

TRANSPARENCIA EN LA GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

CAMILO MURCIA PARADA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

TRANSPARENCIA EN LA GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

CAMILO MURCIA PARADA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador
MARGARITA ROMERO ARCHBOLD
ARQUITECTA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., marzo de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dra. María Margarita Romero

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

“Mi familia”, Las personas que siempre están cerca apoyando nuestro día a día, son mi fuerza, ellos me dan la fortaleza para lograr esos grandes pasos en la vida.

AGRADECIMIENTOS

“Mil gracias a todas las personas que siempre estuvieron presentes ayudándome día a día en el camino que culmina con este gran logro de mi vida”

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
OBJETIVOS	14
1. MARCO TEORICO	15
1.1 ¿QUE ES LA TRANSPARENCIA?	15
1.2 EL ROL DE LOS VALORES EN, LA CULTURA CORPORATIVA Y EN LA ETICA EMPRESARIAL	19
1.3 ACTIVIDADES GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS	23
1.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	27
1.5 LA TOMA DE DECISIONES	29
2. DISEÑO METODOLOGICO	32
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	32
2.4 ENFOQUE	33
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS GENERALES DE UNA PYME	34
4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE CONTEMPLAN TOMA DE DECISIONES EN LOS QUE LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA JUEGUEN UN PAPEL DECISIVO.	42
5. INCLUIR PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES.	51
6. CREAR UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA EN NUESTRAS DECISIONES GERENCIALES.	61
6.1 DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS Y SOCIALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS MISMOS PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE ELLOS EN LA CULTURA	61
6.2 ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA	61
6.3 CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE ÉTICA	62
7. PROPONER ELEMENTOS DE CONTROL QUE GENEREN ÉTICA Y TRANSPARENCIA.	64
8. CONCLUSIONES	65
9. RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Niveles de riesgo de Corrupción en Colombia.	18
Figura 2. Valores en la construcción de la cultura Organizacional	20
Figura 3. Tipos de Mapas de procesos	28
Figura 4. Mapa de procesos de una Pyme constructora	41
Figura 5. Mapa con identificación de procesos críticos	43
Figura 6 Diagrama de proceso planeación, ejecución y control	46
Figura 7. Diagrama de proceso Gestión Licitaciones y proyectos	47
Figura 8. Diagrama de proceso Trámites Legales y Territoriales	48
Figura 9. Diagrama de proceso Gestión y control de almacén	49
Figura 10. Diagrama de proceso Negociación y pago proveedores	50
Figura 11. ¿Se mencionan principios, valores o ética en la Misión y/o Visión de su empresa?	52
Figura 12. ¿Es claro el significado de valores y ética en su empresa?	53
Figura 13. ¿Están presentes los valores en la forma en que se logran las metas y objetivos de su empresa?	53
Figura 14. Cuál es el valor más vívido en la empresa	54
Figura 15. ¿Qué medios de comunicación, utiliza su empresa para promover los valores y conductas éticas?	55
Figura 16. ¿A cuáles de los siguientes grupos se han comunicado los valores que promueve su empresa?	55
Figura 17. El que su empresa promueva valores y un estándar de comportamiento ético, ¿tiene influencia en algún tema relacionado con la competitividad y poder de marca?	57
Figura 18. Escala influencia grupos interés	57
Figura 19. Señale si existe o ha existido la presencia de los siguientes conflictos éticos en su empresa	58
Figura 20: Bucle de preguntas para razonamiento interno	59
Figura 21. Bucle de control para autorreflexión individual y grupal	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Relación causa-valor-efecto	21
Tabla 2. Frontera moral de decisiones éticas y poco éticas	31
Tabla 3. Agrupamiento de actividades por procesos	34
Tabla 4. Relación Macro procesos vs. Procesos	39
Tabla 5. Identificación de procesos críticos en la toma de decisiones	42
Tabla 6 Identificación de actividades críticas	44
Tabla 7. Identificación de subprocesos transversales	44

RESUMEN

Las gerencias como cabezas de los aparatos productivos de nuestras economías tienen un papel definitivo en la toma de decisiones, Esta consideración han influido para plantear una investigación en la Gerencia de Empresas, donde uno de los temas centrales está representado en el análisis de la ética y la toma de decisiones bajo principios de transparencia en el sector de la construcción, así estableceremos aspectos críticos y actividades de control en cada uno de los procesos que conformen una cultura ética empresarial.

Palabras claves: Ética, Transparencia Empresarial, Nodos Críticos De La Gerencia, Mi Pyme

INTRODUCCION

El nivel de crecimiento y desarrollo de las diferentes economías se debe al dinamismo de su aparato productivo representado en las organizaciones tanto públicas, privadas y del tercer sector De acuerdo Departamento Administrativo Nacional¹, por lo tanto, los modelos gerenciales para alcanzar posicionamientos competitivos en un mercado cada vez más globalizado constituyen un desafío permanente para sus directivos y propietarios corporativos. Para el DANE² el caso colombiano, más del 90% de su aparato productivo está representado en pymes, lo cual permite una gran diversificación de las actividades económicas, dentro de las cuales están la creación de infraestructura tanto para el sector estatal como para el sector privado, constituyendo un enclave fundamental para el desarrollo económico en general.

En este campo se encuentra las pymes constructoras, las cuales enfrentan numerosos desafíos en términos de sortear dificultades sobre contratación estatal, trámites institucionales y demás acciones para lograr gestionar proyectos bajo principios éticos y de transparencia corporativa.

Un código de ética para la gestión transparente de una empresa, constituye un factor de gran importancia para lograr el reconocimiento por parte de los diferentes grupos de interés, así como de sus clientes y colaboradores, dado que ello garantiza un adecuado uso de los recursos, y una mayor probabilidad de cumplimiento sobre los compromisos adquiridos con terceros. Estudios como el de Caballero y González³, demuestran que hay una relación directa entre adecuadas prácticas éticas y el posicionamiento competitivo en mercados globales.

Estas consideraciones han influido para plantear una investigación relacionada con la especialización en gerencia de empresas, donde uno de los temas centrales está representado en el análisis de la ética y la toma de decisiones bajo principios de transparencia en el sector de la construcción, a fin de establecer puntos críticos y actividades de control para los procesos decisorios que refuercen la construcción de una cultura basada en principios éticos empresariales que estén socialmente aceptados..

La presente investigación contempla en primera instancia el planteamiento del problema relacionado con las prácticas transparentes en la gestión de pymes constructoras y su opuesto como la corrupción, el desvío de fondos, el mal uso de

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Macro establecimiento. [sitio web] Bogotá D.C. 2014 [Consultado 14, febrero, 2017]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Macro establecimiento. [sitio web] Bogotá D.C. 2014 [Consultado 14, febrero, 2017]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>

³ CABALLERO FERNÁNDEZ, Yesica A.; GONZÁLEZ MARIOTIZ, Paola A. y PÁJARO BURGOS, Ana J. La ética profesional como factor de ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. Un estado del arte.

activos, el pago de sobornos para la asignación de contratos principalmente desde las instancias gubernamentales.

Para García⁴ diversos estudios que se van a abordar, han analizado la problemática y coinciden en la importancia de la institucionalización de códigos de ética y prácticas que garanticen transparencia en las decisiones para lograr permanencia y competitividad en los sectores.

Dentro de los aspectos Teóricos, se abordarán elementos como la ética empresarial, los valores corporativos, el proceso de toma de decisiones, el enfoque por procesos y la articulación de estos elementos, en el proceso decisorio de las pymes constructoras.

Para el desarrollo del trabajo, se inició con un análisis de actividades desarrolladas en una típica pyme constructora desde el enfoque de las decisiones que le competen a la gerencia y al resto de la empresa. Posteriormente, se identificaron con dichas actividades los principales subprocesos y procesos para la construcción de un mapa de procesos típico de una empresa constructora.

En la segunda fase, se analizaron cada uno de los procesos identificados para definir si potencialmente involucran manejo de recursos, negociación con terceros, manejo de información y uso o designación de activos que pudieran ser susceptibles de ser afectadas por decisiones poco éticas que comprometan dichos recursos, y con ello se identificaron nodos críticos o puntos de decisión.

En la tercera fase, se analiza el proceso decisorio desde la óptica humana, y cómo los valores del individuo, inciden en las decisiones, para posteriormente proponer algunos elementos para incorporar prácticas transparentes en dichas decisiones.

En la siguiente fase, con algunos elementos teóricos y prácticos recolectados, se analiza la incorporación de procesos de transparencia dentro de la cultura organizacional de las pymes constructoras, que sirvan como faro en la toma de decisiones empresariales.

