener una buena administración dentro de las empresas de este ramo.

Para tener una idea más clara de lo que el *sector construcción* significa en términos económicos, a continuación presento cifras más concretas que me permito tomar de los valores reales monetarios que representa el flujo de dinero en la industria de la construcción. Según el INEGI y sus datos de los últimos tres años (2007, 2008 y 2009), se tuvo un *“valor total de producción de empresas constructoras en México”* de 652,637 millones de pesos.

De acuerdo con el tipo de obra o proyecto, los rubros en los que el INEGI subdivide a la actividad de la construcción son:

- Edificación
- Agua, riego y saneamiento
- Electricidad y comunicaciones
- Transporte
- Petróleo y petroquímica
- Otras construcciones

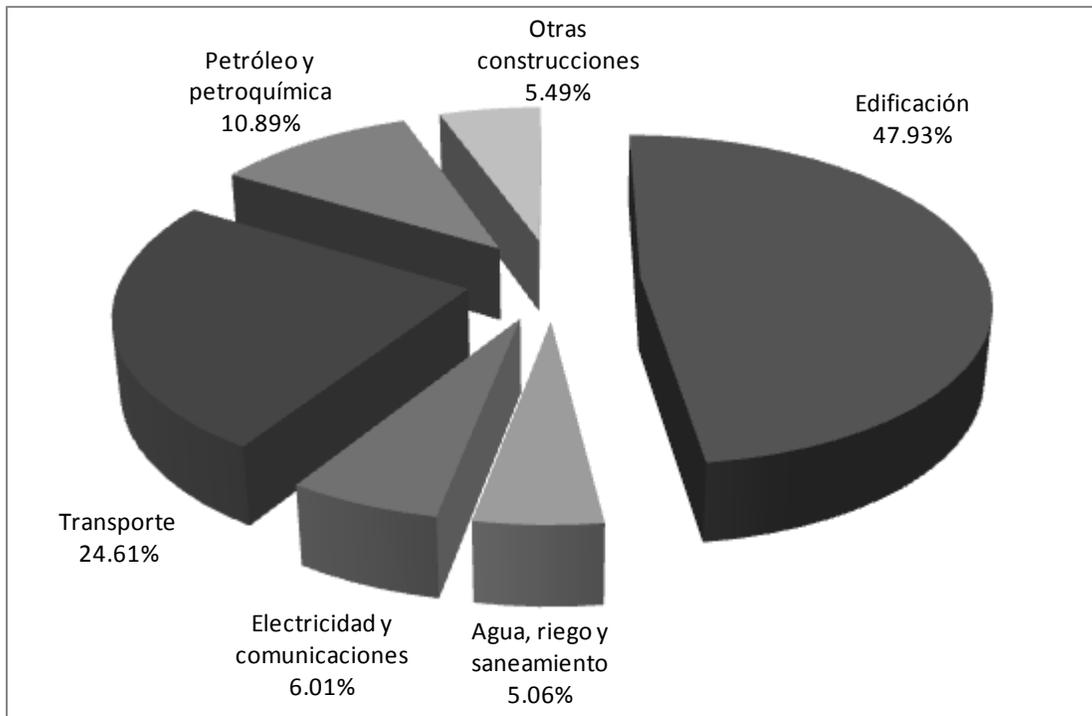
La siguiente tabla muestra el comportamiento de la economía en este sector durante los últimos tres años, subdividido en los rubros antes mencionados:

<b>VALOR TOTAL DE PRODUCCIÓN GENERADO POR EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN MÉXICO</b>							
Año	Edificación	Agua, riego y saneamiento	Electricidad y comunicaciones	Transporte	Petróleo y petroquímica	Otras construcciones	TOTAL
2007	\$109,578.00	\$8,725.00	\$7,304.00	\$37,981.00	\$27,258.00	\$16,662.00	\$207,508.00
2008	\$120,239.00	\$10,139.00	\$9,710.00	\$47,974.00	\$22,266.00	\$17,882.00	\$228,210.00
2009	\$103,974.00	\$10,985.00	\$13,034.00	\$53,394.00	\$23,617.00	\$11,915.00	\$216,919.00
<b>TOTAL</b>							\$652,637.00
<small>**valores en millones de pesos</small>							

Al tomar como base el año 2009, es importante resaltar el papel que la “**edificación**” tiene y que se resume en el siguiente cuadro y gráfica:

<b>VALOR TOTAL DE PRODUCCIÓN GENERADO POR EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN MÉXICO</b>							
Año	Edificación	Agua, riego y saneamiento	Electricidad y comunicaciones	Transporte	Petróleo y petroquímica	Otras construcciones	TOTAL
2009	\$103,974.00	\$10,985.00	\$13,034.00	\$53,394.00	\$23,617.00	\$11,915.00	\$216,919.00
%	47.93%	5.06%	6.01%	24.61%	10.89%	5.49%	100.00%
<small>**valores en millones de pesos</small>							

De acuerdo a las cifras anteriores, presento la siguiente gráfica para apreciar el porcentaje mayoritario que tiene la edificación:



Valor de la producción en la industria de la construcción durante el año 2009. INEGI 2009.

Las cifras anteriores dan idea del impacto que tiene el sector edificación/construcción en la economía nacional. Una buena administración que permita empresas bien desarrolladas, impactará directamente al desenvolvimiento de éstas dentro del mercado económico y laboral nacional.

Será importante también considerar el impacto que estas cifras tienen en otros sectores de la economía, por ejemplo, en el comercio. Bastará identificar la relación directa que existe entre las empresas constructoras y su departamento de compras (materiales, herramientas e insumos) y el impacto que éstos tienen directamente en el comercio.

## IV.2 OTROS ASPECTOS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Además de los factores económico/administrativos que influyen en los procesos de una empresa y en su éxito dentro del mercado (de construcción e inmobiliario en el caso del presente trabajo de investigación), es importante analizar otros factores que intervienen y que pueden influir en el éxito que se persigue.

Los factores legales y las formas de constituir una empresa constructora (desde su concepción) serán determinantes para saber en qué forma ésta deberá ser administrada. Según el número de empleados, las circunstancias en cómo se funde y la *seguridad legal* que sus accionistas y empleados requieran, una empresa podrá tener varios formatos. Para empezar, si el arquitecto decide trabajar en un esquema independiente o en un esquema de empresa, las dos variantes que podrá haber son:

- *Persona Física*: aquel individuo con datos comprobables de nombre, fecha de nacimiento, nacionalidad y patrimonio. Actúa de manera individual como persona.
- *Persona Moral*: es el conjunto de individuos que constituyen una agrupación y deben tener datos comprobables de nombre, denominación o razón social, fecha de creación, nacionalidad, personalidad jurídica y patrimonio propio.

Las empresas generalmente son personas morales. Para éstas, algunos de los esquemas más comunes son los siguientes:

- *Asociación Civil*: reunión de dos o más personas con un fin lícito y posible, preponderantemente *no económico*, con la cual se obtienen beneficios fiscales.

- Sociedad Civil: reunión de dos o más personas con una combinación de recursos y esfuerzos que tienen un fin lícito y posible, económico pero *no mercantil*, es decir, sin afán de hacer comercio.
- *Sociedad Mercantil o Sociedad Anónima*: reunión de dos o más socios que tendrá un *fin económico de lucro*. Se componen de una asamblea, un administrador único o consejo de administración, directores, gerentes, apoderados, órgano de vigilancia y un comisario que se encarga de vigilar o auditar. Este es el esquema más recurrido en la industria de la construcción dado que el fin de la mayoría de las empresas es de competencia y negocio dentro del mercado laboral.
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada*: es una reunión donde los socios van a ser los mismos trabajadores y se entiende como una *obligación solidaria*.
- *Asociación en Participación*: es otra forma muy socorrida en el ramo inmobiliario donde no se requiere de una personalidad jurídica. Aquí un particular o *asociante* se asocia con un tercero o *asociado* para aportar bienes y servicios y gozar de utilidades o pérdidas en un negocio o actividad mercantil. Será una especie de contrato que se haga por escrito.

Es importante que quien decida formar parte de la industria de la construcción, ya sea como empleado, directivo o propietario de una empresa, se asegure de contar con toda la normatividad legal, ya que de lo contrario se podrá enfrentar a obstáculos que, independientemente de su éxito económico y su buen posicionamiento dentro del mercado, le podrán representar un fracaso en el escenario laboral.

Dentro del mismo tema legal, ya en términos de prestación de un servicio, un aspecto relevante dentro las relaciones laborales que se pueden dar entre un profesional (individual o

empresa) y un cliente es el vínculo que ambos entablan en donde se establecen los derechos y obligaciones que cada parte tiene.

La forma jurídica como esto se lleva es a través de un *contrato* que en su definición del Código Civil para el Distrito Federal<sup>102</sup> “es un convenio que produce o transfiere obligaciones y derechos”<sup>103</sup>. Este acto jurídico bilateral se constituye por un acuerdo de voluntades de dos o más personas (partes) y produce ciertas consecuencias jurídicas para ambas partes, es decir, derechos y obligaciones. Esta especie dentro del género de los “convenios”<sup>104</sup> puede tener carácter oral o escrito.

Para el buen funcionamiento de una empresa de prestación de servicios profesionales de arquitectura se deben tener muy claras las partes involucradas en un “negocio”, transacción u operación:

- Parte contratante
- Parte contratada
- Monto de la operación o costo
- Obligaciones y derechos
- Garantías
- Sanciones, multas y penalizaciones
- Plazo
- Calidad del producto entregado

Al tomar en cuenta estos factores tanto las relaciones laborales como el producto final entregado se verán beneficiadas por tener en claro desde un principio el trabajo en cuestión.

---

<sup>102</sup> *Código civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la Republica en materia federal: comentado*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas: M. A. Porrúa, 1998. 475 p. Libro cuarto “*De las obligaciones*”, Primera parte “*De las obligaciones en general*”, Título primero “*Fuentes de las obligaciones*”, Capítulo I “*Contratos*”.

<sup>103</sup> *Ibid*, artículo 1793.

<sup>104</sup> *Ibid*, artículo 1792, que define al convenio como “*acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones*”.

El tema legal dentro de una empresa, es producto de otra investigación, solo se menciona de manera breve en el presente trabajo con la finalidad de que quien lo lea, esté consciente de que además del aspecto administrativo, existen muchos otros aspectos que deberán ser analizados para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

A final de cuentas, quien decida implementar una buena administración de su negocio, deberá forzosamente revisar otros aspectos externos que de una u otra manera intervienen en su propia organización.

### IV.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Este punto ya había sido tratado en el punto III.3.4, referente a la integración del capital humano, pero la intención de analizarlo nuevamente es poder aplicarlo específicamente a la empresa constructora, y no solo como una definición teórica aplicada a cualquier tipo de empresa.

Dentro de todas las actividades y personas que se ven involucradas en una empresa, es preferible (si no es que necesario) que exista un orden y que se sepa cómo se relacionan las diferentes actividades con los diferentes integrantes del grupo y de esta forma tener claro de quién son las responsabilidades para determinada actividad.

Por muy sencilla o elaborada que sea una organización, dependiendo de su capital y de su número de empleados, es decir, desde micro empresas constituidas por un individuo hasta las grandes corporaciones integradas por un alto número de personas, este mencionado *orden* debe estar siempre presente y la forma más sencilla es por medio de un organigrama, que es un instrumento visual o una “representación gráfica de las áreas de responsabilidad y las comunicaciones formales respectivas”<sup>105</sup> que se tienen dentro de una empresa.

Este instrumento sirve para ordenar los componentes y áreas de una empresa y de esta forma tener más limpio el camino para conseguir sus metas y objetivos. Su utilización como herramienta administrativa es de mucha ayuda dentro de cualquier organización.

Para analizar la estructura organizacional de las empresas de Arquitectura y con el fin de entender este concepto de una mejor manera y poder aplicarlo, haré referencia a algunas fuentes teóricas y a ejemplos prácticos de diferentes formas de organización empresarial. Más adelante en este documento complementaré esto con un modelo propuesto como parte de las conclusiones de mi trabajo de investigación.

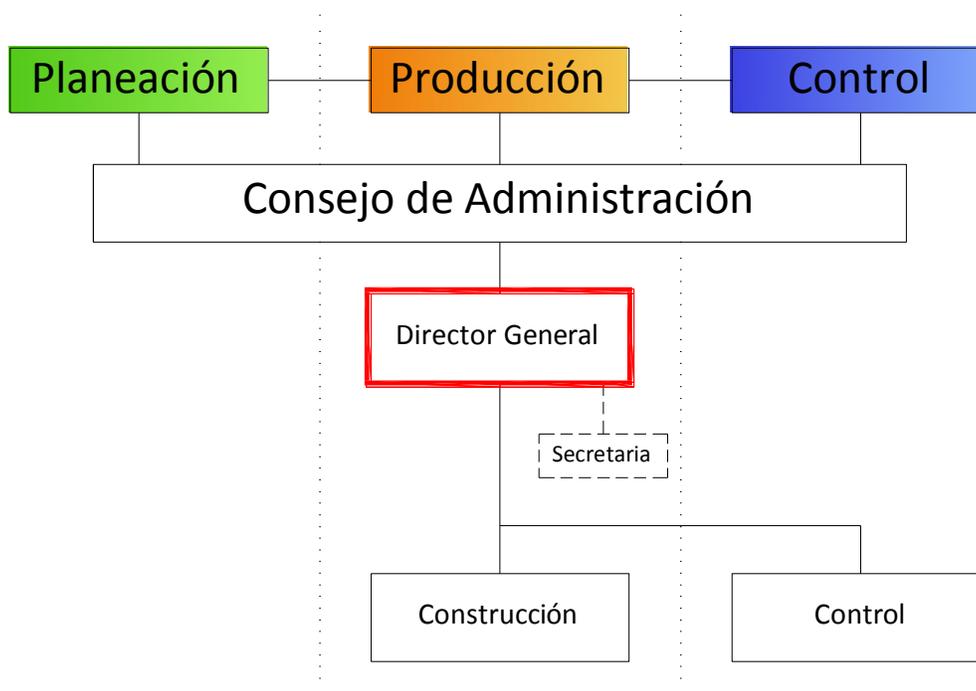
---

<sup>105</sup> SUÁREZ SALAZAR, *op. cit.*, p. 108.

### IV.3.1 EJEMPLOS TEÓRICOS

El autor Carlos Suárez Salazar<sup>106</sup>, referencia teórica antes mencionada como importante en el tema de Administración de empresas constructoras, menciona esquemas u organigramas según los diferentes tipos y tamaños de empresas, siempre partiendo de la premisa de contar con tres áreas básicas: planeación, producción y control. Todos ellos se pueden aplicar a empresas constructoras pequeñas, medianas y grandes. Algunos de sus esquemas son:

#### EMPRESA CONSTRUCTORA ETAPA I



Empresa constructora etapa I (autor: Carlos Suárez Salazar, con adaptaciones de Daniel Oscar Alatrisme Strauss).

Puede ser aplicable a una micro o pequeña empresa. Las mismas tres áreas de planeación producción y control siguen existiendo, pero a partir de este esquema recaen sobre un *Consejo de*

<sup>106</sup> *Ibid*, p. 108.

*Administración* compuesto por los socios que integren dicha empresa. Para coordinar todo lo que se decida en dicho Consejo, el director general será la persona indicada, si es que éste no forma ya parte de dicho consejo. Se contempla la existencia de personal de ayuda, como secretarías o asistentes.