Finalmente, se proponen algunos elementos de control que potencialmente pueden garantizar transparencia en el proceso decisorio de las pymes constructoras.

⁴ MEJÍA, Carlos Alberto. Los valores corporativos. La estrategia del conocimiento. Ed Copyright Planning SA, 2004.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar nodos críticos en los procesos generales de una pyme constructora que garanticen una cultura de la Ética y transparencia empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los procesos generales de una pyme constructora.
- Identificar procesos que contemplen toma de decisiones en los que la Ética y la transparencia jueguen un papel decisivo.
- Incluir las prácticas de transparencia en nuestras decisiones.
- Crear una cultura de transparencia en nuestras decisiones gerenciales.
- Proponer elementos de control que generen Ética y transparencia.

1. MARCO TEORICO

1.1 ¿QUE ES LA TRANSPARENCIA?

Para abordar la temática del presente trabajo, se deben definir conceptualmente algunos términos para su posterior análisis. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua define transparencia como “calidad de transparente” y transparente “cuerpo a través del cual pueden verse los objetos distintamente, lo que para este contexto, se entenderá como la rectitud y el buen obrar en la toma de decisiones, la disponibilidad y veracidad de la información, el uso y asignación de recursos en ámbitos empresariales y en su interacción con agentes internos y externos, así como con instituciones público-privadas, “Ello significa, como plantea la Corporación Transparencia por Colombia el poder contar con organizaciones efectivas y confiables que antepongan el interés colectivo y rindan cuentas de sus actos, y con ciudadanos y actores íntegros, conscientes de su responsabilidad social”⁵

Dada la importancia de este tema, se han desarrollado innumerables investigaciones a nivel global y nacional, que abordan la problemática y el cómo orientar su resolución. En este sentido, se pueden mencionar algunos estudios que tienen directa relación con el presente trabajo, tal es el caso del Proyecto titulado “transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores”⁶. El objetivo de esta investigación fue el de identificar las diferencias de percepción acerca de la transparencia organizacional por parte de los colaboradores. Y para ello, realizaron un estudio transversal que involucró a empresas de diferentes tamaños y sectores, revelando que organizaciones privadas y con perfil exportador tienden a integrar de una forma más decidida las prácticas transparentes que Instituciones Públicas, y que la figura de veeduría ciudadana puede ser una alternativa para el incremento de la transparencia organizacional. Velasco⁷, refuerza esta postura, al proponer que la empresa debe integrar activamente a los diferentes actores externos como mecanismo de vigilancia ciudadana

Estos resultados refuerzan la idea de la corrupción como problema global y de la propensión hacia prácticas poco transparentes de parte de entidades o Instituciones públicas.

⁵ [Mejía, C. A. (2004). Los valores corporativos. *La estrategia del conocimiento*. Ed Copyright Planning SA.

⁶ TRAPERO,Florina Guadalupe Arredondo; De la Garza García, Jorge y PARRA, José Carlos Vázquez. Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. En: *Estudios Gerenciales*. vol. 30, no. 133, p. 408-418

⁷ OSMA, José Ramón Velasco. *Fundamentos De La Responsabilidad Social Corporativa Y Su Aplicación Ambiental*. Publidisa, 2006. 418

“Otro trabajo consistió en obtener evidencia empírica de la relación entre la estructura del consejo de administración, la composición de la propiedad, y el nivel de transparencia en el gobierno corporativo de empresas con elevada cotización bursátil en Latinoamérica.”⁸ Para esto se realizó una investigación de tipo correlacional con una muestra que incluyó empresas de Argentina, Brasil, Chile y México, durante el periodo 2004-2010. Los resultados ponen de manifiesto que el nivel de transparencia es más elevado en empresas con consejos de administración de mayor tamaño y con un porcentaje mayor de consejeros independientes, y que la concentración de la propiedad inhibe el nivel de transparencia en las prácticas de gobierno corporativo, mientras que en empresas familiares se motiva la divulgación de información corporativa.

De este trabajo se pueden deducir varios aspectos. El primero tiene que ver con la presión implícita que generan los accionistas sobre las grandes corporaciones para presentar determinados rendimientos, lo que puede inducir a la publicación oficial de resultados poco fiables para evidenciar buena gestión. “El segundo que los consejos conformados por varios miembros de una misma familia, obligan implícitamente a mantener unas prácticas mucho más transparentes dado que se entrelazan valores corporativos con valores familiares y se pone a prueba lo que se profesa desde el núcleo familiar en cuanto a honestidad, transparencia y coherencia entre el discurso y la práctica.”⁹ Y un tercer elemento tiene que ver con el grado de concentración del poder, y la propensión a tomar decisiones poco transparentes cuando recae en pocas personas dicho proceso decisorio.

Este puede ser uno de los elementos que quizás justifique que un gerente de una pyme, sea persuadido de tomar decisiones económicamente rentables pero éticamente inaceptables en aras de la supervivencia o sostenibilidad de la empresa.

Univalle por su parte, desarrolló una investigación orientada a la defensa de los valores como un bien no transable o mercantil, sino que son elementos fundamentales para incentivar la correcta conducta social y el desempeño institucional honrado que defiendan la legalidad, la responsabilidad y el sentido de pertenencia y compromiso con actores internos y externos. “El sentido normativo de esta investigación, pretende circunscribir las actividades contractuales del aparato estatal en una atmosfera de confianza y mejor certidumbre institucional”¹⁰.

⁸ Briano Turrent GdC, Saavedra García ML. La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*. 2015; 31(136):275-86.

⁹ ETKIN, Jorge Ricardo. *La Doble Moral De Las Organizaciones: Los Sistemas Perversos Y La Corrupción Institucionalizada*. McGraw-Hill Interamericana de España, 1993.

¹⁰ UVALLE BERRONES, Ricardo. La importancia de la ética en la formación de valor público. En: *Estudios Políticos (México)*. no. 32, p. 59-81

Por último, se menciona el proyecto desarrollado por Prado¹¹ que se centró en demostrar la influencia que tienen los sistemas culturales de los distintos países tienen en la transparencia corporativa y el efecto sobre la sostenibilidad. Para ello, se hizo un análisis empírico con una muestra de 1.598 compañías ubicadas en 20 países para el periodo 2004-2010.

Los resultados demostraron que las empresas ubicadas en países con sistemas culturales comunitarios y con elevada participación femenina, tienden a divulgar información social corporativa más relevante y comparable, debido a que los grupos de interés presentan una mayor preocupación por el bienestar social común.

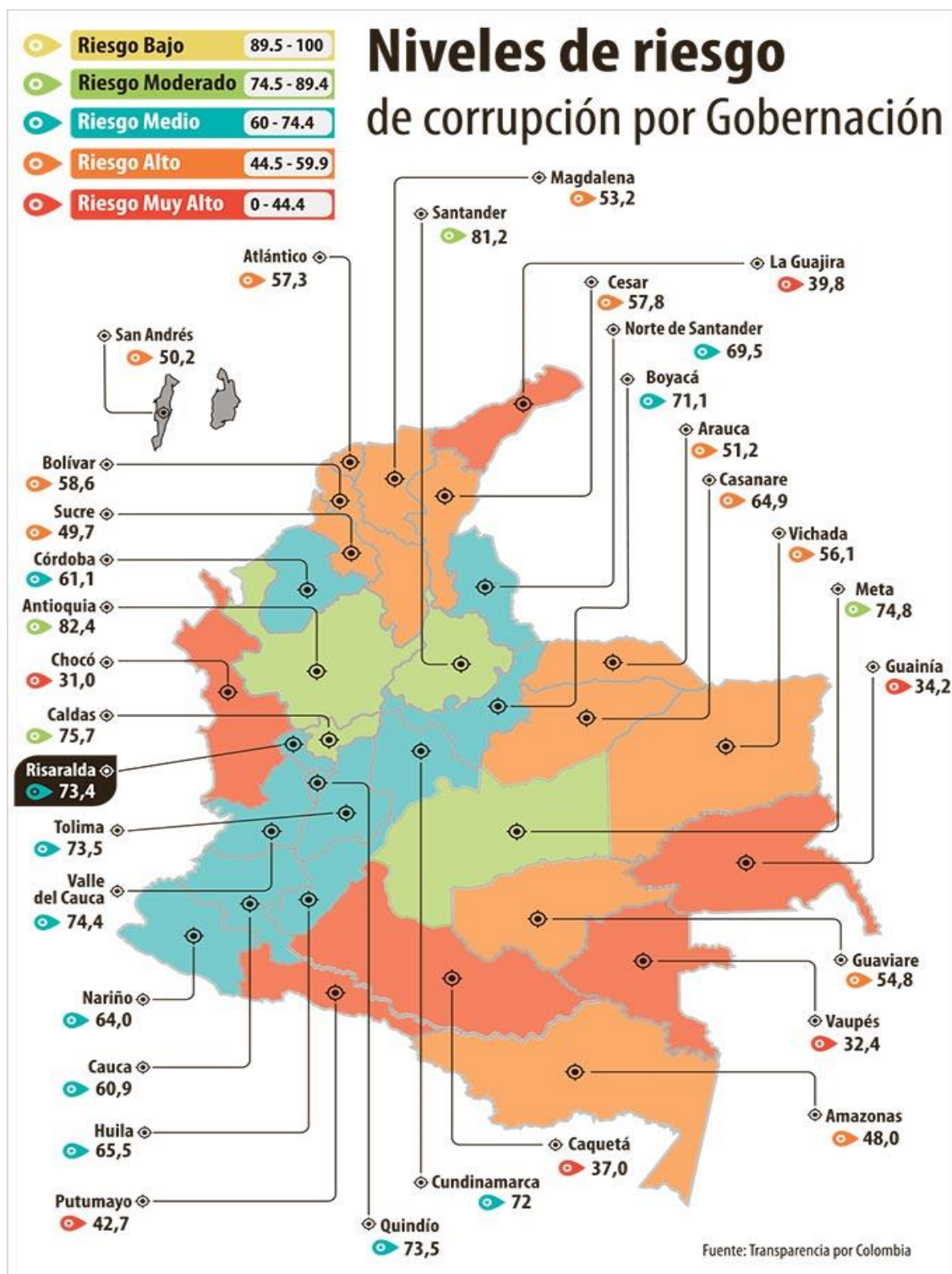
Con lo mencionado anteriormente, se puede entender entonces, que el antivalor de la transparencia es la corrupción, y dado que es un problema de escala global, diferentes organismos multilaterales y entes no gubernamentales, están adelantando esfuerzos significativos para identificar el nivel de riesgo por corrupción, y el efecto que tiene esto sobre las relaciones internacionales y la competitividad nacional.

La CTC, expone un mapa con los niveles de corrupción en los diferentes departamentos del país, que basándose en una escala de medición de cinco niveles, expone el nivel de riesgo al que están expuestas gobernaciones y principales ciudades del país.

Basados en la escala y el mapa presentados en la Figura 1. Se puede observar que no existe ninguna gobernación con riesgo bajo, dado que la mayoría de ellas se encuentra entre riesgo moderado y riesgo muy alto.

¹¹ LORENZO, José Manuel Prado; SÁNCHEZ, Isabel María García y ZABALLOS, Antonio Blázquez. El Impacto Del Sistema Cultural En La Transparencia Corporativa. [Print(0)]: Elsevier, 2013. p. 143-154

Figura 1 Niveles de riesgo de Corrupción en Colombia. Fuente: Transparencia por Colombia, 2015



Fuente: INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTIN CODAZZI

Para el caso de Cundinamarca, y teniendo en cuenta que es uno de los departamentos que mayores niveles de ejecución presupuestal presenta en el país,¹² el tener una calificación de riesgo medio, presupone unos niveles importantes de corrupción en prácticas indebidas a la hora de adelantar contrataciones con el aparato estatal.

Para el sector de la construcción en particular, las pymes especializadas en licitaciones con el sector público, se ven inevitablemente afectadas por estas prácticas, que se entienden como competencia desleal dado que restringe la eficiencia en la gestión, la efectividad de las propuestas y la probabilidad de éxito en la ejecución total de éstas.

“La empresa moderna se entiende hoy en día como un sistema autopoiético de decisiones en donde cada decisión que se toma, repercute directamente sobre el futuro, y sobre la percepción que una sociedad se hace de ésta en un entorno socio-empresaria”¹³ I. Esto sucede porque el código de ética y los valores en los que se cimienta el proceso decisorio de una empresa, alimentan la imagen que esta refleja en la sociedad, y que en últimas, si es enriquecida con malas decisiones y prácticas corruptas, pueden generar la desaparición por percepciones generalizadas de los stakeholders y los efectos legales y financieros que pueden producirse. “Tal es el caso de Interbolsa en el contexto nacional y Enron¹⁴ en el contexto Internacional”¹⁵.

1.2 EL ROL DE LOS VALORES EN, LA CULTURA CORPORATIVA Y EN LA ETICA EMPRESARIAL

Los valores corporativos son entendidos como conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas¹⁶. Este autor sostiene que la declaración de valores corporativos en una empresa, necesita de tres elementos: Voluntad política de la dirección, alineación con la estrategia y compromiso en la incorporación de las actividades diarias de la empresa, sin embargo, es necesario entender que las personas que operan al interior, traen consigo sus propios valores, y por esto, se debe hablar de valores fundamentales y

¹² MEJÍA GUINAND, Luis Bernardo; BOTERO, Felipe y RODRÍGUEZ RAGA, Juan Carlos. ¿ Pavimentando Con Votos?: Apropiación Presupuestal Para Proyectos De Infraestructura Vial En Colombia, 2002-2006. [Print(0)]: 2008. p. 14-42

¹³ ETKIN, Jorge Ricardo. La Doble Moral De Las Organizaciones: Los Sistemas Perversos Y La Corrupción Institucionalizada. [Print(0)]: McGraw-Hill Interamericana de España, 1993.

¹⁴ SIMS, Ronald R. y BRINKMANN, Johannes. Enron ethics (or: culture matters more than codes). En: Journal of Business Ethics. vol. 45, no. 3, p. 243-256

¹⁵ DONADÍO, Alberto. El Cartel De Interbolsa: Crónica De Una Estafa Financiera. Sílabo, 2013.

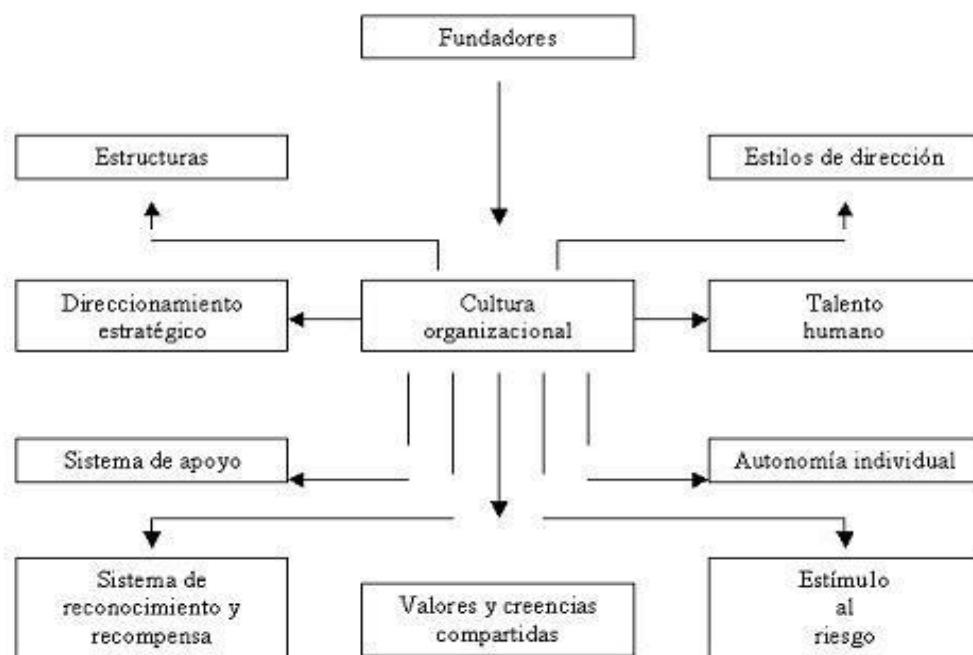
¹⁶ MEJÍA, Carlos Alberto. Los Valores Corporativos. [Print(0)]: 2004.

comunes, porque aunque hay unos mínimos que se deben acordar organizacionalmente, se deben respetar las particularidades de los individuos y los departamentos o equipos.

La empresa, entonces, debe trabajar continuamente para que estos valores, se conviertan en un elemento fundamental de la cultura corporativa y por tanto de la identidad, y para ello, una de las principales herramientas con las que cuenta es con la institucionalización y formalización a través de documentos como la política, la misión y visión y el código de ética y buen gobierno¹⁷ que se configura hoy en día como una política que orienta las decisiones de manera correcta, e incorpora normas de comportamiento aceptables, pero enmarcadas en la moral social vigente.