**EMPRESA CONSTRUCTORA ETAPA III**



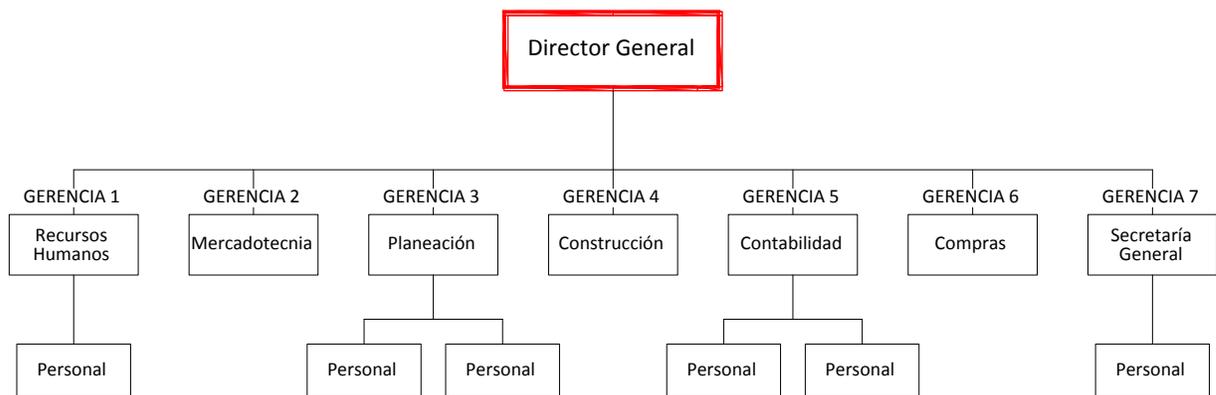
Empresa constructora etapa III (autor: Carlos Suárez Salazar, con adaptaciones de Daniel Oscar Alatríste Strauss).

Cualquier pequeña, mediana o gran empresa puede utilizar este modelo. A partir de este esquema, la posición del director tiene, además del personal de ayuda, áreas que lo apoyan directamente y que son independientes a las tres áreas que se siguen presentando de planeación,

producción y control. Estas tres últimas ya cuentan con esquemas independientes con un organigrama propio de cada área donde hay posiciones como *gerencias*, *mandos medios* y *personal de apoyo*.

En otro punto de vista, Barry Fryer<sup>107</sup> hace un análisis de una empresa constructora típica, y define su organización en el siguiente diagrama:

### ORGANIZACIÓN LÍNEA Y PERSONAL



Empresa constructora "Línea y Personal" (autor: Barry Fryer).

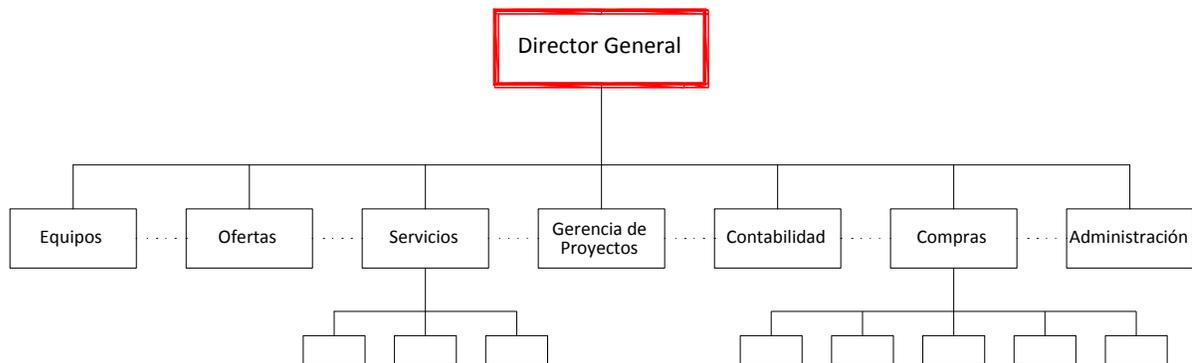
Este autor dice que la mayoría de las empresas constructoras tienen una estructura de este tipo, utilizando este modelo de empresa lineal que ha sido utilizado en el pensamiento administrativo por varios años y que ha sido aplicado a diferentes sectores de mercado. El concepto básico es la división de funciones, teniendo *gerencias* que dependen en línea directa de la cabeza o Director General, las cuales son responsables de la producción. De las gerencias depende el resto del *personal*, a quienes les transmiten información e instrucciones y que son quienes se encargan de las funciones más específicas.

<sup>107</sup> FRYER, Barry: *op. cit.*

Para el caso específico de una empresa constructora, este autor propone siete gerencias: Recursos Humanos, Mercadotecnia, Planeación, Construcción, Contabilidad, Compras y una Secretaría General. Según el tamaño de la empresa y su volumen de trabajo, cada área puede tener una o varias sub áreas con personal de apoyo.

Como otro enfoque dentro de los esquemas lineales, Frank Harris y Ronald McCaffer<sup>108</sup> proponen el siguiente modelo:

#### COMPAÑÍA SUBDIVIDIDA POR FUNCIONES



Empresa “dividida por funciones” (autores: Frank Harris y Ronald McCaffer).

Ellos consideran tres tipos diferentes de empresas, pequeña, mediana y grande, pero proponen que la base de su modelo sea la misma y aplicable a cualquier tamaño de organización según sus alcances. Se apoyan en la misma relación entre la cabeza de la empresa y las áreas principales o *jefaturas*, pero además incorporan una relación funcional o lateral de apoyo entre cada una de estas jefaturas. Cada departamento tendrá a su vez subdivisiones o *elementos* que

<sup>108</sup> HARRIS, Frank; McCAFFER, Ronald: *Construction Management: manual de gestión de proyecto y dirección de obra*. Barcelona: Gustavo Gili, 1999. 337 p.

ayudarán al mejor desempeño de sus funciones, y dentro de los cuales también se podrán incorporar las relaciones laterales.

Como caso específico aplicado a las empresas dedicadas a la construcción, las áreas o jefaturas que estos autores toman como base para una empresa pequeña (y de ahí como base para una empresa mediana y grande) son: Equipos, Ofertas, Servicios, Gerencia de Proyectos, Contabilidad, Compras y Administración.

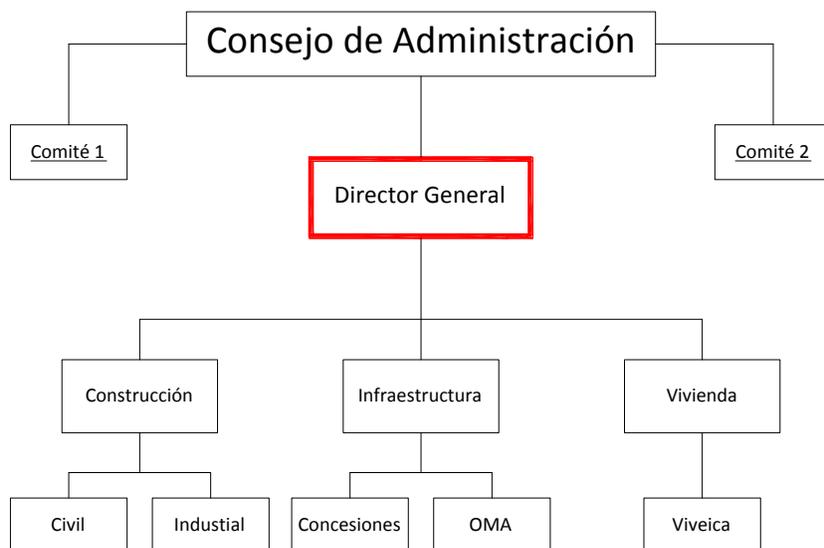
Si bien estos esquemas funcionan de manera correcta en teoría, vale la pena analizar algunos modelos de organización que ciertas empresas dentro de la industria (aunque de diferentes tamaños y con diferentes enfoques) aplican en la práctica y gracias a los cuales han logrado un funcionamiento adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de sus objetivos.

### IV.3.1 EJEMPLOS PRÁCTICOS

Para ampliar el panorama, a continuación haré una breve descripción de las estructuras organizacionales de algunas empresas del sector construcción, arquitectura e inmobiliario.

#### ICA

Por su tamaño, características y territorio que abarca, esta macro empresa opera teniendo como órgano central un Consejo de Administración que a su vez se apoya en dos comités y además la figura independiente de un Director General distinto al Presidente del Consejo.



Organigrama tomado de [http://www.ica.com.mx/home\\_ica.htm?idioma=sp](http://www.ica.com.mx/home_ica.htm?idioma=sp). Uso con fines académicos.

El Comité de Prácticas Societarias, Finanzas y Planeación tiene entre sus funciones ser responsable de vigilar y atenuar los riesgos en la celebración de negocios, así como verificar el cumplimiento de disposiciones legales y de normas de regulación bursátil. Además, se encarga de evaluar el desempeño de los principales directivos de la empresa, así como de las operaciones de

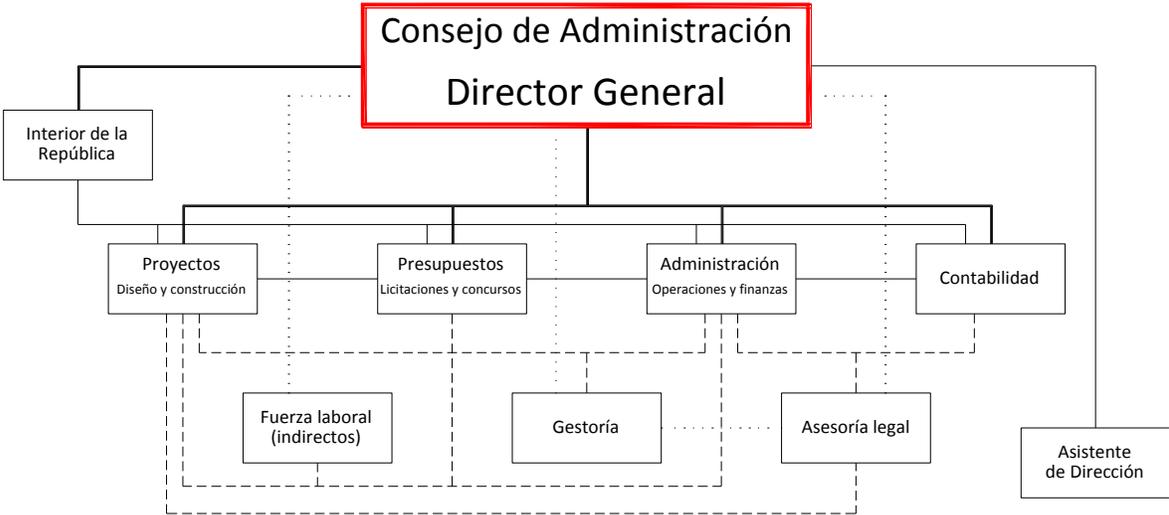
la misma, la planeación estratégica y las principales políticas de inversión y financiamiento con los riesgos que todo esto implica (y la evaluación de mecanismos para controlarlos).

El Comité de Auditoría vigila la integridad de la información financiera, procesos y sistemas de contabilidad, control y registro de la Sociedad. Además, supervisa la capacidad técnica, independencia y función de quien realiza las auditorías externas y evalúa los riesgos financieros.

La estructura inferior del organigrama se subdivide en tres ramas principales, correspondientes a las tres líneas de negocio que esta empresa tiene: construcción, infraestructura y vivienda. Cada una de éstas a su vez tiene ramificaciones menores con su organización correspondiente.

*GOPSA CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.*

Esta microempresa funciona bajo el esquema de tener pocos empleados directos, pero siendo la mayoría de ellos trabajadores de confianza. Sus principales actividades son el diseño, construcción, administración y comercialización de inmuebles en la Ciudad de México y en el interior de la República Mexicana.



Organigrama tomado directamente de la empresa. Uso con fines académicos.

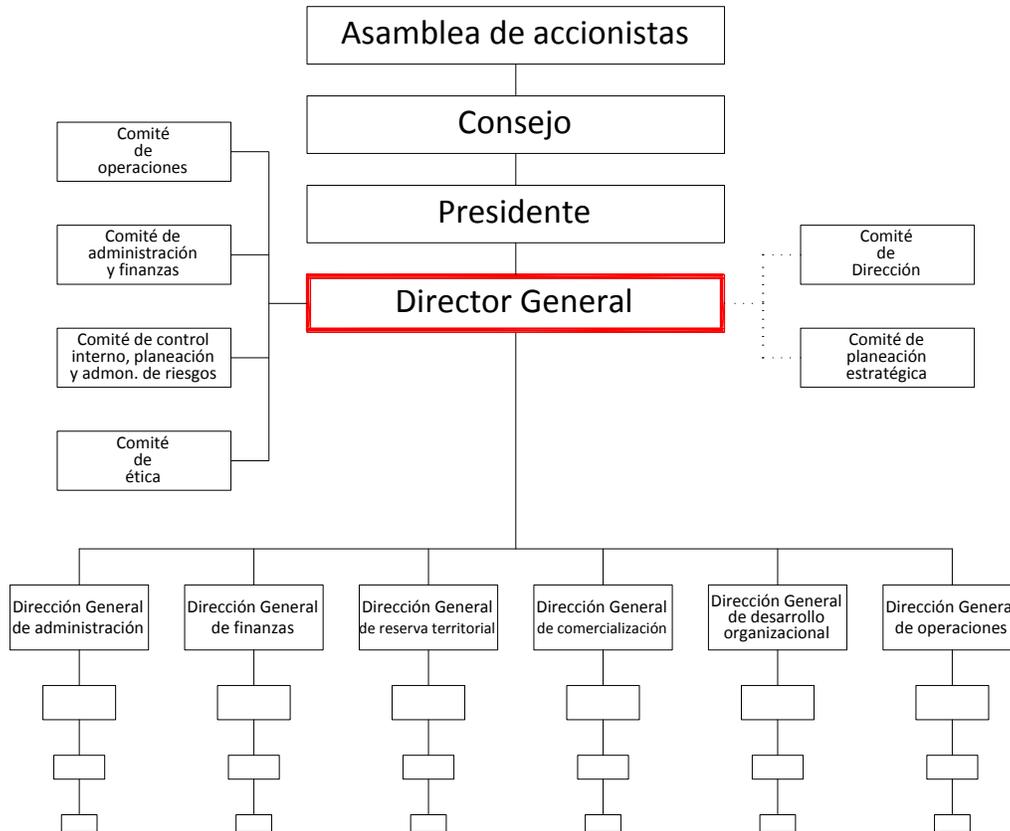
La empresa se rige bajo las decisiones que se toman en el Consejo de Administración, cuyos miembros son los accionistas (uno de ellos siendo el Director General) y que sesionan periódicamente.

De la cabeza de la organización dependen cuatro áreas fundamentales: proyectos (diseño, tramitología, construcción y atención post venta), presupuestos (licitaciones y concursos), administración (operaciones, finanzas, compras y proveedores) y contabilidad (temas fiscales y control de gastos). Estas cuatro áreas se relacionan de manera directa una con la otra y trabajan de cerca en todo momento. Además, existe una quinta área, dependiendo directamente de la Dirección General, y de igual forma en estrecha relación con las otras cuatro, que es la que se encarga de las operaciones de la empresa fuera de la Ciudad de México.

La idea de tener pocos empleados directos tiene la finalidad de subcontratar otras áreas importantes para el funcionamiento de la empresa según se necesite, y no tenerlas de manera permanente. De esta forma se ahorra en gastos fijos, personal y gastos indirectos excesivos. Existen tres áreas indirectas principales que, dependiendo del proyecto, se relacionan de una u otra manera con alguna (o algunas) de las cinco áreas dependientes de la Dirección General. Cabe mencionar que, al igual que las áreas propias de la empresa, las entidades subcontratadas siempre dependen de una u otra manera de la Dirección General.

### *CORPORACIÓN GEO*

Esta compañía basa su organigrama en cuatro unidades superiores, que dependen una de la anterior inmediata, comenzando por la Asamblea de accionistas, pasando por el Consejo, el Presidente y hasta llegar al Director General, de quien dependen directamente los comités y las áreas inferiores de la organización.