Guadalupe Pachao¹⁸, sostiene que los valores y creencias compartidas, es decir que hacen parte de la cultura organizacional, son un elemento determinante dentro de la cultura organizacional, (Figura 2), y que dichos valores tienen una incidencia directa sobre el proceso decisorio de la organización.

Figura 2. Valores en la construcción de la cultura Organizacional Fuente:



Fuente: PACHAO ESCARZA, Guadalupe Haydeé. Diseño De Un Modelo De Cultura Organizacional Para Mejorar Las Relaciones Humanas En La Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa 2007. 2007

¹⁷ RODRÍGUEZ CARDONA, Aura Patricia y VILLEGAS, Ernesto. Estado Del Arte "Responsabilidad Social Empresarial En El Sector De La Construcción". Bogotá, D. C.: Fundación Universidad de América, 2010.

¹⁸ PACHAO ESCARZA, Guadalupe Haydeé. Diseño De Un Modelo De Cultura Organizacional Para Mejorar Las Relaciones Humanas En La Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa 2007. 2007.

Hasta hace pocos años, era frecuente encontrar empresas con una estructura de valores inspiradora pero poco aplicable en el sentido práctico. Tal es el caso de la honestidad y la transparencia, que son valores ampliamente utilizados e interiorizados dentro de los discursos organizacionales, pero con serias falencias a la hora de orientar las conductas, la organización, y las decisiones comerciales. Esto lo que genera es un clima de desconfianza y dudosa transparencia en toda su operación, afectando la competitividad, el estatus legal, y la reputación.

Pero de acuerdo con lo mencionado anteriormente, se evidencia una relación implícita entre los valores, las decisiones y los resultados de dichas decisiones¹⁹, en donde el vínculo causa-efecto entre decisiones y resultados se ve influenciado por los valores corporativos declarados:

Tabla 1. Relación causa-valor-efecto

CAUSA	VALOR / ANTIVALOR INTERVINIENTE	CONSECUENCIA
Toma de decisión	Honestidad, transparencia	Buena reputación, cumplimiento legal, rentabilidad sana
Toma de decisión	Deshonestidad,	Mala reputación, incumplimiento legal, rentabilidad dudosa

Fuente: Elaboración propia, basado en apuntes de clase Rodrigo Ruiz

Como se observa en la Tabla 1, La organización puede evolucionar o involucionar dependiendo de su proceso decisorio y de los valores intervinientes en éste.

La determinancia que tienen los valores en la construcción de cultura, se ve reflejada en la gestión empresarial en general y en el proceso decisorio gerencial en particular ²⁰. Y tal como lo plantea Stiglitz, la ética como una norma social, se impone simbólicamente para el cumplimiento de las obligaciones. Es decir, la ética funciona como una obligación moral subjetiva en la creencia de que ello contribuye al bien de la sociedad. “El énfasis en la moralidad no niega la importancia de otras variables de la predisposición al cumplimiento, sin embargo, se amplía el foco de atención hacia la dimensión ética implícita en las actitudes y decisiones de los individuos”²¹.

¹⁹ BROWN,Marvin T. y PIATIGORSKY,Jorge. La Ética En La Empresa: Estrategias Para La Toma De Decisiones. [Print(0)]: Paidós Buenos Aires, 1992.

²⁰ BROWN,Marvin T. y PIATIGORSKY,Jorge. La Ética En La Empresa: Estrategias Para La Toma De Decisiones. Paidós Buenos Aires, 1992.

²¹ Stiglitz, Joseph. (2003). La economía del sector público: Antoni Bosch Editor

“La ética empresarial entonces se ha dedicado a estudiar cómo una compañía integra un conjunto de valores tales como Justicia, verdad, respeto, tolerancia, libertad, responsabilidad, honestidad, bien Social, seguridad, y legalidad, en sus propias políticas, prácticas y en la toma de decisión en todos los ámbitos de la misma”²². Esto se refiere a la forma como los valores definen el tipo de decisiones que se toman a la hora de hacer negocios y a cómo se utilizan los diferentes recursos en contextos internos y externos. Y se ocupa del estudio de las normas morales que se plantean en el mundo de los negocios, tales como la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, entre otras.

Estos códigos orientan el buen juicio así como la asertiva toma de decisiones, definen la manera correcta de actuar en los negocios y usualmente brindan principios rectores relacionados con prácticas anti corrupción, y anti soborno, conflictos de intereses, acosos laborales y sexuales, uso de bienes y recursos de la empresa, y protocolos de reportes y derechos de apelación.

Como lo dice Ruiz²³ en un estudio transversal de los sectores financiero, energético y telefónico de España., se presenta, un análisis sobre la visibilidad y el contenido de los códigos éticos, atendiendo los valores compartidos con los stakeholders. Este estudio pone de manifiesto, las diferencias inter e intra-sectoriales en cuanto a contenido y visibilidad de los códigos de ética institucionales, la generalidad de los principios declarados en relación con los consumidores y la influencia directa que ejerce la legislación en el contenido de dichos códigos.

Lo anterior permite pensar, que el establecimiento de un código de buen gobierno, es un primer elemento para visibilizar los lineamientos que desde el proceso decisorio gerencial, se están siguiendo en un escenario empresarial, y que las condiciones del contexto económico y de la configuración del entorno competitivo, brindan una impronta particular a éstos códigos y su funcionalidad en términos de la conducta organizacional.

Del apartado anterior, se puede entonces interpretar, que la institucionalización de los valores, juega un rol determinante en la construcción de la cultura, la identidad y la definición de los principios éticos de la empresa que regulan el actuar en un contexto de negocios local o global

²² CABALLERO FERNÁNDEZ, Yesica A.; GONZÁLEZ MARIOTIZ, Paola A. y PÁJARO BURGOS, Ana J. La Ética Profesional Como Factor De Ventaja Competitiva En Las Organizaciones Empresariales. Un Estado Del Arte. [Print(0)]: 2015.

²³ Ruiz Lozano M, Araque Padilla R. ¿Son los códigos éticos un instrumento para proteger al stakeholder consumidor? Un estudio de los sectores financiero, energético y de telefonía españoles. Revista de Contabilidad. 2013;16(2):159-68.

1.3 ACTIVIDADES GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Como se mencionó previamente, el levantamiento de procesos, se realiza a partir de la identificación y agrupación de actividades. Es por esto, que se describirán a continuación las principales actividades que realiza un gerente de una empresa constructora y las actividades organizacionales que se adelantan dentro de la gestión de la empresa y de la ejecución de proyectos constructivos.

- **NIVEL GERENCIAL**

Las actividades gerenciales abarcan prácticamente todas las áreas de la empresa, dado que son de tipo transversal. Por ejemplo, comunican cuando dan ordenes u organizan materiales para el despacho, coordinan el recurso humano (quien, qué y cuándo lo hace) teniendo en cuenta lo planeado, lideran operaciones para unificar acciones, aconseja y soporta o apoya los equipos para sacar lo mejor de ellos), y organizan para que no se dupliquen las actividades.

La menor manera de caracterizar el quehacer gerencial, es realizando una aproximación desde el enfoque de planeación-organización-dirección-control-desarrollo de staff, que de manera temprana, definió Henry Fayol²⁴ para la administración de empresas, y que permitieron a autores como, entender el funcionamiento de la empresa constructora desde hace varias décadas.

- **Actividades de Planeación:** Los gerentes de empresas constructoras que adelantan ejercicios de planeación, establecen objetivos, tratan de anticiparse a lo que va a ocurrir y descubren formas para alcanzar sus metas. Algunas veces planean a largo plazo aunque esto incluye mayor riesgo e incertidumbre dado que la información de corto plazo es más confiable.

La planeación ha crecido exponencialmente en el sector de la construcción²⁵ dado que los proyectos que se ejecutan son más grandes y complejos. La dependencia de la subcontratación hace que se deban coordinar mejor los equipos, dado que hay más controles externos y mayores restricciones adicionales que deben obtener aprobación. Los mercados son más turbulentos y se perciben más cambios sociales y económicos y más acelerados que hacen que el futuro sea menos predecible. “Los gerentes, se deben centrar en definir claramente el desempeño de los objetivos en función del tiempo, la calidad, la seguridad, el costo y el impacto ambiental”²⁶.

²⁴ TAYLOR, Henry Fayol. PRINCIPLE OF MANAGEMENT.

²⁵ FELLOWS, Richard F., et al. Construction Management in Practice. John Wiley & Sons, 2009. P. 19

²⁶ FELLOWS, Richard F., et al. Construction Management in Practice. John Wiley & Sons, 2009.

Así mismo, es requisito de éxito, el definir acertadamente los recursos necesarios y las actividades a ejecutar para cumplir con dichos objetivos, y establecer procesos para el monitoreo de la implementación de lo planeado. En este sentido, la centralización de la planeación permite, utilizar herramientas de software con mayor efectividad.

Otro elemento importante dentro de la planeación, es que estos, deben ser establecidos de la manera más simple posible, y con cierta flexibilidad para sortear eventos inesperados.

- **Actividades de Organización:** Este grupo de actividades involucran el desarrollo de lo planeado, gestionando licitaciones y proyectos, aprobando permisos, contratación y desarrollo de asesorías, asignando tareas a las personas, estableciendo tiempos, solicitando recursos y coordinando todas las tareas en un sistema de trabajo o Estructuras de Trabajo (EDT'S), teniendo en cuenta que un buen gerente debe Combinar actividades fáciles que tienden a generar monotonía, con complejas que retan pero que pueden generar frustración si no se logran. En esta actividad por lo mencionado anteriormente, se presenta una dificultad en establecer los límites de cada tarea.

Dentro de las actividades de organización, un gerente también debe realizar el emparejamiento entre personas y tareas, así como su coordinación para no generar duplicidad de actividades y que los recursos estén disponibles para cada actividad en el momento adecuado. Esto permite entender que las actividades de organización, se vuelven inseparables de las actividades de planeación, dirección y control.

Aparecen también actividades relacionadas con la gestión de personas, administración de materiales y componentes que deben ser almacenados, manejados y utilizados eficientemente para evitar desperdicios. Y finalmente adelantar actividades de integración del trabajo de los subcontratistas al trabajo de la propia empresa.

- **Actividades de Dirección:** Involucran actividades de liderazgo, cooperación, comunicación, motivación y dirección de personas. En cuanto a esto último, se requieren competencias de influencia y autoridad para desarrollar un estilo de liderazgo aceptado por la empresa, y poder así, ganar su respeto y cooperación, que permita adelantar ejercicios de empoderamiento, delegación de responsabilidades y actividades y su respectivo monitoreo.
- **Actividades de Control:** El gerente debe comparar el desempeño real con el plan formulado, y esto implica, que haya mutua dependencia entre planeación y control.

Adicional al control del impacto ambiental, lo que más debe controlar es el tiempo, la seguridad, el costo y la calidad del trabajo. El Tiempo a través de la comparación entre progreso versus programación. Calidad y seguridad a través de especificaciones y regulaciones. “Y costos, con precios de adquisición y cantidades de obra para poder realizar corrección sobre las actividades ejecutadas”²⁷.

- **Actividades de desarrollo de staff:** Según²⁸ las personas son el activo más valioso de la empresa y particularmente en una industria de labor intensiva como la construcción, dado que la efectividad en obra depende de las motivaciones, habilidades y actitudes de los empleados. La conclusión de varios gerentes con los que se tuvo contacto, es que es muy importante desarrollar a las personas.

La formación y capacitación ha evolucionado a actividades de entrenamiento interno que se enfoca en asignación de actividades con incremento de complejidad en tareas con rotación de funciones a lo largo del proyecto, y que a partir de la mentoría y consejo, incrementan el desarrollo de habilidades transversales.

- **NIVEL ORGANIZACIONAL**

- **Actividades de Gestión:** Involucran decisiones sobre objetivos y política en el subsistema de más alto nivel que es el encargado de generar prioridades, establecer estándares, y brindar guía general de la mano del gerente.

Estas actividades incluyen el mantenimiento de la operación en funcionamiento, y las tareas productivas rutinarias necesarias para alcanzar los objetivos, así como los mecanismos para hacer frente a las crisis o fallas, problemas de producción y problemas de negociación con proveedores. En este grupo, se incluyen los 14 capítulos y las 73 actividades de obra necesarias para ejecutar un proyecto constructivo. (ANEXO 1)

- **Actividades de comunicación:** Este grupo de actividades se relacionan con el establecimiento y dinamización de canales formales de comunicación para que las personas tengan disponible la información que requieren.

También se relaciona con la articulación entre quienes deciden las políticas y quienes las implementan, con el establecimiento de relaciones funcionales y laterales, con la conexión de personas de diferentes secciones, la consulta de procedimientos y con la negociación de éstos para resolver conflictos y el incremento del compromiso y la cooperación.

²⁷ Nicolalde Navarrete, José Diógenes Efrén. Procesos y procedimientos de una empresa constructora: caso Construecuador.

²⁸ ABAD, Carlos Enrique Arcudia; PÉREZ, Josué Pech y ROMERO, Sergio Omar Álvarez. La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. En: Ingeniería. vol. 9, no. 1, p. 25-36

- **Actividades de desempeño humano:** Incluye actividades del desempeño del empleado como motivación, retroalimentación, estrés, ambiente, claridad en roles, tecnologías, y otros factores como diagnóstico de personalidad, tareas, experiencia, habilidades y destrezas.
- **Actividades de gestión de personal:** Incluye actividades de planeación de empleabilidad, desarrollo de staff, salud y seguridad, relaciones sindicales, desarrollo organizacional, remuneraciones de empleados, asesorías o consejería y registros de personal
- **Actividades de planeación de la contratación:** Involucra análisis y descripción de cargos, asesoría de necesidades del equipo de trabajo, proyecciones laborales y demanda de personal, presupuestos, reclutamiento, selección, promoción, transferencia y desvinculación, cumplimiento legal, análisis de la rentabilidad de la planificación del empleo.
- **Actividades de gestión equipos y cuadrillas de trabajo:** Definición de roles, liderazgo de equipos, autogestión de equipos, entrenamiento y evaluación del desempeño.
- **Actividades de gestión de calidad e impacto ambiental:** Contempla actividades de conformación del equipo de calidad, análisis de procesos existentes, desarrollo de documentación, prueba de nuevos sistemas, modificación de sistemas, implementación de procesos modificados, auditorías internas de sistemas y procedimientos, control interno de obra, interventoría, servicio posventa, requerimientos de auditorías. Y desde el impacto ambiental, el uso energético, uso de recursos desperdicios y reciclaje, polución y manejo y vertimiento de sustancias peligrosas, uso del suelo y conservación, aspectos legales y reglamentarios.
- **Gestión proveedores y compras:** Incluye identificación, evaluación, selección de proveedores, gestión de pagos, facturación, generación de informes, reportes, coordinación de entregas, reclamaciones, devoluciones y negociación.
- **Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo:** Incluye la implementación Sistema para la seguridad y salud en el trabajo, mitigación y control de riesgos, control de sustancias peligrosas, riesgo físico, administración de salud y seguridad según legislación y estándar, uso de elementos de protección personal y gestión de la seguridad social.
- **Gestión contable y financiera:** Involucra gestión de cobros, elaboración de estados contables, declaraciones de retenciones, publicación de estados, saldos y movimientos, operaciones, requerimientos de información específica, generación de comprobantes y generación de información financiera.

1.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El enfoque basado en procesos es un principio administrativo acuñado por los sistemas de gestión de Calidad.

Un adecuado análisis de las actividades bajo el enfoque por procesos permite entender mejor las entradas, actividades y salidas de cada fase. Y es por esto, que se va a utilizar para el análisis posterior de los nodos críticos en la toma de decisiones para identificar actividades irregulares y posibles actores intervinientes²⁹

De acuerdo con Harrington³⁰, un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Consiste también en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que empleen los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos en apoyo a los objetivos de la empresa.

Un enfoque basado en procesos permite planear o planificar las organizaciones, mejora la productividad gracias al mapeo de las tareas de cada área de trabajo, prioriza las actividades de la organización, da conocimiento para encontrar las actividades en que participan más personas.

Lo primero que se debe de hacer para lograr un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben formar parte del sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema, identificando en primera instancia cada una de las actividades que pueden ser agrupadas con una secuencia lógica que delimite un paquete de trabajo.

De acuerdo a la ISO 9001:2008³¹, no hay una forma única para identificar los procesos, ya que no se quiere tener uniformidad en la manera de asumir este enfoque, de tal manera que puede ser que organizaciones similares pueden lograr estructuras diferentes de procesos, estando ambas bien concebidas. Este es el obstáculo inicial que encuentra una organización que desee optar por este enfoque, para lo cual también vale la pena anotar que toda empresa ya constituida tiene unos procesos o actividades ya existentes y lo que se desea es identificarlos y gestionarlos de manera adecuada. Dado lo anterior, habría que definir cuáles son los procesos más relevantes para posteriormente adelantar el análisis de puntos críticos y alternativas de control.