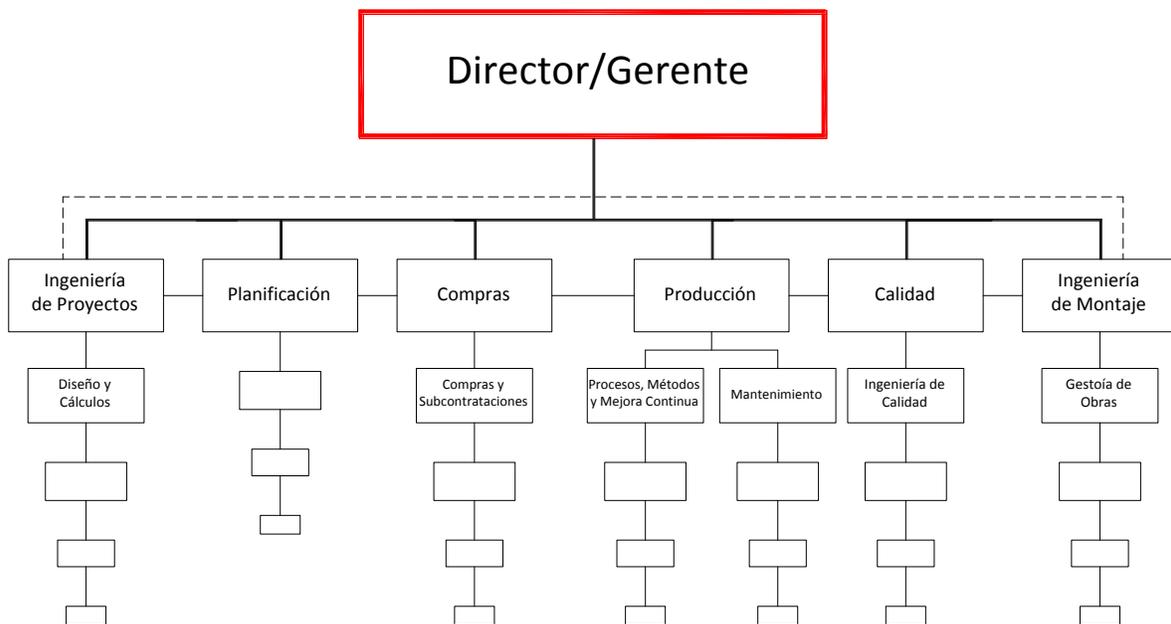
Organigrama tomado de <http://www.corporaciongeo.com/archivos/ORGANIGRAMA%20GEO.pdf>. Uso con fines académicos.

La Dirección General tiene acción inmediata sobre dos tipos de entidades. Por un lado están los comités: operaciones, administración y finanzas, control interno, administración y planeación de riesgos, ética, dirección y planeación estratégica. Por otro lado están las DGAs (Direcciones Generales Adjuntas): administración, finanzas, reserva territorial, comercialización, desarrollo organizacional y operaciones. Estos dos tipos de áreas pueden o no compartir actividades y objetivos.

De las DGAs depende el resto de la organización de manera más local y en lo que a su fuerza laboral se refiere, teniendo cada una un Director regional, este a su vez un Director de empresa y este a su vez un Director o gerente de unidad de negocio, quienes conforman equipos de trabajo específicos.

URSSA, S. COOP.

Esta empresa internacional de gran tamaño funciona con el mismo esquema a nivel corporativo y a nivel proyecto. Es decir, dentro del organigrama principal, dependiendo de la Dirección General existen 6 áreas en las que la organización divide su trabajo, con equipos de trabajo propios de cada área. De igual forma, a cada proyecto específico desarrollado por la empresa, se le asigna un gerente o director de proyecto, quien a su vez coordinará las mismas 6 áreas específicamente para su proyecto.



Organigrama tomado directamente de la empresa. Uso con fines académicos.

Es importante hacer notar que para la Dirección General son de igual importancia áreas operativas o de campo, como producción, proyectos y montaje, como las áreas más teóricas o de oficina, como planificación y compras. También es importante resaltar como la calidad tiene un papel fundamental: está dentro del conjunto básico de actividades. Esto deja en claro que independientemente si se trata de tareas teóricas o prácticas, siempre se busca una calidad en lo que sea que se haga.

### IV.3.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas se pueden (y deben) adaptar al tamaño, área geográfica que abarcan, requerimientos y características de cada empresa. Para ello, hay que hacer un análisis de cada una en particular.

Una de las cuestiones fundamentales a tomar en cuenta a la hora de pensar en la organización de la empresa es la actividad o actividades a las cuales se dedicará. Las empresas de las que hemos hablado en este trabajo de investigación se dedican, en esencia, a lo mismo: la Arquitectura. Esta disciplina abre un abanico de distintas posibilidades más específicas a las que cada una se puede enfocar. Será necesario acotar y destacar las funciones que la empresa tendrá para poder adaptar su organización y poder formarla de la mejor manera posible. Es lógico que no será lo mismo planear una micro empresa dedicada al diseño de interiores, que una empresa mediana dedicada a remodelaciones de espacios en desuso, que una macro empresa dedicada a la construcción de edificios de altura, siendo todas estas empresas en las cuales se ejerce la profesión de Arquitectura. El contemplar esta consideración será de gran importancia para establecer las áreas que conformen la organización, establecer las jerarquías y determinar las funciones que se llevarán a cabo.

Además de las actividades a las que se dedique la empresa en cuestión, hay que prestar especial importancia a la época en la que se vive, a los cambios constantes y a los adelantos tecnológicos que de una u otra manera alteran la forma de funcionar de una organización. Los modelos teóricos con el tiempo pueden volverse anticuados y no satisfacer al cien por ciento los elementos de nuestros días. No es lo mismo una empresa de antaño con tecnología rudimentaria a una actual con procesos modernos. Hay que tener siempre presente que lo que ayer funcionaba, no necesariamente funcionará hoy o mañana. Nunca hay que olvidar la evolución que nuestra

propia industria ha tenido. Tomemos como ejemplo una comparación entre las empresas de hace 50 años y las de la época actual, y las diferencias serán notorias:

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Más pequeñas</li> <li>. Más sencillas</li> <li>. Menos especialistas</li> <li>. Menos tecnologías</li> <li>. Menos reglas y procedimientos</li> <li>. Más cercanía al trabajador</li> <li>. Administración individual</li> <li>. <b><u>Importancia al negocio</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Más grandes</li> <li>. Más procedimientos</li> <li>. Más especialistas</li> <li>. Más tecnologías</li> <li>. Más reglas y procedimientos</li> <li>. Administrador más externo</li> <li>. Administración en equipo</li> <li>. <b><u>Importancia a las personas</u></b></li> </ul>

Comparativo de empresas constructoras según la época (autor: Daniel Oscar Alatraste Strauss).

Por último, haré énfasis en otro punto importante a considerar que es la diversificación de actividades y presencia de otras áreas adicionales a la Arquitectura dentro de las empresas dedicadas a ella. En todos los ejemplos de organización analizados de empresas de Arquitectura, tanto teóricos como prácticos, se tiene una constante: además del área de Proyectos, Arquitectura o Construcción (según sea el caso específico), existen muchas otras áreas fundamentales, que dependen siempre de la Dirección General y que complementan el buen funcionamiento y el poder alcanzar los objetivos propuestos. Dependiendo del giro de la empresa, estas áreas pueden ser: Compras, Finanzas, Riesgos, Control, Contabilidad, Calidad, Producción, Mercadotecnia y Administración, solo por mencionar algunas. Hago énfasis en esto ya que es muy importante ver que el conjunto de una empresa de Arquitectura no solo se limita a la disciplina en sí, sino que integra muchas otras disciplinas que la complementan y la ayudan a funcionar de mejor manera y en definitiva, a conseguir sus objetivos de una manera más exitosa.

Adicional a todo lo anterior, no se deberá perder de vista el papel que el Director General juega en el esquema de cada compañía. Está siempre presente en todos los modelos de organización empresarial, manteniendo relaciones directas con las áreas fundamentales de trabajo, y por consiguiente relaciones indirectas con los subgrupos de trabajo dependientes de estas primeras.

El propósito de este trabajo de investigación es precisamente hacer notar la importancia de la Dirección en cualquier empresa dedicada al ejercicio profesional de la Arquitectura. En estos ejemplos teóricos y prácticos se demuestra que el buen funcionamiento de un área de trabajo, y de una organización en general recae claramente en una cabeza definida, cuyo papel será fundamental en conseguir el éxito de la empresa.

## IV.4 PROCESOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Es importante recalcar la importancia de que todos los procesos dentro de una empresa están en constante cambio y deben estar sujetos a una constante revisión, y por lo tanto, la dirección debe estar en todo momento pendiente de lo que suceda para saber el sentido que va tomando una actividad determinada. Se debe procurar que todos los procesos tengan una situación favorable, pero una vez que la alcancen no significa que siempre se quedará así, por eso la importancia de su revisión continua y sus reajustes en caso de ser necesarios. Una forma de completar esta revisión es tener una división de los procesos, según el grado en que éstos puedan afectar el desarrollo de la empresa, e irlos catalogando uno a uno, de forma que en el momento en que el uno signifique un riesgo para la organización, se pueda atender de manera inmediata.

A criterio personal, y con la revisión de casos prácticos profesionales, las situaciones en las que los procesos dentro de la empresa se pueden catalogar son las siguientes:

### *SITUACIÓN DE EMERGENCIA*

Es aquella que en la cual hay que tomar medidas inmediatas antes de que repercuta en el desarrollo de la empresa y los intereses de la misma se vean amenazados de manera grave, significativa o irreversible. Hay que buscar su mejora. Este tipo de situación a veces se hará evidente de manera inmediata y notoria, y a veces no será tan fácil identificarla hasta que los daños ya se hayan hecho. Dentro de las diferentes áreas de una empresa, algunos ejemplos de procesos en este tipo de situación podrían ser los siguientes:

- No contar con un departamento de Administración ni implementar procesos administrativos en las diferentes actividades que se realizan.
- Evasión fiscal, o falta de pago a alguna instancia gubernamental.

- No hacer una asignación de recursos para las diferentes acciones a ejecutar.
- No hacer programa detallado de obra.
- Falta de control de gastos administrativos, gastos internos, costos de operación, entre otros.
- Mal control de documentos en expedientes.
- No coordinar las fechas de entrega de facturas con sus pagos correspondientes.
- Falta de una organización de cuadrillas en obra, en todas las etapas
- Falta de atención personalizada a clientes, pre y post venta.
- Falta de atención personalizada a proveedores.
- Falta de manuales de operación y de procesos.
- No controlar gastos de gestoría y trámites oficiales.
- Falta de control en relación de documentos y expedientes en entregas y recepciones a funcionarios y dependencias públicas (Notarías) y privadas.
- Archivo y contabilidad de gastos de la empresa hecho por diferentes personas, según el rubro del gasto, derivado de una mala comunicación.
- Mal sistema de almacenamiento de datos, físicos y electrónicos.
- No establecer un calendario preciso y específico con fechas de entrega, plazos y pagos con gente interna y externa a la empresa.
- Emplear a individuos a quien no se les tenga confianza en los altos mandos.
- Tener individuos o cuadrillas enteras de empleados insatisfechos o desmotivados.
- Tener fugas de información hacia el exterior de la empresa.
- Tener fugas de capital injustificadas.
- Falta de un programa de emergencia para contingencias o situaciones extremas.
- Defraudar la confianza de un cliente o proveedor y las implicaciones que esto pueda tener en el mercado exterior.

### *SITUACIÓN MEJORABLE*

Es aquella que causa repercusiones pero no representa un peligro inminente ni impide el desarrollo general de la empresa. Es deseable que se busque su mejora, aunque ésta no tenga que ser de manera inmediata. A manera de que se resuelva en menor tiempo, menores serán los daños causados. Dentro de las diferentes áreas de una empresa, algunos ejemplos de procesos en este tipo de situación podrían ser los siguientes:

- No hacer presupuestos comparativos con cada proveedor para cada asignación, aunque estos sean conocidos y de confianza.
- Tener mal organizada la plantilla de trabajadores, ya sea con empleados de sobra o tener escasez de empleados.
- Una vez aceptado un presupuesto, no programar los pagos de manera calendarizada.
- Tener muchas cuentas bancarias, que implica muchos gastos operativos y una falta de control monetario.
- Tener un sistema de pagos mal implementado.
- Para clientes y proveedores, falta de especificación de los alcances de los trabajos.
- Mala comunicación entre personal de oficina y personal de campo.
- Falta de seguimiento en trámites oficiales y ante instancias públicas (Notarías).
- No tener un sistema programado de citas y pagos, especificado por proveedor, especialmente en días de paga.
- Falta de estandarización de procedimientos dentro de la empresa.
- Falta de control en los tiempos destinados a cada actividad por cada empleado.
- Falta de revisión de precios, presupuestos, costo de insumos y materiales con previa anticipación a la fecha en que se necesiten.
- Falta de comunicación con departamento de compras.

### *SITUACIÓN ACEPTABLE*

Es aquella que puede seguir como está sin que la empresa y el entorno sufran repercusión alguna. Aunque se tenga una situación que no representa peligro, nunca hay que descuidarla ya que las circunstancias pueden cambiar y así mismo el estado de un proceso determinado. No está de más apegarse al lema conocido de la calidad que muchas empresas utilizan y que dice que todo siempre es mejorable. Dentro de las diferentes áreas de una empresa, algunos ejemplos de procesos en este tipo de situación podrían ser los siguientes:

- Asignar el tiempo y los recursos necesarios a un departamento de Administración, o a una persona que ejecute esas funciones.
- Implementar una calendarización de todos los ingresos y egresos que se harán por periodo determinado, sea día, semana, mes, o el que se decida a conveniencia.
- Tener una amplia oferta de proveedores y no estar obligados a trabajar con uno mismo. Si se decide lo anterior será por conveniencia de la empresa y no por falta de opciones.
- Analizar a fondo cada esquema de negocio y optar por la que ofrezca el escenario más viable a fondo y no a simple vista.
- Revisar todos los componentes de un proyecto (o negocio) antes de aceptarlo y antes de iniciar su ejecución.
- Implementar un sistema uniforme de archivo de documentos para todos y cada uno de los departamentos de la empresa, donde se establezcan los permisos de quien puede tener acceso a la información.
- Tener un registro completo de datos de clientes, proveedores y todo aquel individuo que de una u otra manera se relacione con la empresa.
- Tener un departamento de compras bien establecido.
- Tener personal motivado. De no estarlo, hacer lo necesario para motivarlo.

Será importante tener siempre en mente que una empresa no funciona por sí sola. Funciona gracias a todos y cada uno de los individuos que laboran dentro de ella y en función de todas las actividades que estos individuos generan o realizan con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Si estos procesos no funcionan de manera adecuada, el resultado probablemente no será el esperado, y es por eso que hay que monitorear cada uno para que se encuentre en estado óptimo y entonces se alcancen las metas deseadas.

En este sentido, una empresa constructora no es diferente de ninguna otra. Existen procesos y hay que planearlos, organizarlos, controlarlos y dirigirlos, al igual que a los individuos que los ejecutan. En lo que sí es diferente la empresa de Arquitectura es que nuestro producto es único, y es por eso que debemos prestar especial atención a situaciones específicas y propias de nuestro oficio y no simplemente ver la Administración como algo general y ajeno a nuestro abanico de trabajo.

## **V. LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA**

### **V.1 DESCRIPCIÓN**

En las palabras del autor Carlos Suárez Salazar, “la dirección de la empresa constructora debe conceptuarse como la responsabilidad absoluta sobre la coordinación de recursos humanos y de capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable”<sup>109</sup>.

Como responsable del rumbo de la empresa, el director no solo tiene que ver con asuntos de Arquitectura en sí. Sus funciones van más allá y sus conocimientos deberán darle la capacidad para administrar recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos y de tiempo. Debe además tener nociones de otras disciplinas: economía, finanzas, derecho, psicología, ecología, entre otras.

En respuesta al cliente en aspectos como calidad, cumplimiento, tiempo y costo, así como en respuesta a sus subordinados, colaboradores y socios, en el Director es en quien caen un sinnúmero de responsabilidades dentro de una empresa constructora. Dada la comunicación que tiene con el conjunto como tal y las partes que lo integran, el Director tendrá comunicación con todas las partes integrantes e influyentes en la empresa, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Clientes y accionistas actuales
- Clientes inversionistas potenciales
- Instituciones públicas
- Instituciones privadas

---

<sup>109</sup> *Ibid*, p. 117.

- Autoridades locales y federales
- Colaboradores
- Competencia
- Empleados
- Proveedores
- Familia

## V.2 GUÍA DE APLICACIÓN

Después de hacer la investigación bibliográfica para el presente documento y complementarla con datos reales de las experiencias profesionales propias y de otros colegas (de profesión y de la industria), a continuación presentaré la aportación práctica de mi trabajo, que complementa los temas teóricos escritos en los capítulos anteriores.

Se trata de una guía práctica de Administración y Dirección que podrá ser utilizada por todos aquellos arquitectos o profesionales dedicados a las empresas de Arquitectura, creada por un arquitecto, con su punto de vista en cuanto a información y aplicabilidad en la vida profesional real. Para la elaboración de la misma, he tomado como base diez puntos que considero los más importantes dentro del aspecto administrativo/directivo de una empresa, y que basado en experiencias reales puedo decir que se debe procurar su aplicación si es que se pretende conseguir el éxito de la empresa en cuestión.

Cabe aclarar que la presente guía está elaborada por un arquitecto, con su particular punto de vista y está hecha en principio para ser consultada por otros arquitectos. Dada la desinformación en temas administrativos que la Arquitectura tiene en sus etapas formativas, esta guía será de utilidad para ampliar el panorama de nuestra profesión dentro de la industria y nos ubicará más en el mundo de las empresas prestadoras de servicios profesionales de Arquitectura. Será un documento de apoyo para los arquitectos que queramos ver el lado de negocio que tiene la Arquitectura y nos presentará una manera práctica de cómo acercarnos a ello y tener éxito.

Esta guía no pretende de ninguna manera ser un documento universal o único en temas de Administración aplicados a la Arquitectura. Podrá ser objeto de otra investigación el adentrarse en otros temas administrativos y su aplicación a la Arquitectura, o podrá servir como modelo para analizar cómo se interrelacionan otras disciplinas con nuestra profesión.

## GUÍA PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN PARA ARQUITECTOS

*Diez puntos que se deben tomar en cuenta para conseguir el éxito en una empresa prestadora de servicios profesionales de Arquitectura.*

Un arquitecto que pretenda hacer de su quehacer laboral una forma de vida y por lo tanto necesite hacer negocio de su profesión, deberá forzosamente esforzarse por ser el mejor dentro de su ramo. Un arquitecto que pretenda dirigir un equipo de trabajo, ya sea porque trabaja de manera independiente o porque ocupa un puesto alto dentro de una empresa constructora, deberá saber que para que un trabajo en equipo funcione se requiere más que el talento individual. Un arquitecto (o empresa de Arquitectura) que pretenda desempeñarse de manera exitosa, además de sus cualidades de diseño y construcción necesitará de la interrelación con otras disciplinas, y por lo tanto, el arquitecto deberá tener nociones de algo más que de Arquitectura.

Enfocado específicamente en temas de Administración, a continuación, presentaré de manera precisa y concentrada una guía con diez puntos básicos que, apoyado en investigación teórica y en experiencias prácticas (propias y ajenas), considero deberán estar presentes dentro de una empresa dedicada al negocio de la Arquitectura y que cualquier arquitecto que pretenda dirigir una empresa de este tipo o ser el líder de un equipo de trabajo nunca deberá perder de vista para poder tener mayores oportunidades de alcanzar el éxito. Haré la aclaración de que al hablar de empresa incluyo desde el arquitecto independiente que decide trabajar por su cuenta sin la gran infraestructura de una empresa establecida, hasta una macro empresa con todo el aparato de organización que ésta tenga, pasando por todas las combinaciones intermedias en las que, de una u otra manera, el arquitecto ocupe un papel importante en los procesos empresariales.

## TENER UN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

*- Una buena Administración se debe llevar día a día -*

Por obvio que parezca, existen empresas o profesionistas que piensan que la parte administrativa se da por sí sola en cualquier actividad que se decida emprender. Esto en la realidad no sucede. Es de vital importancia tener dentro de la empresa, sea ésta del tamaño que sea, un área que se dedique a establecer el orden de los procesos y actividades (pasadas, presentes y futuras), que se encargue de optimizar los recursos de todos tipos, de programar pagos, de ordenar todo en una calendarización, y de hacer que se obtengan los mejores resultados partiendo de las metas que se quieren alcanzar y de los recursos con los que la empresa cuenta.

Al leer esto uno podría pensar que un departamento de Administración solo se requiere para empresas de determinado tamaño o número de empleados. Esto es falso. Si bien es cierto que una organización que cuenta con un número suficiente de empleados y está subdividida en departamentos podrá tener un área específica de Administración, este concepto no excluye a los arquitectos que trabajen de manera independiente o que tengan un despacho con pocos empleados. Si este fuera el caso, es recomendable que el mismo arquitecto divida sus actividades y se dé el tiempo para realizar de manera específica todas las actividades que a Administración de su negocio se refieren.

La experiencia profesional dice que una empresa sin Administración se vuelve un caos, un desastre o simplemente no funciona. Si no se le dedica tiempo y recursos a la Administración simplemente la empresa no es negocio.

El tener claras las metas a las que se quiere llegar, permitirá optimizar los recursos con los que se cuentan y será la base para que cualquier negocio funcione, es decir, para que genere utilidades.

## TENER UN CONTROL CONTABLE/FISCAL

*- La Administración fiscal es fundamental dentro de la empresa -*

La organización y buen manejo de toda la papelería fiscal permitirá tener un orden muy claro en cuanto a las finanzas de la empresa y su situación ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en México (o la dependencia gubernamental encargada de la recaudación de impuestos en cualquier otro país). Esto abarca declaraciones, recibos, facturas, notas, órdenes de pago, órdenes de cobros y cualquier otro documento que tenga que ver con entradas y salidas de dinero a la organización. El departamento de compras y el departamento fiscal tienen una estrecha relación, si no es que son llevados por la misma persona o área. Los asuntos de seguridad social para empleados no serán ajenos a este departamento tampoco.

Una empresa con una pobre o nula organización de sus impuestos estará condenada a requerimientos, multas, pagos extemporáneos y otras sanciones que muchas veces podrán ser contraproducentes a las utilidades o ganancias que se hubieran tenido.

La experiencia profesional dice que esta área es fundamental para el buen estado de la empresa, al corto y largo plazo, y al igual que los temas administrativos, se deberá designar a una persona en específico que lleve este control. De tratarse de una empresa pequeña, las actividades fiscales deberán ser realizadas por el propio arquitecto.

Para la ejecución de las actividades contables se deberán tener muy claras las fechas establecidas para los pagos de impuestos. La persona que realice todas estas actividades deberá ser de la entera confianza del arquitecto (propietario o responsable) ya que estará en juego el buen estado fiscal de la empresa, que de no ser llevado correctamente, puede conducir a incumplimientos, fraudes y el posible fracaso de la empresa en sí.

## TENER CONOCIMIENTOS O ASESORÍA LEGAL

*- Una empresa con problemas legales no tiene un futuro fácil -*

Como he mencionado con anterioridad, la Arquitectura es una profesión que interactúa de manera muy estrecha con otras profesiones o disciplinas. Para el planteamiento de una buena Administración integral será necesario estar bien cimentados en el aspecto legal.

Cualquier transacción que se realice, interna o externa, tendrá que estar dentro del marco legal de la entidad donde se lleve a cabo. Estas transacciones pueden ser con socios, accionistas, clientes, proveedores o cualquier individuo que intervenga en la organización. Por sencilla o compleja que sea, una actividad que conlleve consecuencias legales desfavorables podrá representar una amenaza para la empresa, lo cual podrá traer resultados negativos.

Por el giro de la profesión y el tipo de empresa, los asuntos legales podrán ser de varios géneros. Los temas de derecho laboral serán los relacionados con trabajadores, empleados, proveedores, contratistas y todos aquellos que trabajen dentro, por y para la empresa. Los asuntos de derecho civil que serán los asuntos de contratos celebrados, arrendamientos, compras y ventas. El derecho mercantil se encargará de resolver asuntos de sociedades y asociaciones propios de la empresa o en los que ésta se vea involucrada.

Un tema que no hay que perder de vista es la normatividad de predios e inmuebles en los que realizaremos trabajos. Más allá del diseño en papel, nuestra labor, se desarrolla en propiedades inmuebles que están sujetas a ciertas normas, leyes, reglas y planes de desarrollo.

La experiencia profesional nos dice que será de vital importancia para la realización de cualquier negocio tener la certeza de que el inmueble en cuestión está libre de gravámenes, al corriente en sus pagos y que se tienen (o pueden tramitar) todas las licencias, certificados y permisos para hacer lo que se pretenda hacer.

## TENER CLAROS LOS CONCEPTOS DE COMPETENCIA Y CALIDAD

- *En una competencia cerrada, triunfará el producto con mejor calidad* –

En la época actual existen numerosas opciones para la realización de prácticamente cualquier trabajo. Hay que tener presente que una empresa no está sola en el mercado, al contrario, tiene siempre una competencia: empresas similares, empresas que desarrollan el mismo producto o proyectos que ofrecen las mismas características. Está demostrado que en una economía capitalista (como la nuestra) donde existe un mercado amplio y por ende una competencia obligada, tendrá más oportunidades de tener éxito quien proponga un mejor producto. Si el producto o empresa se hace de un prestigio en el mercado, tendrá un mejor futuro.

Para saber qué parámetros debemos tomar en cuenta en el producto que ofrecemos, se puede recurrir a la herramienta conocida como *estudios de mercado*. Este tipo de investigaciones permiten definir cuáles son los requisitos mínimos que los productos o servicios que ofrecemos deberán tener para estar dentro de la competencia. Una vez identificadas estas características, lo siguiente es hacer lo necesario para que éstos tengan una calidad superior a la de la competencia.

Además de la calidad del producto final de una empresa, será importante la calidad que se tenga en los procesos internos del funcionamiento de dicha organización. Una organización que funciona con procesos bien establecidos y monitoreados constantemente, podrá tener mayores probabilidades de alcanzar un producto final con calidad. Se trata de preocuparse por tener estándares altos con respecto a la competencia, en todos y cada uno de los pasos que darán como resultado un producto final. Las empresas de Arquitectura trabajan con procesos productivos, a mayor o menor escala, donde intervienen insumos, materias primas, individuos y que la interacción entre todos estos da como resultado un producto final. Todos estos procesos podrán ser medidos y mejorados para alcanzar la máxima calidad posible.

## ACOPLARSE A LA TECNOLOGÍA Y UTILIZARLA

*- Las herramientas tecnológicas ayudan a reducir costos –*

La evolución de la ciencia y los adelantos tecnológicos en prácticamente todas las profesiones y disciplinas existentes, hacen que cada vez se tengan herramientas que ayuden a simplificar los procesos dentro de una actividad determinada. La Arquitectura no es la excepción, y las empresas dentro de esta profesión tampoco. Existen numerosas herramientas en las cuales nos podemos apoyar para hacer más eficientes los procesos que se desempeñan en nuestra empresa.

Como primer punto, existen programas computacionales que van desde los más sencillos de dibujo hasta el software más sofisticado en cuanto a cuantificación, generación de precios unitarios e integración de costos. Dependerá de las características de la organización, de las características del producto, de las necesidades del cliente y de las capacidades de quienes laboren en la empresa, el programa o programas que se deberán implementar para que el quehacer cotidiano se simplifique, se automatice, se haga eficiente y esté a la vanguardia.

Además de las herramientas de computadoras, se deberá prestar especial atención a los avances tecnológicos en materiales y maquinarias cuyo uso e implementación traiga como resultado un mejor producto final.

Con el uso de estas tecnologías, sin lugar a dudas se tendrá una reducción de costos. Esto debido a que se necesitará menos personal para realizar una misma actividad, o se requerirá de menos tiempo para realizarla, o ambas. De cualquier manera, una reducción de horas laborales se traduce en una disminución en los costos. Si se aplica esta premisa a todos (o a la mayoría) de los procesos dentro de la empresa, los resultados económicos serán notables. Una buena administración de los recursos tecnológicos juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier organización.

## MOTIVAR Y ESTAR MOTIVADO

- *Una persona motivada podrá alcanzar sus metas de manera más sencilla –*

Cualquier jefe o cabeza de un grupo de trabajo debe preocuparse porque sus empleados estén siempre motivados, y deberá tener siempre en mente que un trabajador motivado rinde más que uno que no lo está.

Para poder motivar a alguien, hay que tener primero claras las metas que se quieren alcanzar para después poder incentivar a los individuos a que las alcancen. En una empresa siempre se persiguen metas globales, pero es importante tener presente que también se deben satisfacer metas medias, o de los subgrupos de trabajo y las metas propias o individuales. El alcanzar éstas últimas ayudará a alcanzar las metas medias y las globales con mayor certeza.

Existen muchos mecanismos para poder tener a un equipo de trabajo bien motivado. Lo primero es que el individuo acepte que la meta que se persigue es alcanzable y que él está de acuerdo en alcanzarla. Una vez hecho esto, se pueden dar los incentivos de muchas formas: premios, bonos, vacaciones, o cualquier recompensa que se dé por cierto objetivo alcanzado.

Un ambiente de trabajo donde los integrantes del equipo están motivados es funcional ya que unos se apoyan a otros. De tener un escenario opuesto, las metas de la organización podrían estar en peligro de no conseguirse y un personal no apto podría representar una gran amenaza.

La experiencia profesional nos dice que muchas veces la motivación sirve como una forma alterna de control. Un individuo motivado por la recompensa que tendrá al concluir cierta tarea, hará todo lo posible por concluirla rápido y de la mejor manera. A esto se le pueden relacionar dos conclusiones inmediatas. La primera es la eliminación de ciertos mecanismos de control, ya que el empleado tendría un *autocontrol*; la segunda es la reducción de tiempos dada la determinación del empleado en concluir su tarea, lo que se traduce en una significativa reducción de costos.

## COMUNICACIÓN: PODER COMUNICAR Y SABER COMUNICARSE

*- El buen entendimiento entre las partes es la base para conseguir lo que se pretende –*

Los arquitectos desempeñamos una profesión en la que tenemos la oportunidad y necesidad de relacionarnos con una gran cantidad de individuos, grupos de trabajo, organizaciones y empresas en el desarrollo diario de nuestra labor. Esto lo hacemos tanto al interior de nuestra empresa como hacia el exterior, al relacionarnos con compañeros de trabajo, proveedores, contratistas, clientes, socios, accionistas, inversores, y todos aquellos individuos con quienes de una u otra manera hay una especie de relación laboral.

Por lo anterior, es evidente que el arquitecto tendrá que comunicar diferentes mensajes hacia diferentes personas. Será una cualidad de vital importancia el saber cómo hacerlo. Para esto hay que tener muy claro el tipo de mensaje que se quiere transmitir, los medios que se tienen para transmitirlo y sobretodo asegurarse que la parte receptora lo haya entendido con claridad para que se puedan obtener los resultados deseados. A final de cuentas, el conseguir las metas de la empresa dependerá de cómo se realicen los procesos para llegar a ellas. Estos procesos estarán bien entendidos si se desarrollaron en base a una buena comunicación.

Un arquitecto que pretende ser el líder de un equipo de trabajo deberá tener una excelente comunicación con los que lo rodean. Parte de esto deberá sustentarse en los mecanismos de influencia que el arquitecto pueda aplicar, según sea su método y su forma de trabajo (autoritario, comprensivo, demandante, flexible). De esta forma, se verá si lo que él quiere comunicar es transmitido de la manera correcta, recibido de la misma manera y ejecutado como se pretende.

En la experiencia práctica, vale más repetir un mensaje varias veces hasta asegurarse que se ha entendido, a solo decirlo una vez y que no se entienda en su totalidad.