²⁹ GIOPP, Alejandro Medina. Gestión Por Procesos Y Creación De Valor Público: Un Enfoque Analítico. INTEC, 2005.

³⁰ HARRINGTON, H. James. Mejoramiento De Los Procesos De La Empresa. McGraw-Hill, 1993.

³¹ TRICKER, Ray. ISO 9001: 2008 for Small Businesses. Routledge, 2014.

Una manera amigable de mostrar los procesos identificados y sus relaciones es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que forman parte del sistema.

Se presentan a continuación las dos estructuras más utilizadas para el levantamiento de dicho mapa.

La primera incluye como macro-procesos los estratégicos, los operativos y los de apoyo, y la segunda, incluye la planificación, la gestión de recursos, la realización de producto y los procesos de medición y análisis. (Figura 3)

Figura 3. Tipos de Mapas de procesos

C L I E N T E	PROCESOS ESTRATEGICOS	C L I E N T E
	PROCESOS MISIONALES / OPERATIVOS	
	PROCESOS DE APOYO	
C L I E N T E	PROCESOS DE PLANIFICACION	C L I E N T E
	PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS	
	PROCESOS REALIZACIÓN DE PRODUCTO	
	PROCESOS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS	

Fuente: Elaboración propia con base en TRICKER, Ray. ISO 9001: 2008 for Small Businesses. Routledge, 2014

Los procesos estratégicos Son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. También se pueden considerar como procesos de planeación. Los procesos operativos o misionales: Son los procesos que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente.

Aportan valor al cliente. Y los procesos de apoyo son los procesos que acompañan o soportan los procesos operativos.

Para este trabajo, se va a trabajar con el primer tipo de mapa dado que en la retroalimentación que se tuvo con algunos gerentes, en las pymes constructoras, no se ven implementados con frecuencia procesos de medición, análisis y mejora.

1.5 LA TOMA DE DECISIONES

La teoría de la decisión moderna se ha desarrollado desde mediados del siglo 20 a través de contribuciones de varias disciplinas académicas. La distinción entre normativa y teoría de la decisión normativa descriptiva es una teoría sobre cómo deben tomarse decisiones y una teoría descriptiva es una teoría sobre cómo se toman las decisiones.

La mayoría de decisiones toman tiempo, y es por eso que se puede dividir en fases o etapas. El primero que definió un proceso decisorio en fases, fue el filósofo Nicolás de Condorcet (1743-1794) Quien definió tres fases:

En la primera etapa, "uno discute los principios que servirán de base para la decisión en un tema general; Uno examina los diversos aspectos de esta cuestión y las consecuencias de diferentes maneras de tomar la decisión ". En esta etapa, las opiniones son personales y no se intenta formar una mayoría. Después de esto se sigue una segunda discusión en la que "la cuestión se aclara, las opiniones se acercan y se combinan entre sí a un pequeño número de opiniones más generales". De esta manera la decisión se reduce a una elección entre un conjunto manejable de alternativas. La tercera etapa consiste en la elección real entre estas alternativas ".³²

El punto de partida de la discusión moderna, se le atribuye a Jhon Dewey³³ con la exposición de las etapas en la resolución de problemas. Según Dewey, la resolución de problemas consiste en cinco fases consecutivas:

1. Una dificultad sentida,
2. Definición del carácter de dicha dificultad,
3. Sugerencia de posibles soluciones,
4. Evaluación de las sugerencias
5. Observación adicional y experimentación orientada hacia la aceptación o rechazo de dichas sugerencias.

³² DE CONDORCET, Nicolas. Essai Sur L'Application De L'Analyse À La Probabilité Des Décisions Rendues À La Pluralité Des Voix. Cambridge University Press, 2014. P. 19

³³ DEWEY, John. Logic-the Theory of Inquiry. Read Books Ltd, 2013. p.p. 234-241

Herbert Simon³⁴ modificó la lista de Dewey de cinco etapas para hacerla Adecuada al contexto de las decisiones en las organizaciones. Según Simon, la toma de decisiones consiste en tres fases principales: encontrar ocasiones para tomar una decisión; Encontrar posibles líneas de acción; Para Simón³⁵,y elegir entre Cursos de acción"³⁶ La primera de estas fases que llamó inteligencia, "Prestando el significado militar de la inteligencia" a la segunda diseño y a la tercera elección.

Se propuso otra subdivisión influyente del proceso de decisión Por Brim³⁷ Quien dividió el proceso de decisión en seis pasos:

1. Identificación del problema
2. Obtención de la información necesaria
3. Producción de posibles soluciones
4. Evaluación de tales soluciones
5. Selección de una estrategia para el desempeño
6. Implementación de la decisión

Como se puede observar en todos procesos decisorios mencionados, existe una etapa de selección o evaluación, que es justamente el momento en el que la persona, hace uso de su código de ética y de sus principios o valores instaurados para decidir una acción. Y justamente de dichos valores o antivalores es que surge desde la moral social vigente, una calificación de buena o mala decisión.

Hume³⁸ sostiene que hay que diferenciar entre los hechos y los valores involucrados, y que la ética no se puede sustraer de los fines y medios, es decir, que los medios no pueden ser moralmente dudosos, porque no hay una graduación ética, más bien existe una dualidad ética o doble discurso generado por el vacío ético que genera dicha dudosa moral. Para Hume, hay una frontera en la moral que no se puede traspasar en la toma de decisiones porque se estaría haciendo uso de los antivalores de la persona, y optando por decisiones poco éticas.

³⁴ SIMON,Herbert A. The new science of management decision.

³⁵ Ibid. P 2.

³⁶ Ibid. P.1

³⁷ BRIM,Orville Gilbert. Personality and Decision Processes: Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford University Press, 1962. P. 9

³⁸ HUME,David. Hume's ethical writings: selections from David Hume.

Tabla 2. Frontera moral de decisiones éticas y poco éticas

DECISIONES ETICAS	FRONTERA DE LA MORAL DEFINIDA POR VALORES O ANTIVALORES APLICADOS A LA DECISIÓN	DECISIONES POCO ETICAS
Moral		Inmoral
Legal		Ilegal
Responsable		Irresponsable
Bien Intencionado		Malintencionado
Justa		Injusta
Correcta		Incorrecta
Incorrupto		Corrupto
Virtuoso		Perverso
Transparente		Opaco
Equitativo		Inequitativo

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de clase de Rodrigo Ruiz

En la Tabla 2 se expone la frontera moral que define cuando una decisión es ética, o poco ética. Y con base en este raciocinio, se desarrollaran algunos objetivos del trabajo.

2. DISEÑO METODOLOGICO

El enfoque de población será directamente profesionales en el área de la construcción con un perfil gerencial y con la dinámica de incorporar empresas con procesos establecidos.

Para tales fines el apoyo consistirá en recursos de carácter privado apoyados con investigaciones de antecedentes de manejo para diagnosticar un modelo o estructura que coadyuve a indicar el nivel de transparencia en el sector de la construcción.

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta está enmarcada dentro de un tipo de investigación exploratoria, considerando el nivel de profundidad con que quiere abordar el proceso investigativo. Las investigaciones exploratorias, presentan un acercamiento al problema mediante el análisis argumentativo basado en el conocimiento previo que tiene el investigador, indagación sobre el estado del arte de investigaciones sobre el particular realizados por otras personas en otros contextos y disponibles en bases de datos y fuentes secundarias.

2.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, los procesos inductivos y deductivos, de análisis y síntesis fueron lineamientos que enmarcaron todos los procesos investigativos y de consolidación de la información sobre la temática desarrollada en la presente monografía.

2.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información utilizada en esta investigación provino fundamentalmente de fuentes secundarias. Las fuentes compiladas, analizadas y contrastadas fueron de tipo secundario, por lo tanto, implicó un proceso de exploración de artículos, investigaciones publicados en las principales bases de datos a nivel científico, tales como PROQUEST, ESBCO, Redalyc, Scielo, SCOPUS, entre otras bases de datos y publicaciones de organismos internacionales como el Foro Económico Mundial, Transparencia Internacional y demás Organismos Internacionales Multilaterales.