## LIDERAZGO, PODER Y AUTORIDAD

*- Para dirigir un equipo, hay que asumirse como el director y que los demás lo sepan también –*

Como arquitectos que pretendemos ser la cabeza de un grupo de trabajo, ya sea como propietarios de un negocio u ocupando puestos altos dentro de las empresas de nuestra industria, debemos asumir desde un principio el papel de directores.

Como he mencionado con anterioridad, nuestra profesión nos relaciona con una gran cantidad de personas de ámbitos totalmente distintos, frente a quienes debemos asumir nuestro rol como la cabeza de todo un equipo. Asumir esto, por consiguiente, deberá reflejarse en ciertas actitudes y conductas de nuestra parte, hacia nosotros mismos y hacia las personas que nos rodean. Esto se puede reflejar ejerciendo autoridad, poder y todas las herramientas de liderazgo necesarias, pero siempre dentro del marco del respeto, hacia los individuos, hacia la ética empresarial, ante las leyes y ante las autoridades, y de todos los anteriores hacia nosotros. Jamás se debe pensar en actuar de manera arbitraria solo por tener la autoridad o las posibilidades para poder hacerlo.

Además de ser los líderes de un grupo, el asumir el carácter de director también nos coloca como los responsables de la toma de decisiones importantes. Nuestro criterio para analizar y más tarde decidir deberá de ser amplio, centrado, fundamentado y pensado, siempre teniendo en mente los objetivos por los cuales estamos trabajando.

Una buena dirección se traducirá en un equipo de trabajo funcional que trabaje de manera adecuada y que persiga, a manera individual y a manera de grupo, las metas de la organización.

En la experiencia diaria de nuestro ejercicio profesional, el hacerse respetar, demostrar autoridad y ser capaces de liderar un equipo de trabajo, traerá como consecuencia el cumplimiento de las metas propuestas, lo que se traducirá en utilidades monetarias.

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

*- Como dice el dicho... "renovarse o morir" –*

Para que un producto o servicio esté vigente hay que preocuparse por mantenerlo al día y tratar de ofrecerlo como algo novedoso que resalte dentro de la competencia. El ofrecer algo con las mismas características de lo que se ofrece en el mercado pero con una cierta ventaja es lo que lo hace más atractivo para los clientes. Se deberá tratar que esta ventaja sea una diferencia marcada que no reduzca la calidad del producto ni de sus beneficios.

El proceso de idear las formas en cómo se va a diferenciar lo que nosotros ofrecemos de lo existente en el mercado comprende el trabajar dentro de un proceso creativo donde se piense en una o varias facetas que puedan ser modificables, mejorables y que sean las que dicten la ventaja sobre a los demás. Esto puede llevar un tiempo considerable, pero visto a través de la experiencia profesional, será un tiempo bien invertido.

La creatividad no solo se da hacia el exterior de la empresa (productos y servicios que se ofrecen), sino también se da en el interior de la misma. Los procesos, formas de realizar actividades y la asignación de tareas, entre otros, también son susceptibles a renovación y a ser producto de un proceso de modificación y adaptación basado en la creatividad.

Una empresa cuyos trabajadores están a la vanguardia en tecnología y procesos productivos que le impriman cierta innovación a sus labores, estarán más pendientes de los resultados obtenidos. Nada se dará por sentado y siempre se estará al pendiente de las nuevas tendencias que se puedan aplicar al ambiente laboral.

Las innovaciones externa e interna no suceden una sola vez como un acto único. Se trata de que se integren como un proceso constante que retroalimente a la empresa y que ésta se vaya ajustando a los cambios y condiciones que el paso del tiempo marca.

## MULTIFACÉTICO: TODOS PODEMOS HACER UN POCO DE TODO

*- La empresa es un todo y no un conjunto de partes aisladas -*

En la época actual, el uso de tecnologías, una competencia muy marcada y la necesidad de estar siempre a la vanguardia, obligan a los profesionistas a tener conocimientos en más de una disciplina. De esta manera, el arquitecto que pretenda formar un negocio deberá tener nociones de Administración, Leyes, Ecología, Ingeniería y cualquier otro campo que se relacione con lo que él esté haciendo o pretenda hacer.

Dentro de una organización, esto funciona más o menos de la misma manera. Para optimizar recursos y obtener mejores resultados, los integrantes de un equipo de trabajo deberán de ser capaces de tratar temas con orígenes y fines diferentes. Si no pueden profundizar en ellos, al menos deberán tener el criterio suficiente para poder tomar una decisión basados en asesorías externas. El profesionista de hoy en día no es exclusivo de su profesión, sino que más bien es multifacético y multidisciplinario, y esto es lo que lo hace un profesionista más completo que aporta más al grupo de trabajo dentro del cual se desempeña.

En el organigrama de una empresa, se debe de respetar la individualidad de cada trabajador, pero se debe asumir también su conocimiento en más de un tema. Esto ayuda a que, de forma planeada, cada integrante del equipo pueda participar en otras áreas además de la suya, lo que enriquecerá el resultado final. Es importante que las incursiones por parte de los integrantes de un equipo en los temas importantes se den de forma ordenada y planeada. Será a criterio de los líderes de cada grupo el calendarizar las sesiones, establecer los objetivos y los alcances deseados.

La experiencia profesional demuestra que se obtienen mejores resultados de un equipo de trabajo cuyos integrantes tienen mayor conocimiento de otras áreas además de la propia.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **VI.1 MODELO DE EMPRESA CONSTRUCTORA**

El ejercicio profesional de la Arquitectura puede darse de muchas maneras. En nuestra profesión existe un abanico enorme de posibilidades laborales, con formas y métodos distintos, donde los arquitectos podemos encontrar un nicho de trabajo. Como aportación aplicable y a manera de conclusión de este documento, después de un profundo análisis teórico y práctico, presento un modelo de cómo puede funcionar una empresa dedicada al negocio de la Arquitectura.

Para este ejercicio he decidido analizar un ejemplo de microempresa que funcione bajo el esquema del *arquitecto independiente dedicado a proyectos de Arquitectura (diseño y obra)*. Dentro de todas las opciones o posibilidades, he tomado este formato porque considero que, en primer lugar, es el que se asemeja más a mi realidad profesional de trabajo. En segundo lugar, y basado en evidencias reales, he visto que esta forma de trabajo es muy accesible para todos aquellos arquitectos, en cualquier etapa de su vida profesional, que decidan incursionar en el mundo de los negocios. Para formar parte de proyectos de inversión inmobiliaria no hace falta ser propietario de grandes constructoras o conglomerados de empresas. Se puede tener un comienzo sólido para ejercer nuestra profesión sin un aparato institucional de grandes proporciones, sino más bien teniendo una base sólida de conocimientos y conceptos ordenados de forma tal que se puedan traducir en la concretización de proyectos con éxito.

El modelo propuesto tiene características y lineamientos específicos en cuanto a su funcionamiento y constitución esenciales, aunque cabe aclarar que podrá estar sujeto a cambios y modificaciones menores según cada proyecto en el que se trabaje y las condiciones propias de

trabajo derivadas de éste. En principio, yo propongo que para un óptimo desempeño de este modelo (y de cualquier otro que se tenga), se pongan en práctica los conceptos ya revisados en este documento, en especial, la síntesis que hice en la guía de aplicación del punto V.2.

Para poner más en claro mi ejemplo, comenzaré por definir las características básicas y el modo de operación de esta *empresa tipo*:

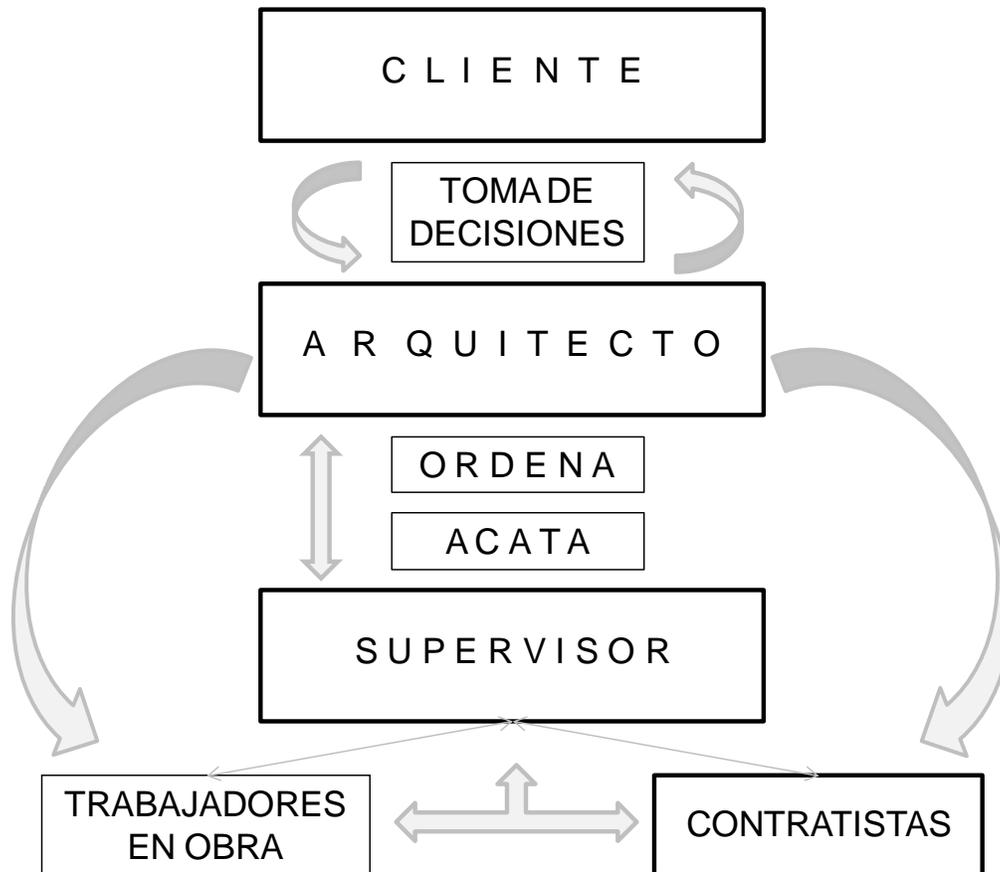
- El arquitecto será el propietario de la empresa y por consiguiente hará las funciones de Director General; será el cerebro operativo de todas las actividades, coordinador principal de la empresa y de los individuos que con él colaboren; será el centro de todos los procesos y el responsable de todas las decisiones.
- Para conseguir proyectos, el arquitecto tendrá dos opciones: el buscará sus propios clientes o los clientes acudirán a él.
- Las funciones principales del cliente típico de esta empresa deberán ser: aportación de recursos, aportación de necesidades y aportación de idea central o inicial (aunque ésta última sea opcional para quedar en manos del arquitecto).
- Las funciones principales del arquitecto deberán ser: aportar idea central o inicial (si es que no fue propuesta por el cliente), contribuir con ideas y soluciones que culminen con el diseño final, coordinar las obras de construcción y las entidades que se vean involucradas en éstas, distribución y asignación de los recursos disponibles y coordinación general.
- Si el trabajo a realizar fuera una obra de construcción, habría un tercer involucrado cuya presencia es de vital importancia para el buen desarrollo de una obra, que es el supervisor de obra, y cuyas funciones principales deberán ser: coordinación en obra de las decisiones del arquitecto, coordinación de los proveedores, subcontratistas y sus propios trabajadores y ser responsable de lo que suceda cotidianamente en la obra.

- Antes de comenzar cualquier proyecto, el arquitecto deberá tener la certeza de la legalidad de los trabajos que se pretenden realizar y de las peticiones del cliente.
- Cada proyecto comenzará con una negociación inicial para establecer los alcances, los tiempos y la remuneración económica.
- Se deberán contemplar cambios y modificaciones durante el desarrollo del proyecto, y se deberá contemplar la forma en que éstas impacten al proceso (económica y laboralmente, así como en tiempo).
- Existirá una relación principal entre el cliente y el arquitecto.
- Existirán también relaciones principales entre el arquitecto y las demás entidades que intervengan en el proyecto: proveedores, subcontratistas, trabajadores, supervisores, colaboradores, solo por mencionar algunos. En cada proyecto intervendrán cuantas entidades sean necesarias para obtener los resultados esperados.
- Las entidades relacionadas con el proyecto se relacionarán, en mayor o menor medida, unas con otras, siempre bajo la supervisión y control del arquitecto.
- La forma de establecer los alcances económicos, presupuestos y honorarios será bajo el formato de *contratación por administración*. De esta forma se tendrá una remuneración económica de honorarios por trabajo realizado y totalmente terminado. En este esquema, podrán existir hasta cuatro tipos de contratos según los alcances de la obra: cliente – arquitecto, arquitecto – supervisor, arquitecto – contratista y contratista – trabajador.
- Además de los puntos relacionados con la Arquitectura y la Administración, el arquitecto será el responsable de no descuidar las actividades complementarias que ayudarán al éxito o fracaso de cada proyecto y de la empresa en sí: aspectos legales, económicos, sociales y políticos. Se podrá apoyar en otras personas que lo complementen en estos aspectos si es que el tamaño del proyecto o la cantidad de trabajo así lo ameritaran.

- Una vez delimitados los alcances y las funciones de cada una de las partes, el arquitecto deberá de presentar una calendarización final al cliente. Esta se integrará por los tiempos que cada proceso tarde en ejecutarse y se conformará por los siguientes tipos de calendarios: arquitecto – cliente (el principal), arquitecto – contratistas y contratistas – trabajadores (secundarios, en caso de existir también obra ejecutada).
- El arquitecto será responsable de establecer todos los canales de comunicación para el buen desarrollo del proyecto. Se valdrá de los instrumentos necesarios como juntas, reuniones, bitácoras y reportes que informen la evolución de las actividades del proyecto en cuestión. Esta comunicación será desde y hacia el arquitecto con las demás entidades involucradas. Cualquier acuerdo al que se llegue se deberá plasmar por escrito para protección futura de todas las partes involucradas.
- Al estar concluidos todos los procesos y obtenidos los resultados esperados, será importante dejar finiquitados todos los contratos y relaciones laborales que se hayan establecido, así como los montos económicos en cuestión.

Aunque podría parecer la forma de organización más sencilla, el ejercicio profesional bajo el esquema de arquitecto independiente no se debe tomar como algo sin necesidad de planeación o algo que se va haciendo sobre la marcha. Para tener éxito, se deben tomar todas las consideraciones como si se tratara de una macro empresa, siendo una de las más importantes la estructura organizacional.

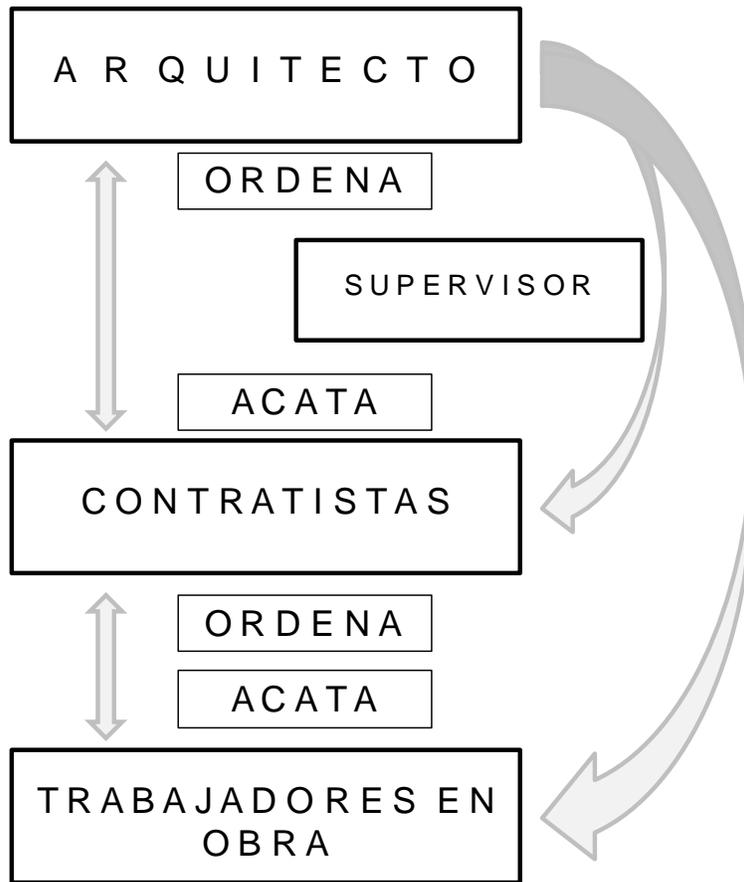
De acuerdo a las características que mencioné anteriormente, a continuación presento el modelo de organización que propongo para esta empresa:



Estructura organizacional aplicada a empresas de arquitectos independientes. Autor: Daniel Oscar Alatríste Strauss.

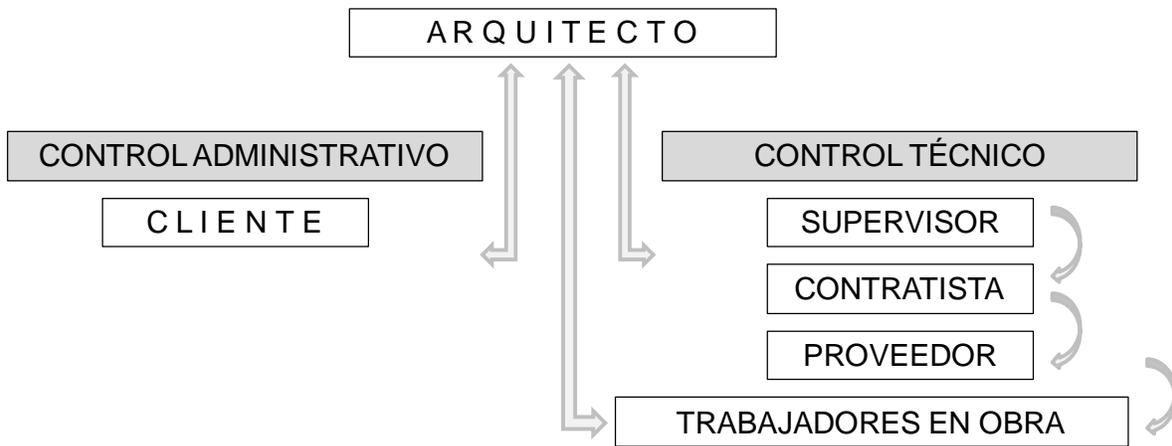
En el caso de que se tratara únicamente de proyectos de Arquitectura, este esquema solo funcionaría con la relación planteada entre arquitecto y cliente. Si el proyecto se llegara a edificar, entonces ya entrarían las demás entidades. La presencia del supervisor irá de acuerdo al tamaño de la obra y a los alcances propuestos.

La idea de tener una microempresa fomenta que para casi cualquier tipo de trabajo se tenga que recurrir a la subcontratación de proveedores o contratistas especialistas en su ramo. Esto propiciará una relación directa entre el arquitecto y cada uno de éstos. Además, si los alcances lo ameritan, será el supervisor quien se encargue de revisar y controlar los detalles de estos proveedores externos. En este caso, y como complemento a la estructura organizacional antes presentada, el funcionamiento con los contratistas sería de la siguiente manera:



Relaciones entre arquitecto, contratistas y trabajadores. Autor: Daniel Oscar Alatríste Strauss.

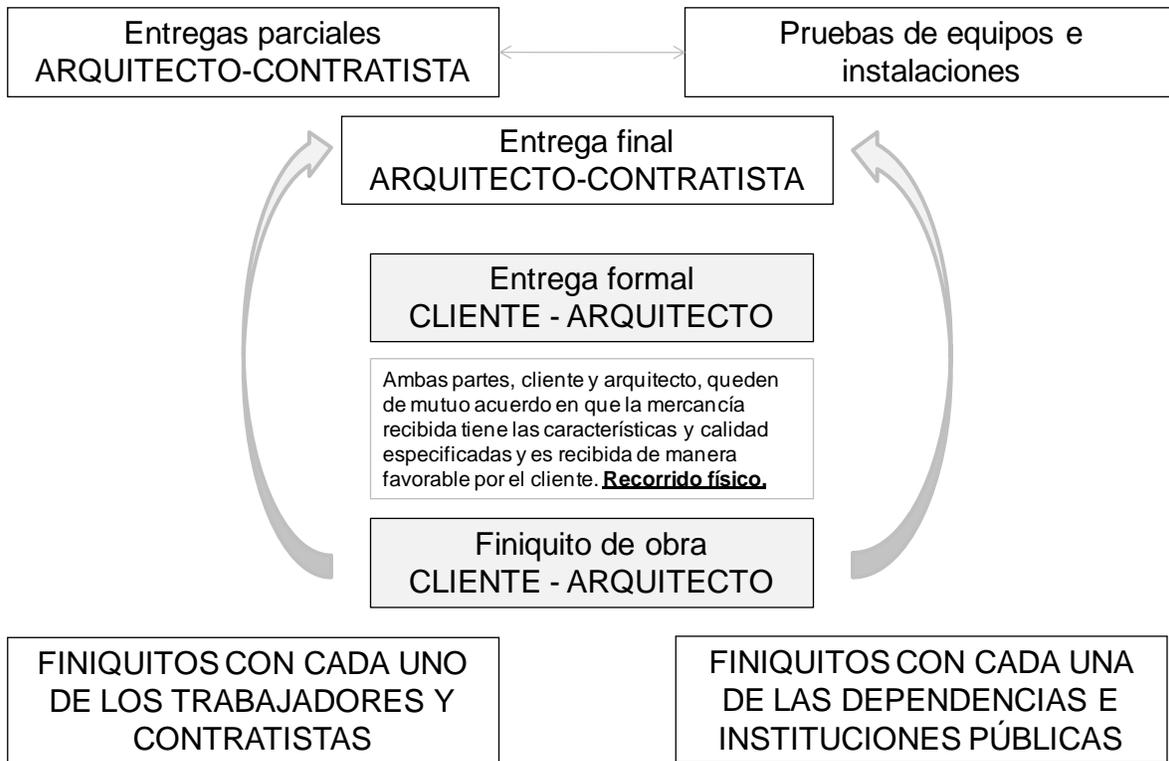
Los contratistas serán responsables de suministrar todos los medios, materiales y herramientas para que sus propios trabajadores ejecuten sus labores. Serán ellos quienes tengan el control sobre sus propios equipos de trabajo, esto sin impedir que el arquitecto o el supervisor puedan tener alguna opinión, comentario u orden hacia los propios trabajadores en obra si es que alguna situación así lo ameritara. De esta forma, para cada proyecto existirán dos tipos de control y apoyo: administrativo y técnico, como se muestra en el siguiente gráfico:



Tipos de control y apoyo entre el arquitecto y quienes lo rodean. Autor: Daniel Oscar Alatrisme Strauss.

Cabe mencionar que estos tipos de control son de tipo práctico y temporal, y tendrán lugar y duración específicamente por proyecto y entre cada una de las partes involucradas. Serán independientes a los tipos de control administrativo, legal, contable, financiero, de mercado y de la productividad que ya había mencionado en el cuerpo de esta investigación y que siempre deberán estar presentes de manera permanente en cualquier empresa.

Como punto de apoyo para el buen funcionamiento de la organización, será necesario prestar atención a la entrega de las tareas terminadas. Al finalizar los trabajos asignados al arquitecto, tanto él como el cliente deberán quedar en el entendido de ambas partes se encuentran de común acuerdo en el fin de la relación laboral. La terminación de los trabajos (proyecto y/u obra) deberá quedar asentada por escrito para evitar futuros problemas y reclamaciones. Al igual que los puntos anteriores, el arquitecto deberá encargarse de finiquitar todas las relaciones laborales que haya establecido durante la duración del proyecto: con el cliente, proveedores, contratistas y trabajadores. Para lo anterior, se deberá concluir bajo el siguiente esquema:



Esquema para el finiquito de trabajos y procesos por proyecto. Autor: Daniel Oscar Alatríste Strauss.

Es importante mencionar que el modelo propuesto no es único ni universal. Existen muchos otros modelos de funcionamiento con los cuales se pueden obtener resultados satisfactorios. Puede haber elementos que cambien o sufran modificaciones o pueden existir variantes en la forma de aplicar algunos conceptos. El esquema que aquí presento es solo uno de tantos ejemplos que pueden ser aplicables al ejercicio profesional de la Arquitectura. Sirva entonces como guía, punto de partida o complemento para todos aquellos profesionistas y colegas que deseen incursionar en la industria de la construcción.

En mi caso, lo considero una síntesis de mi investigación teórica y práctica. Su implementación como herramienta en mi vida profesional será de gran importancia y me ayudará a conseguir los resultados esperados de la manera más óptima en cualquier proyecto en el que decida incursionar.

## VI.2 CONCLUSIONES FINALES

Después de tres años de trabajo e investigación terminé este documento que, además de permitirme obtener el título de Maestro en Arquitectura, amplía mi conocimiento y a la vez me confirma que, como profesional que busca tener éxito laboral, es necesario tener una recopilación cotidiana de conocimientos que contribuya a una preparación constante.

En retrospectiva, puedo decir que este trabajo ha cumplido con su principal cometido. En el proceso de su elaboración he ampliado mis conocimientos en una disciplina diferente y a la vez complementaria a la Arquitectura: la Administración. He conocido muchos conceptos nuevos en esta materia y he visto el beneficio de sus aplicaciones prácticas.

Resulta difícil pensar que en una sociedad donde estamos regidos por el mercado y la competencia, y donde hay que ser de los mejores para poder tener éxito laboral, a los arquitectos no se nos familiarice desde nuestra etapa formativa con las herramientas administrativas que nos ayuden a lograr esto.

Si como arquitectos pretendemos hacer de la Arquitectura un negocio y una forma de vida, es necesario que implementemos un proceso administrativo en nuestro entorno laboral, sea a la escala que sea. No importa si decidimos trabajar como arquitectos independientes, ser parte de una empresa, o fundar una empresa propia, nuestras actividades para llegar a un producto final necesitan tener un orden, y la forma comprobada más eficiente de lograr esto es aplicando los conceptos administrativos.

El mantener con éxito una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de Arquitectura no se puede entender sin la correcta aplicación a detalle de una planeación, una organización, un control, un buen desempeño del capital humano y una dirección.

En relación a ésta última, como arquitecto practicante de mi profesión, y basado en referencias teóricas y en experiencias prácticas puedo decir que si pretendemos formar nuestra propia organización, o formar parte importante de alguna organización mayor, será de vital importancia que tengamos el respaldo de los conocimientos administrativos y de Dirección para poder desempeñar un buen papel a la cabeza de un equipo de trabajo.

Estos criterios los he obtenido gracias al acercamiento a la Administración producto de esta investigación. Además de que el presente documento me ha servido para el enriquecimiento personal, cumple con uno de sus objetivos principales al servir como una referencia abierta a otros colegas que lo quieran consultar, provee de un fácil acceso a los conceptos principales de Administración con énfasis en la Dirección y los presenta desde el punto de vista de un arquitecto, cosa que es difícil de encontrar, por extraño que parezca. Este trabajo podrá ampliar el panorama de lo que los arquitectos necesitamos saber y aplicar a la hora de pensar en conceptos como *empresa, negocio o industria de la construcción*, entre otros.

Asimismo, y cumpliendo con otro de los objetivos iniciales, este trabajo propone una guía práctica de lo que, a mi punto de vista y basado en la investigación, cualquier arquitecto que desee incursionar en el negocio de la construcción debe de aplicar. Los puntos de esta guía no son únicos, no fueron elegidos al azar ni arbitrariamente, sino que, a mi criterio y basado en referencias teóricas y experiencias prácticas, son los más representativos en la búsqueda actual del camino al éxito en una empresa constructora.

Una vez sintetizado y asimilado todo lo que investigué, aprendí y supe cómo aplicar, concluyo este documento con una propuesta. Se trata de un modelo de organización para una micro empresa dedicada a los proyectos de Arquitectura, encabezada por un arquitecto que trabaja de manera independiente y que es dueño de su propio negocio. El esquema que presento

aquí lo defino con sus características, formas de trabajo, procesos y funcionamiento general de una manera sencilla y clara con el propósito de que pueda servir de consulta y apoyo al lector.

Es común pensar que un arquitecto no necesita nada más que saber de diseño y construcción para poder ejercer su profesión. Esta investigación me ha abierto el panorama para ver que la Arquitectura utiliza los conocimientos de muchas otras disciplinas para enriquecerse. En mi caso particular, yo elegí la Administración (y su componente de Dirección) como puntos relacionados estrechamente con la Arquitectura.

En la vida práctica, hay un abanico enorme de posibilidades de diferentes profesiones que se relacionan con la nuestra, que la complementan y que enriquecen su práctica profesional. Dejo como un hilo conductor de investigaciones posteriores el tratar a fondo otro concepto dentro de la Administración u otra disciplina que de una u otra manera tenga esta relación de la que hablo.

Para terminar, invito a los lectores de este documento a que traten de ampliar sus conocimientos. Un profesionalista mejor preparado tendrá más herramientas para sobresalir de entre los demás. Invito a los arquitectos a que vean más allá de lo que se tiene inmediatamente cerca, a que extiendan sus horizontes de aprendizaje y recopilación de conocimientos. Esto sin duda nos hace mejores profesionalistas, nos pone en condiciones más favorables para la vida laboral y nos da la oportunidad de acercarnos más al éxito.

Nada garantiza los triunfos en la vida, pero es un hecho que mientras más preparado esté uno, el éxito estará más cerca.

## **GLOSARIO**

**ACTIVIDAD** – Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

**AMENAZA** – situación negativa que puede atentar contra cualquier proyecto u organización. Hecho que puede producir un daño.

**BIEN** – es un objeto material o servicio inmaterial cuyo uso produce cierta satisfacción de un deseo o necesidad. Son cosas que son útiles a quienes las usan o las poseen. Los bienes económicos se obtienen en el mercado pagando un precio por ellos. En el ámbito del mercado, los bienes son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen alguna demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos.

**CALIDAD** – Es la excelencia de un producto, lo cual incluye su atractivo, su carencia de defectos, su confiabilidad y su buen desempeño a largo plazo.

**CLIENTE** - Persona u organización del ambiente que adquiere bienes o servicios de una organización.

**CMCI** – Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. Es una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica propia y jurisdicción en todo el territorio de la República Mexicana que se constituyó el 23 de marzo de 1953 y que actualmente tiene alrededor de 8 mil socios. Según su estatuto, la CMIC tiene como objetivo explícito representar los asuntos que conciernen a la industria mexicana de la construcción en lo general, estudiar las cuestiones que se relacionen con ella y participar en la defensa de los intereses de los empresarios. Por otro lado, busca lograr la consolidación y estabilidad del gremio, la elevación de sus niveles técnicos, el acercamiento de todos los empresarios que dedican su esfuerzo a la prestación de aquellos servicios, jurídicos, comerciales e industriales, que permiten el progreso y el fortalecimiento de la construcción. Para ello, la CMIC puede gestionar todas las reglamentaciones legales necesarias, representar a sus socios, organizar servicios de orientación y colaborar con las autoridades federales, estatales, municipales y con organismos públicos o privados, en las actividades de beneficio social que directa o indirectamente se relacionen con la industria de la construcción.

**COMPETIDORES** – De “competencia”: organizaciones dentro de la misma industria o tipo de negocios que proporcionan bienes o servicios al mismo conjunto de clientes.

**CONFLICTO** – Interacción antagonista en la cual una parte trata de obstaculizar las intenciones o metas de la otra parte.

**COORDINACIÓN** – Calidad de colaboración entre departamentos.

**CREATIVIDAD** - Generación de ideas innovadoras que pueden satisfacer las necesidades percibidas u ofrecer oportunidades para la organización.

**DEBILIDAD** – Conjunto de elementos, recursos, habilidades y/o actitudes que la empresa tiene y que pueden constituir barreras para lograr la buena marcha de la organización

DECISIÓN – Elección hecha a partir de varias alternativas disponibles.

DESEMPEÑO – Etapa en el desarrollo de un equipo en la cual los miembros centran la atención en la resolución de problemas y en el logro de las tareas asignadas al equipo.

EFICACIA – Grado en que una organización logra una meta estipulada.

EFICIENCIA – Uso racional de los recursos para producir un resultado deseado.

EQUIPO – Unidad de dos o más personas que interactúan entre sí y coordinan su trabajo para lograr una meta específica. Grupo de participantes provenientes de varios departamentos quienes se reúnen regularmente para resolver problemas de interés común.

ESTRATEGIA – Plan de acción que prescribe la asignación de recursos y otras actividades para tratar con el ambiente y ayudar a la organización a lograr sus metas.

HOLDING - Compañía que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones. El término se usa igualmente para designar al conglomerado así formado. El principal de los beneficios económicos de este tipo de estructura empresarial es el de la *eficiencia fiscal*: la carga tributaria sobre la cuenta de resultados consolidada puede ser menor que la suma de las cargas sobre cada una de las empresas del grupo consideradas individualmente. Los holdings pueden considerarse como una forma de integración empresarial, con todos los beneficios que ésta representa, pero surgen también cuando un grupo de capitalistas va adquiriendo propiedades y firmas diversas, buscando simplemente la rentabilidad de cada una y no la integración de sus actividades. A nivel empresarial, se pueden definir como una agrupación de empresas de capitales comunes o relacionados que buscan maximizar los recursos económicos de estas, utilizando las sinergias que se dan entre las empresas que la conforman simplemente por ser todas de un mismo rubro o sector.

IMPLEMENTACIÓN – Uno de los pasos en el proceso de toma de decisiones que implica el uso de habilidades gerenciales, administrativas y persuasivas para traducir una alternativa elegida en acción.

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fundado el 25 de enero de 1983 por decreto presidencial y cuyas funciones son las de captación, procesamiento y difusión de información acerca del territorio, la población y la economía. Con su creación se conjuntó en una sola institución la responsabilidad de generar la información estadística y geográfica.

INFORMACIÓN – Datos que han sido convertidos en un contexto significativo y útil para el receptor.

ISO - Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en inglés International Standardization Organization). Formada oficialmente el 23 de febrero de 1947, en Ginebra, Suiza, cuenta hoy en día con 163 miembros (países) y ha desarrollado más de 18,000 estándares internacionales en diferentes sectores a los que se les suman los más de 1,100 estándares internacionales que la organización publica cada año. Enmarca sus estándares en tres categorías principales, empresas, gobierno y sociedad, que se traducen prácticamente en todos los sectores que rigen la producción de bienes y la prestación de servicios al día de hoy. Específicamente, los

estándares pertenecientes a la familia ISO 9000 son los relacionados con la calidad y la gestión continua de la calidad, aunque en un sentido u otro, las demás familias de estándares también tocan estos temas.

MERCADO - es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. Implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

METAS - Es la intencionalidad, es un estado futuro al que se quiere llegar. Con ellas se justificarán las actividades de la organización. Es lo que dentro de la organización orienta las actividades y los procesos hacia un fin específico. El objetivo es el "fin" de la organización. Existen objetivos o metas personales y organizacionales, a veces siendo los segundos producto de los primeros. Dentro de un objetivo definido, existen objetivos parciales los cuales se cumplen con actividades determinadas y a los cuales hay que aplicarles una jerarquía.

MISIÓN DE LA EMPRESA - Es lo que una organización o empresa intenta desempeñar dentro del sistema social o económico. Dentro de ella se identifican los posibles clientes (potenciales) y los tipos de servicios que se darán. Con la misión se pueden resolver preguntas como ¿qué tipo de negocio es? ¿a dónde se dirige? o ¿a dónde debe dirigirse? Uno de los elementos claves al establecer la misión de una compañía es identificar a los usuarios finales de los servicios o productos que dicha organización preste, esto teniendo en claro que la organización cumple funciones dentro de una sociedad determinada. La misión puede cambiar gradualmente para permitir cierto tipo de diversificación dentro de una misma empresa. La misión es un elemento inicial o que se tiene como base para poder definir posteriormente los objetivos, estrategias, programas, políticas y planes de la organización.

OPORTUNIDAD – Situación en la cual los administradores ven logros organizacionales potenciales que rebasan las metas actuales.

ORGANIZACIÓN - Entidad social que está enfocada hacia las metas y que ha sido deliberadamente estructurada.

PLAN – Proyecto en el cual se especifica la asignación de recursos, programas de trabajo y otras acciones necesarias para el logro de las metas.

PROCESO – Grupo organizado de tareas y actividades interrelacionadas que trabajan de manera conjunta para transformar los insumos en productos para crear valor.

PRODUCTO – Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

PRODUCTIVIDAD – Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Sirve para evaluar el rendimiento de un individuo, equipo de trabajo o empresa.

PROYECTO – Planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas y que tienen la razón de alcanzar objetivos específicos de acuerdo a los recursos con los que se cuenta.

RENDIMIENTO – Es el resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad.

RESULTADO – Efecto o consecuencia de un hecho, operación o razonamiento.

RIESGO – Situación que se presenta cuando una decisión tiene metas muy precisas y se dispone de buena información, pero los resultados futuros asociados con cada alternativa están sujetos a incertidumbre.

SERVICIO – Conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente o de alguna persona común.

SISTEMA – Asociación de partes interrelacionadas e independientes.

TECNOLOGÍA – Conocimiento, herramientas, técnicas y actividades que se utilizan para transformar los insumos de la organización en productos o servicios.

VALORES (DE LA ORGANIZACIÓN) – Son las virtudes con las que cuenta la empresa. Todos los integrantes de la misma deberán tenerlos, respetarlos y aplicarlos para poder transmitirlos hacia las estrategias y resultados finales.

VISIÓN DE LA EMPRESA - Es una imagen ideal del proyecto que se pone por escrito a fin de crear un “sueño” de cómo debe ser el futuro ideal de la empresa. Es la imagen futura de la organización. Generalmente es creada por la persona que dirige la empresa. Es una fuente de inspiración para el negocio, ya que gracias a ella todos los integrantes de la organización trabajan en la misma dirección y comprometidos con los mismos motivos. Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas aquellas partes que integran la organización. El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

## **REFERENCIAS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

ÁLVAREZ, Héctor Felipe: *Principios de administración*. Córdoba, Argentina: Eudecor, 2000. 593 p.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A: *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill, 2001. 685 p.

BIGURRA ALZATI, Carlos Alfredo: *La planeación y el control en la empresa arquitectónica*. México: el autor, 2001. 76 p. Tesis para obtener el grado de Maestría en Arquitectura (Tecnología), Facultad de Arquitectura, UNAM.

BLAXSTER, Lorraine; HUGHES, Cristina; TIGHT, Malcolm: *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa, 2000. 351 p.

BORELLO, Antonio: *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santa Fe de Bogotá; México: Mc Graw Hill, 2000. 194 p.

CALDERÓN GAMA, Héctor Raúl: *Lecturas básicas de metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill Interamericana, 2003. 41 p.

CERTO C., Samuel: *Modern management: Quality, ethics and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon, 1992. 722 p.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá, Colombia; México: Mc Graw Hill, 1994. 540 p.

CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2006. 562 p.

*Código civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la Republica en materia federal: comentado*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas: M. A. Porrúa, 1998. 475 p.

COSTA CABANILLAS, Miguel; LÓPEZ MÉNDEZ Ernesto: *Los secretos de la dirección: liderar y fortalecer personas y equipos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2009. 594 p.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy: *Introducción a la administración*. México: Thomson, 2006. 573 p.

DE LA LAMA GARCÍA, Alfredo: *Estrategias para elaborar investigaciones científicas*. México: Trillas, 2005. 117 p.

DOMINGO AJENJO, Alberto: *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. España: Ra-Ma Editorial, 2000. 325 p.

EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice: *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Thomson Learning, 2006. 317 p.

FLANAGAN, Roger; NORMAN, George: *Risk Management And Construction*. Oxford, England: Blackwell Scientific, 1993. 208 p.

FRYER, Barry: *The Practice Of Construction Management: People and business performance*. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing, 2004. 351 p.

GARZAT TREVIÑO, Juan Gerardo: *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill Interamericana, 2000. 411 p.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David B.: *Administración*. Madrid: McGraw Hill Interamericana. 2003. 434 p.

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo: *Contabilidad financiera*. México: McGraw Hill, 2002. 539 p.

HARRIS, Frank; McCAFFER, Ronald: *Construction Management: manual de gestión de proyecto y dirección de obra*. Barcelona: Gustavo Gili, 1999. 337 p.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E.; SLOCUM, John W: *Administración: un enfoque basado en competencias*. Colombia: International Thomson Editores S.A. de C.V., 2002. 561 p.

HERNÁNDEZ PÁRAMO, Claudia Vanessa: *Sistema de administración para la planeación de proyectos inmobiliarios*. México: el autor, 2005. 110 p. Tesis para obtener el grado de Maestría en Arquitectura, Facultad de Arquitectura, UNAM.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar: *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2006. 850 p.

HORNGREN, Charles T.; STRATTON, William O.; SUNDEM, Gary L.: *Introducción a la contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación, 2001. 609 p.

INZUNZA ORTIZ, Marco Avelino: *Guía para la planeación y administración de pequeñas empresas constructoras*. México: el autor, 2000. Tesis para obtener el grado de Maestría en Ingeniería, Facultad de Ingeniería, UNAM.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M: *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill, 2006. 780 p.

LLOPIS, Jaume: *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 2001. 147 p.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul: *Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Cecsca, 1988. 680 p.

MONTESANO DELFÍN, Jesús Rafael: *Manual del protocolo de investigación: revisión bibliográfica, ejemplos de tesis y del artículo para su publicación*. México: Auroch, 1999. 177 p.

MORALES CASTRO, Arturo: *PyME's financiamiento, inversión y administración de riesgos: casos prácticos*. México: Gasca Sicco, 2004. 364 p.

O'LEARY, Arthur F.: *Construction Administration in Architectural Practice*. USA: McGraw Hill, 1992. 270 p.

OLMEDO CANCHOLA, Horacio: *Administración de proyectos: una especialización en el ejercicio de la arquitectura*. México: el autor, 2009. 298 p. Tesis para obtener el grado de Doctorado en Arquitectura, Facultad de Arquitectura, UNAM.

ORTEGA CASTRO, Alfonso Leopoldo: *Introducción a las finanzas*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2008. 382 p.

QUIJANO VALDEZ, Jorge: *La gerencia de proyectos: la enseñanza de la Administración en la Arquitectura: una propuesta metodológica*. México: el autor, 2000. 212 p. Tesis para obtener el grado de Maestría en Arquitectura (Tecnología), Facultad de Arquitectura, UNAM.

QUIJANO VALDEZ, Jorge: *Conceptos que las Ciencias de la Administración plantean como paradigmas, adecuados y aplicables en la didáctica de la Administración en Arquitectura*. México: el autor, 2005. 255 p. Tesis para obtener el grado de Doctorado en Arquitectura, Facultad de Arquitectura, UNAM.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary: *Administración*. México: Pearson Educación, 2000. 645 p.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Administración I*. México: International Thompson, 2006. 168 p.

SCHWALBE, Kathy: *Introduction to Project Management*. Boston, Massachusetts; México: Thomson/Course Technology, 2008. 445 p.

SEISDEDOS, Gildo: *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*. Madrid; México: Financial Times/Prentice Hall, 2007. 362 p.

SOLER RAMOS, José A.: *Gestión de riesgos financieros: un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999. 443 p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel R: *Administración*. México: Prentice Hall, 1996. 688 p.

SUÁREZ SALAZAR, Carlos: *Administración de empresas constructoras*. México: Editorial Limusa, 1980. 333 p.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario: *El proceso de la investigación científica: fundamentos de investigación*. México: Limusa, 1981. 126 p.

THOMPSON, Arthur A. Jr.; STRICKLAND III, A. J: *Dirección y administración estratégicas*. Argentina; México: Addison Wesley Iberoamericana, 1994. 1034 p.

WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David: *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación, 2007. 800 p.

WHETTEN, David A.; CAMERON, Kim S: *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación, 2005. 697 p.

## **REVISTAS**

*Revista Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Número 113 septiembre - octubre 2008.

*Harvard Business Review*, Volume 86, Number 11.

## **PLANES DE ESTUDIO**

Licenciatura en Arquitectura y Licenciatura en Ingeniería Civil de las siguientes Universidades:

UNAM – Universidad Nacional Autónoma de México

ULSA – Universidad La Salle

UAM – Universidad Autónoma Metropolitana

UIA – Universidad Iberoamericana

ITESM – Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

## **RECURSOS DE INTERNET**

### **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION**

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx> consultada el 22 de mayo de 2010.

### **CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

[http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/pef2004/comunicados\\_G\\_E\\_F/overview%20construccion%2026feb10.pdf](http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/pef2004/comunicados_G_E_F/overview%20construccion%2026feb10.pdf) consultada el 4 de marzo de 2010.

<http://www.cmic.org/intercmic/acerca.htm> consultada el 11 de octubre de 2010.

### **CORPORACIÓN GEO**

<http://www.corporaciongeo.com/archivos/ORGANIGRAMA%20GEO.pdf> consultada el 17 de marzo de 2011.

### **EASY MARKETING STRATEGIES**

<http://www.easy-marketing-strategies.com/images/SWOT-Analysis.jpg> consultada el 18 de noviembre de 2010.

### **ICA**

[http://www.ica.com.mx/home\\_ica.htm?idioma=sp](http://www.ica.com.mx/home_ica.htm?idioma=sp) consultada el 10 de marzo de 2011.

### **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI)**

<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/490?s=est&c=12854> consultada el 17 de marzo de 2010.

<http://inegi.org.mx/inegi/acercade/default.aspx> consultada el 11 de octubre de 2010.

### **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)**

<http://www.iso.org/iso/about.htm> consultada el 29 de octubre de 2010.

[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue) consultada el 29 de octubre de 2010.

### **MARKETING PLAN HELP & SMALL BUSINESS ARTICLES**

<http://articles.mplans.com/how-to-perform-a-swot-analysis/> consultada el 18 de noviembre de 2010.

### **MINITAB**

<http://www.minitab.com/es-MX/default.aspx> consultada el 3 de octubre de 2010.

### **NACIONAL FINANCIERA**

[http://www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/.../administracion2\\_6.pdf](http://www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/.../administracion2_6.pdf) consultada el 17 de noviembre de 2010.

### **PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**

<http://www.pmi.org/Certification/What-are-PMI-Certifications.aspx> consultada el 14 de febrero de 2009.

### **REVISTA DEL CONSUMIDOR**

<http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=7077> consultada el 29 de octubre de 2010.

### **REVISTA OBRAS CNN EXPANSIÓN**

<http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/02/05/las-empresas-mas-importantes> consultada el 14 de octubre de 2010.

### **SAS - BUSINESS ANALYTICS AND BUSINESS INTELLIGENCE SOFTWARE**

<http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico/> consultada el 7 de julio de 2009.

### **SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

[http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF) consultada el 18 de febrero de 2010.

<http://www.economia.gob.mx/?P=7000> consultada el 18 de febrero de 2010.

### **SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES**

<http://www.sre.gob.mx/tratados/> consultada el 13 de mayo de 2009.

### **STATA – DATA ANALYSIS AND STATISTICAL SOFTWARE**

<http://www.stata.com/whystata/> consultada el 15 de marzo de 2010.

### **UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (CAMPUS VIRTUAL)**

[http://campusvirtual.uma.es/metodol/\\_material/T5.PDF](http://campusvirtual.uma.es/metodol/_material/T5.PDF) consultada el 6 de julio de 2009.

### **UNIVERSO PYME**

[http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4183&Itemid=289](http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=4183&Itemid=289) consultada el 16 de noviembre de 2010.

### **WIKIPEDIA**

<http://es.wikipedia.org> consultada en varias fechas.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Holding> consultada el 14 de octubre de 2010.

<http://en.wikipedia.org> consultada en varias fechas.

## **ENTREVISTAS**

Arq. José Antonio Alonso Okhuysen, Grupo Ama, Gerente General, México, D. F.

Mtro. Daniel Amador Carrasco, Chrysler Financial México, Director de Crédito a Distribuidores y Riesgo, México, D. F.

Ing. Pedro Barinaga, URSSA, S. Coop., Director Comercial, Vitoria, España.

Lic. Ramón Carús y Ruiz de Pellón, GOPSA Constructora, S.A. de C.V., Director de Administración, México, D. F.

Mtra. Diana Cynthia Fonseca Durán, SURYA, Life Coach, Propietario/Director General, México, D. F.

Sr. Ricardo Javier González de Pablos, GODEP Inmobiliaria, S.A. de C.V., Propietario/Director General, México, D. F.

Sr. Víctor Manuel González de Pablos, GOPSA Constructora, S.A. de C.V., Propietario/Director General, México, D. F.

Ing. José María Lagos, URSSA, S. Coop., Gerente de Exportaciones, Vitoria, España.

Arq. Lilia Ontiveros del Valle, Playa Mujeres Resort – Desarrollos Quintana Roo, S.A. de C.V., Quintana Roo, México.

## **EMPRESAS CONSULTADAS O REFERIDAS**

ALMACENES Y BODEGAS TEVI S.A. de C.V.

GODEP Inmobiliaria, S.A. de C.V.

GOPAMEX

GOPSA Constructora, S.A. de C.V.

Grupo AMA

INBOMEX

Jones Lang LaSalle

Playa Mujeres Resort – Desarrollos Quintana Roo, S.A. de C.V.

SURYA, Life Coach

URSSA, S. Coop.

URSSAMEX, S.A. de C.V.

## **EVENTOS**

XXII SIMPOSIO DE TECNOLOGÍA EN ARQUITECTURA, UNAM, 2008

XXIII SIMPOSIO DE TECNOLOGÍA EN ARQUITECTURA, UNAM, 2009

3er Simposio Internacional de Tecno Historia Akira Yoshimura, INAH, 2009

## ***ASESORES DEL PRESENTE AVANCE***

Dr. Jorge Quijano Valdés (Tutor)

Mtro. Ernesto Ocampo Ruiz

Dr. Horacio Olmedo Canchola

Mtro. Jorge Rangel Dávalos

Mtro. Francisco Reyna Gómez

Mtro. Jan Van Rosmalen Jansen

Dra. Gemma Verduzco Chirino

## ***MATERIAS Y SEMINARIOS CURSADOS***

### *TALLERES*

#### TALLER DE INVESTIGACIÓN I

Impartido por la Dra. Gemma Verduzco Chirino y el Mtro. Ernesto Ocampo Ruiz

#### TALLER DE INVESTIGACIÓN II

Impartido por el Mtro. Ernesto Ocampo Ruiz Y el Mtro. Jorge Rangel Dávalos

#### TALLER DE INVESTIGACIÓN III

Impartido por el Mtro. Jan Van Rosmalen Jansen, el Mtro. Jorge Rangel Dávalos y el Mtro.

Francisco Reyna Gómez

#### TALLER DE INVESTIGACIÓN IV

Impartido por el Mtro. Jan Van Rosmalen Jansen y el Mtro. Francisco Reyna Gómez

## *SEMINARIOS*

### FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS DE PROYECTOS Y OBRAS

Impartido por el Mtro. Horacio Olmedo Canchola

### PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

Impartido por la Dra. Gemma Verduzco Chirino

### FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS INMOBILIARIOS

Impartido por el Dr. Alfonso Félix Torres Roqueñi

### ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Impartido por el Mtro. Ricardo Adolfo Ramón Vidal y Valles

### ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE DESARROLLOS INMOBILIARIOS

Impartido por el Arq. Pablo Tomás Benlliure Bilbao

### GERENCIA DE PROYECTOS

Impartido por la Dra. Gemma Verduzco Chirino

### ANÁLISIS DE MERCADOS INMOBILIARIOS

Impartido por la Arq. Mayra Lazcano Martínez

### TEORÍA DE LA COMPUTACIÓN

Impartido por el Mtro. Ernesto Ocampo Ruiz

### SUPERVISIÓN DE OBRA APLICADA

Impartido por el Dr. Jorge Quijano Valdez

## *TEMAS SELECTOS*

### ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Impartido por el Mtro. Fidel Sánchez Bautista

### ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Impartido por el Mtro. Julio César Ortiz Flores

TEMAS HISTÓRICOS DE LA TECNOLOGÍA

Impartido por el Mtro. Francisco Reyna Gómez

INGENIERÍA FINANCIERA EN LOS DESARROLLOS INMOBILIARIOS

Impartido por el Ing. Juan Antonio Gómez Velázquez

FORMACIÓN DIDÁCTICA

Impartido por el Dr. Carlos Bigurra

COORDINACIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS

Impartido por el Ing. Antonio Jesús Coyoc Campos

ARRENDAMIENTO EN LOS PROYECTOS INMOBILIARIOS

Impartido por el Lic. Marcelo Salles Berges y Chapital

CONTRATOS EN LOS DESARROLLOS INMOBILIARIOS

Impartido por el Lic. Juan José de la Rosa Hernández

PRÁCTICA COMPLEMENTARIA

Impartido por el Mtro. Jan Van Rosmalen Jansen y el Mtro. Francisco Reyna Gómez

## **ANEXO**

A continuación adjunto los resúmenes de las entrevistas más representativas que hice durante mi investigación, las cuales ayudaron a complementarla, ampliar mi visión del tema y a justificar mi hipótesis. Las presento como fichas informativas, resaltando la información más importante que se obtuvo de presentar el siguiente cuestionario:

- ¿Cuáles son las actividades de su empresa?
- ¿Quién se encarga de todo lo relacionado con los temas administrativos?
- ¿Existe un departamento formal de Administración? ¿Crees que deba existir para el buen funcionamiento de la empresa?
- ¿Qué importancia le da a los temas de planeación?
- ¿Qué importancia le da a los temas de ejecución?
- ¿Qué importancia le da a los temas de control?
- ¿Qué importancia le da a los temas de dirección?
- ¿Quién maneja la dirección en su empresa?
- ¿Cree usted que la Administración es un tema fundamental en la empresa constructora?
- ¿Por qué?
- De no tener una administración propiamente bien establecida, ¿cómo cree usted que funcionaría su empresa?
- Fuera del diseño, ¿qué otras áreas cree usted que son importantes en el desarrollo de una empresa constructora?
- ¿Cree usted que a los arquitectos se les debería de dar más instrucción en las áreas administrativas desde su etapa de formación?
- ¿Qué consejos le daría usted a un arquitecto que quiera ser dueño de su propio negocio o director de una empresa constructora?
- Comentarios generales al tema de la relación Arquitectura-Administración
- Da 3 frases o consejos que consideres fundamentales a aplicar en una empresa para su éxito

Arq. José Antonio Alonso Okhuysen

Empresa: GRUPO AMA

Giro: Fabricación y comercialización de block de concreto y tabicón

Puesto: Gerente General

Profesión: Arquitecto (Licenciatura)

Fecha de la entrevista: 16 de noviembre de 2010.

- Debe existir un departamento de Administración para el buen funcionamiento de la empresa.
- De no haber una Administración bien establecida, la empresa se vuelve un caos.
- Además del diseño y la construcción, otros temas fundamentales en las empresas de la construcción son: presupuestos, metas de tiempo, productividad y eficiencia.
- La planeación es el principio de todo negocio.
- Aunque las metas principales no se muevan, hay que estar siempre alerta de las variables que se dan en tiempo real y que modifican lo planeado: situación del mercado, productos, necesidades del cliente.
- Deben existir varios controles: procesos administrativos, procesos productivos, calidad, presupuesto.
- En las pequeñas empresas todos tienen que ser multifacéticos, es decir, hacer de todo un poco y ayudarse unos a otros, aunque, por consiguiente, la división de tareas no esté tan marcada.
- El director debe motivar a los integrantes del equipo de trabajo a realizar sus funciones y cumplir sus metas.
- La Dirección es fundamental y de ella depende que el plan original se cumpla y los controles se apliquen.
- **Antes de pensar en el producto final de una empresa, se debe pensar en cómo construir su cuerpo de trabajo y los mecanismos para regirse a sí misma como empresa, es decir, tener una base administrativa sólida que sustente lo demás.**

Lic. Ramón Carús y Ruiz de Pellón

Empresa: GOPSA CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.

Giro: Diseño y construcción de desarrollos inmobiliarios

Puesto: Director de Administración

Profesión: Ingeniero Industrial

Fecha de la entrevista: 17 de mayo de 2010.

- Si debe existir un departamento de Administración, y su tamaño será dependiendo del tamaño y movimientos de la empresa en cuestión.
- Administración es fundamental en una empresa, aunque sus funciones recaigan en una misma persona que ejecuta otras actividades.
- Destinar tiempo y recursos para la "Administración".
- Área de finanzas: básica en cualquier empresa. Determina el éxito o el fracaso de la misma.
- Administración de papelería fiscal (facturas) – Información de contabilidad.
- Además del diseño: Administración del dinero, flujos de gente y de dinero, compras: "si compras bien, vendes bien".
- Formación del Arquitecto: más nociones de Administración. Saber cuánto cuesta construir lo que se diseña. ¿Cómo fluye el dinero? Abaratar costos.
- Consejos a un arquitecto dueño de su negocio: Control del dinero, control de las compras, optimización de los recursos, más administración en campo y no en escritorio.
- Buena administración para estar dentro del contexto del negocio de la Arquitectura.
- La administración también cuesta.
- Revisión de todos los procesos desde el paso inicial hasta el final, análisis del ciclo completo.
- Solución de problemas = ahorro de dinero y recursos.
- Comunicación y puntos de vista de cada empleado o persona involucrada en todos los procesos. Cubrir el 100 de los procesos y de los involucrados.
- Innovación.
- **Al final, todo se traduce en dinero.**

Sr. Ricardo Javier González de Pablos

Empresa: GODEP INMOBILIARIA S.A. DE C.V.

Giro: Administración y comercialización de desarrollos inmobiliarios

Puesto: Propietario/Director General

Profesión: Ninguna

Fecha de la entrevista: 22 de septiembre de 2010.

- Debe de existir un departamento de Administración forzosamente.
- Si no se lleva la Administración del negocio al día, el negocio no funciona.
- Administración fundamental en el tema de impuestos.
- Mientras menos gente esté involucrada en la Administración central se obtendrán mejores resultados. Mientras menos gente – mejor organización.
- Planeación – etapa más importante.
- Ejecución – necesaria.
- Control-básico. Siempre se debe tener controlada a la gente si es que se quieren buenos resultados.
- Recursos Humanos – Este departamento sale de sobra en las empresas chicas. Los mismos directivos o propietarios pueden hacer las funciones de RR HH. Rodearse de gente de confianza a todos los niveles.
- Dirección – Básico. La cabeza de la empresa es quien marca el ritmo y la dirección que se sigue. Se hace lo que el líder dice que se haga. Característica: ser líder.
- Estar al día fiscalmente hablando es indispensable. De n estarlo, los impuestos se tragan la utilidad. Administración fiscal traerá beneficios en la utilidad y en el negocio e general.
- Reinvertir utilidad para beneficios fiscales y de negocio. Crecimiento del negocio.
- Sin una buena Administración – quiebra de la empresa.
- No gastar lo que no se tiene. Administración.
- Departamento de compras – conseguir los mejores precios, comprar barato y sin intermediarios para evitar comisiones y corrupción.
- Mano de obra – eficaz, especializada, buena y bien aprovechada. Destajo el mejor sistema.
- **Producción efectiva gracias a buenas compras y buena mano de obra. Rapidez en la mano de obra significa reducción en los costos – Administración.**

Sr. Víctor Manuel González de Pablos

Empresa: GOPSA CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.

Giro: Diseño y construcción de desarrollos inmobiliarios

Puesto: Propietario/Director General

Profesión: Ninguna

Fecha de la entrevista: 23 de septiembre de 2010.

- Debe de existir un departamento de Administración porque si no existe, entonces no hay negocio.
- En la Administración se basa el principio básico de cualquier empresa: si ésta tiene utilidades o no.
- Sin una Administración correcta, se tiene un mal comienzo y eso cuesta más rectificarlo con el tiempo.
- Tener muy claro el planteamiento de negocio que se quiera tener.
- Importante fijar las metas y objetivos: planeación.
- Organización y ejecución basadas en un *orden*.
- No cree tanto en el control del personal sino en la confianza de sus empleados.
- La capacidad de la gente y el capital humano es lo más importante de la empresa, más que cualquier tipo de control. Hay que contar con la gente clave para el negocio; ir haciendo el equipo cercano y de confianza.
- Enfocado a resultados producto de la gente y su situación dentro de la empresa.
- Necesario que el Director sea quien decida el rumbo de la organización. Necesario tener un rumbo, por lo tanto, tener un Director.
- Cualquier arquitecto necesita de la Administración para la ejecución de una obra.
- **Si no existe una Administración bien sustentada y aplicada, el resultado es el *desorden*.**

Arq. Lilia Ontiveros del Valle

Empresa: PLAYA MUJERES RESORT – DESARROLLOS QUINTANA ROO S.A. DE C.V.

Giro: Desarrollo de complejos turísticos a gran escala

Puesto: Directora de Proyectos y Presidenta del Comité de Vigilancia de Diseño

Profesión: Arquitecto (Licenciatura)

Fecha de la entrevista: 28 de octubre de 2010.

- Debe existir un departamento formal de Administración, porque si no la empresa sería un *caos*, habría fugas de recursos y los tiempos serían más largos.
- Algunas funciones del departamento de Administración: hacer el presupuesto general del desarrollo, optimizar recursos.
- Debilidades en el quehacer diario del departamento de Administración: es difícil explicar a alguien que no es arquitecto todas las acciones que se requieren en inmuebles, tanto para obras nuevas como para situaciones de mantenimiento de elementos existentes. Es difícil conseguir recursos por la falta de entendimiento entre ambas disciplinas. Dificultad de que el administrador sea ajeno a la arquitectura.
- Fortalezas en departamento de Administración: fiscal, jurídica, laboral y de dinero.
- Es elemental tener una buena planeación y partir de objetivos y metas bien definidos. Éstos se proyectan anualmente y de éstos derivan los presupuestos, la ruta crítica a seguir, la tramitología y los procesos de cada área dentro de la empresa. Es aquí cuando se determinan los responsables de cada área o proyecto, según la temática, quienes se encargarán posteriormente de la ejecución.
- Ayuda de la tecnología en los procesos de control: seguimiento y monitoreo semanal a base de correos electrónicos que quedan como un antecedente escrito. Control presencial con lapsos más espaciados. Control estricto – mejores resultados (en todos los niveles de la organización). Falta de control se traduce en mayores periodos de tiempo para los procesos.
- La dirección debe contemplar el ser *multidisciplinario* para funcionar mejor.
- Escuchar y motivar al personal. Individuos con buena situación personal = individuos con buen desempeño laboral. Los empleados son humanos, no computadoras.
- Áreas de importancia adicionales al diseño: administrativa, jurídica y ecológica.
- Se requiere de mucho más preparación en temas de Administración para los arquitectos. Los proyectos arquitectónicos y de diseño deben tener un respaldo administrativo.
- Éxito de una empresa de arquitectura: objetivos y metas claras en tiempo y forma.
- **Un arquitecto debe ser multidisciplinario y despojarse de la idea errónea de que arquitectura es solo diseño. Se debe involucrar más y mostrar más interés en otras áreas si es que quiere sobresalir y ocupar puestos altos dentro de una empresa, o dirigir la suya propia.**