Las fichas bibliográficas, el manejo de referenciación y el uso del software para investigación cualitativa MAXQDA³⁹ fueron soportes metodológicos para el

³⁹ MAXQDA es un software pionero en el análisis cualitativo de datos. La primera versión se creó en 1989. En la actualidad MAXQDA es uno de los programas QDA más destacados a nivel mundial y es utilizado internacionalmente por miles de investigadores. El programa brinda la facilidad de analizar en diferentes campos de investigación por medio de una variedad de recursos metodológicos.

desarrollo y consolidación de la investigación monográfica que hoy se pone a consideración.

2.4 ENFOQUE

Por la naturaleza de la investigación propuesta planteada tiene un enfoque eminentemente cualitativo, inherente a un estudio de tipo exploratorio, las fuentes secundarias, de revisión, análisis y síntesis documental de base de datos de organismos internacionales, así como el análisis constituirán los procesos metodológicos orientadores. Las fichas bibliográficas y el análisis documental mediante software especializado serán base fundamental para la construcción del estado del arte, el marco teórico y la argumentación para cada uno de los objetivos planteados.

Las anteriores consideraciones constituyen el marco metodológico sobre el cual descasó esta investigación monográfica.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS GENERALES DE UNA PYME

Tabla 3. Agrupamiento de actividades por procesos

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
Planeación estratégica	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA
Establecimiento de objetivos	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA
Actividades para alcanzar metas	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA / GESTION ADMINISTRATIVA / CONTROL INTERNO / EJECUCION DE OBRA
Definir desempeño de objetivos	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA / CONTROL INTERNO
Definir calidad	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST / CONTROL INTERNO
Definir seguridad	SGSST / EJECUCION DE OBRA / CONTROL INTERNO / GESTION LOGISTICA
Evaluar costo	PLANEACION / GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / DISEÑO / GESTION TALENTO HUMANO
Reducir Impacto ambiental	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
Definir recursos	PLANEACION / GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / DISEÑO / GESTION TALENTO HUMANO
Asignar tareas para cumplir objetivos	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO / EJECUCION DE OBRA
Monitorear implementación	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA
Desarrollar lo planeado	PLANEACION / EJECUCION DE OBRA / GESTION ADMINISTRATIVA / CONTROL INTERNO
Gestionar licitaciones y proyectos	GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS/ GESTION COMERCIAL Y MERCADEO / COMUNICACIONES / ADQUISICIONES / GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
Aprobación permisos	GESTION ADMINISTRATIVA / INTERVENTORIA DE OBRAS / GESTION LEGAL / TRAMITES / URBANO TERRITORIALES
contratación y desarrollo de asesorías	GESTION ADMINISTRATIVA / INTERVENTORIA DE OBRAS / GESTION LEGAL / TRAMITES
Asignar tareas	PLANEACION / EJECUCION DE OBRA / GESTION ADMINISTRATIVA
Establecimiento de tiempos	PLANEACION / CONTROL INTERNO / DISEÑO/ SERVICIOS GENERALES / GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS
Solicitud / consecución de recursos	GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS/ GESTION COMERCIAL Y MERCADEO / COMUNICACIONES / ADQUISICIONES / GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
Coordinación de tareas	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA / ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTOS / PQRS Y SERVICIO POSVENTA / DISEÑO / PLANEACION /CONTROL INTERNO / SERVICIOS GENERALES / GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
Emparejamiento personas-tareas	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA / ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTOS / PQRS Y SERVICIO POSVENTA
Disponibilidad de recursos	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO / ADQUISICIONES / GESTION DE PROVEEDORES / GESTION LOGISTIVA DE MATERIALES Y SUMINISTROS
gestión de personas	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
administración de componentes almacenados	ALMACEN / ADQUISICIONES
Integración trabajo interno con subcontratistas	GESTION DE PROVEEDORES / GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS / EJECUCION DE OBRA / SERVICIOS GENERALES
Fomento cooperación entre el personal	PQRS / SERVICIO POSVENTA / GESTION DE PROVEEDORES / GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS / EJECUCION DE OBRA
motivación	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
Delegación de responsabilidades	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA
Monitoreo de actividades	CONTROL INTERNO / EJECUCION DE OBRA
evaluar planeado vs ejecutado	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
Evaluar impacto ambiental	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
Controlar cumplimiento de tiempos	EJECUCION DE OBRA / CONTROL INTERNO
Controlar seguridad	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST / CONTROL INTERNO
Controlar costos	ADQUISICIONES / GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS
Controlar calidad de trabajo	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO / CONTROL INTERNO
Controlar precios de adquisición	ADQUISICIONES / GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DE PROVEEDORES
Controlar cantidades de obra	ALMACEN / GESTION ADMINISTRATIVA / CONTROL INTERNO / PLANEACION / ADQUISICIONES
Corrección actividades ejecutadas	GESTION ADMINISTRATIVA / CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
Desarrollo personas	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
Formación	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
Capacitación	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
Entrenamiento interno	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
mentoría personal	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
Decisiones sobre objetivos y política en alto nivel	PLANEACION / GESTION ADMINISTRATIVA
establecer estándares	PLANEACION
brindar guía general de la mano del gerente	PLANEACION
mantenimiento de la operación	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA
ejecución tareas rutinarias,	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA
actividades para solución de problemas	GESTION ADMINISTRATIVA / GESTION DEL TALENTO HUMANO
actividades negociación con proveedores	GESTION PROVEEDORES / GESTION ADMINISTRATIVA
actividades de los 14 capítulos de un proyecto constructivo	EJECUCION DE OBRA
establecimiento de canales	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
dinamización de canales formales	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
conexión de personas a través de disponibilidad de información	GESTION ADMINISTRATIVA
establecimiento de relaciones funcionales	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
establecimiento de relaciones laterales	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
consulta de procedimientos	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
negociación de procedimientos	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
resolución de conflictos	GESTION ADMINISTRATIVA
incremento trabajo cooperativo	GESTION ADMINISTRATIVA
evaluación del desempeño	GESTION DEL TALENTO HUMANO
motivación del empleado	GESTION ADMINISTRATIVA
retroalimentación	GESTION DEL TALENTO HUMANO
manejo del estrés	GESTION DEL TALENTO HUMANO
ambiente / clima laboral	GESTION ADMINISTRATIVA
asignación clara de roles	GESTION ADMINISTRATIVA
gestión de tecnologías	GESTION ADMINISTRATIVA / EJECUCION DE OBRA / CONTROL INTERNO / DISEÑO / GESTION COMERCIAL Y DE MERCADEO / GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS / GESTION DE PROVEEDORES / SISTEMA GESTION DE CALIDAD / SGSST / ALMACEN / ADQUISICIONES
diagnóstico de personalidad	GESTION DEL TALENTO HUMANO

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
gestión de tareas, experiencia	GESTION ADMINISTRATIVA
evaluación de habilidades y destrezas	GESTION ADMINISTRATIVA
planeación de empleabilidad	GESTION DEL TALENTO HUMANO GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS
desarrollo de staff	GESTION DEL TALENTO HUMANO / GESTION ADMINISTRATIVA
salud y seguridad	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
relaciones sindicales	GESTION DEL TALENTO HUMANO
desarrollo organizacional	GESTION DEL TALENTO HUMANO
remuneraciones de empleados	GESTION DEL TALENTO HUMANO
asesoría o consejería	GESTION DEL TALENTO HUMANO
gestión de registros de personal	GESTION DEL TALENTO HUMANO
análisis y descripción de cargos	GESTION DEL TALENTO HUMANO
conformación equipos de trabajo	GESTION DEL TALENTO HUMANO
proyecciones necesidad de laborales	GESTION DEL TALENTO HUMANO
demanda necesidades de personal	GESTION DEL TALENTO HUMANO
presupuesto	GESTION DEL TALENTO HUMANO
reclutamiento	GESTION DEL TALENTO HUMANO
selección	GESTION DEL TALENTO HUMANO
promoción, transferencia y desvinculación	GESTION DEL TALENTO HUMANO
cumplimiento legal	GESTION LEGAL Y TRAMITES URBANO-TERRITORIALES
rentabilidad de la planificación del empleo	GESTION DEL TALENTO HUMANO
definición de roles	EJECUCION DE OBRA
liderazgo y autogestión de equipos	EJECUCION DE OBRA
Entrenamiento de equipos	EJECUCION DE OBRA
evaluación de equipos	EJECUCION DE OBRA
conformación equipo calidad	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
análisis de procesos existentes	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
desarrollo de documentación	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
prueba de nuevos sistemas	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
modificación de sistemas	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
implementación de procesos modificados	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
auditorías internas de sistemas y procedimientos	SISTEMA GESTION CALIDAD / SGSST
control interno de obra	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
interventoría	INTERVENTORIA DE OBRA
servicio posventa / entrega y cierre de proyectos	ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTOS / PQRS / SERVICIO POSVENTA / SERVICIOS GENERALES
requerimientos auditorías	INTERVENTORIA DE OBRA
uso energético	INTERVENTORIA DE OBRA
gestión de recursos	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPOS / EJECUCION DE OBRA / ALMACEN / ADQUISICIONES / INTERVENTORIA DE OBRAS
reducción de desperdicios	INTERVENTORIA DE OBRA
programas de reciclaje	CONTROL INTERNO / INTERVENTORIA DE OBRA
reducción de polución	SERVICIOS GENERALES / INTERVENTORIA DE OBRA
manejo de vertimientos y sustancias peligrosas	CONTROL INTERNO / INTERVENTORIA DE OBRA / GESTION AMBIENTAL
gestión del uso del suelo, y conservación	GESTION LEGAL Y TRAMITES URBANO-TERRITORIALES
aspectos legales y reglamentarios	GESTION LEGAL Y TRAMITES URBANO-TERRITORIALES
Identificación, evaluación, selección de proveedores	ADQUISICIONES
gestión de pagos	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / GESTION PROVEEDORES
facturación	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / GESTION PROVEEDORES
generación de informes y reportes	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / GESTION PROVEEDORES
coordinación de entregas	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / GESTION PROVEEDORES
reclamaciones	GESTION PROVEEDORES
devoluciones	GESTION PROVEEDORES
negociación con proveedores	GESTION PROVEEDORES
implementación sistema de seguridad y salud	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS
mitigación y control de riesgos	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST
control de sustancias peligrosas	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST
control riesgo físico	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST

ACTIVIDADES	SUBPROCESOS INVOLUCRADOS
administración de salud y seguridad según legislación y estándar	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST
uso de elementos de propiedad personal	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST
gestión de la seguridad social	SISTEMA GESTION CALIDAD / INTERVENTORIA DE OBRAS / SGSST
gestión de cobros	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
elaboración de estados contables	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
declaraciones de retenciones	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
publicación de estados	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / COMUNICACIONES
manejo de saldos y movimientos	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
operaciones contables y financieras	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
requerimientos de información específica	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA / COMUNICACIONES
generación de comprobantes	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
generación de información financiera	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se procedió a identificar a que macro proceso pertenecen cada uno de los procesos identificados. Para esto, se tuvieron en cuenta los elementos teóricos revisados en donde se proponen tres Macro procesos. El estratégico, el misional u operativo y el de apoyo. Y con ello en mente, se propuso la clasificación presentada en la Tabla 4.

Tabla 4. Relación Macro procesos vs. Procesos

MACRO PROCESO	SUBPROCESO
ESTRATEGICO	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA
ESTRATEGICO	GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS
ESTRATEGICO	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD / SGSST
ESTRATEGICO	GESTION ADMINISTRATIVA
ESTRATEGICO	GESTION TALENTO HUMANO
ESTRATEGICO	GESTION LEGAL Y TRAMITES / URBANO-TERRITORIALES
ESTRATEGICO	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES
ESTRATEGICO	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA

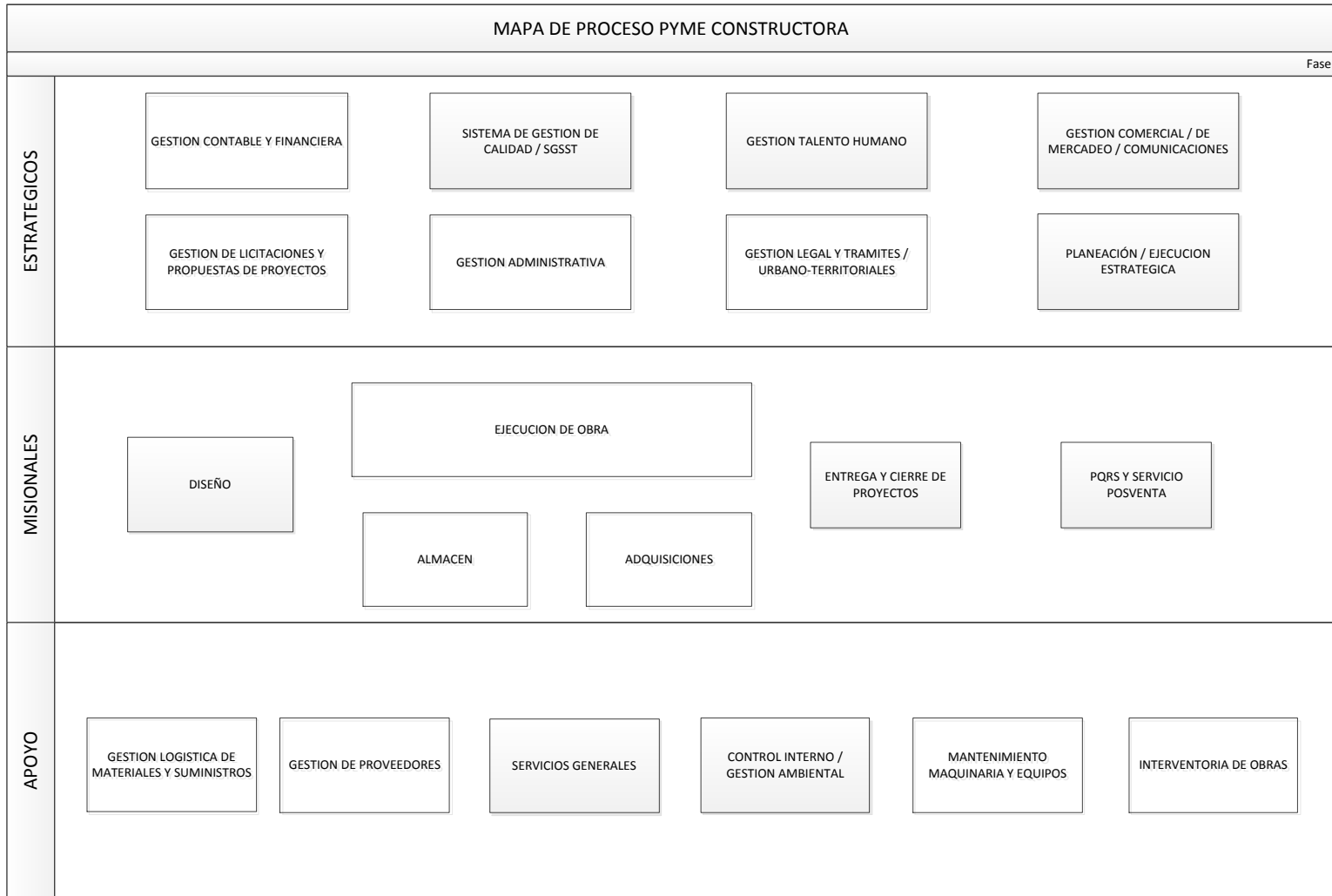
Tabla 4. (Continuación)

MISIONAL / OPERATIVO	DISEÑO
MISIONAL / OPERATIVO	EJECUCION DE OBRA
MISIONAL / OPERATIVO	ALMACEN
MISIONAL / OPERATIVO	ADQUISICIONES
MISIONAL / OPERATIVO	ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTOS
MISIONAL / OPERATIVO	PQRS / SERVICIO POSVENTA
APOYO	GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS
APOYO	GESTION DE PROVEEDORES
APOYO	SERVICIOS GENERALES
APOYO	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL
APOYO	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPOS
APOYO	INTERVENTORIA DE OBRA

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis, se procedió a formular el mapa de procesos de una típica pyme constructora, que se puede observar en la Figura 4.

Figura 4. Mapa de procesos de una Pyme constructora



Fuente: Elaboración propia

4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS QUE CONTEMPLAN TOMA DE DECISIONES EN LOS QUE LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA JUEGUEN UN PAPEL DECISIVO.

Una vez levantado el mapa, se continuó con el análisis para la identificación de los procesos críticos. Y para ello, y teniendo en cuenta los aportes teóricos revisados, y una consulta desestructurada que se realizó a los 5 gerentes encuestados, se contempló como criterio de selección, si en dichas actividades hay presentes desembolsos de dinero, pagos o cobros a actores externos, designación de otros recursos, uso o disposición de activos fijos, generación y divulgación de información confidencial o contable y financiera. Esto permitió realizar la siguiente evaluación:

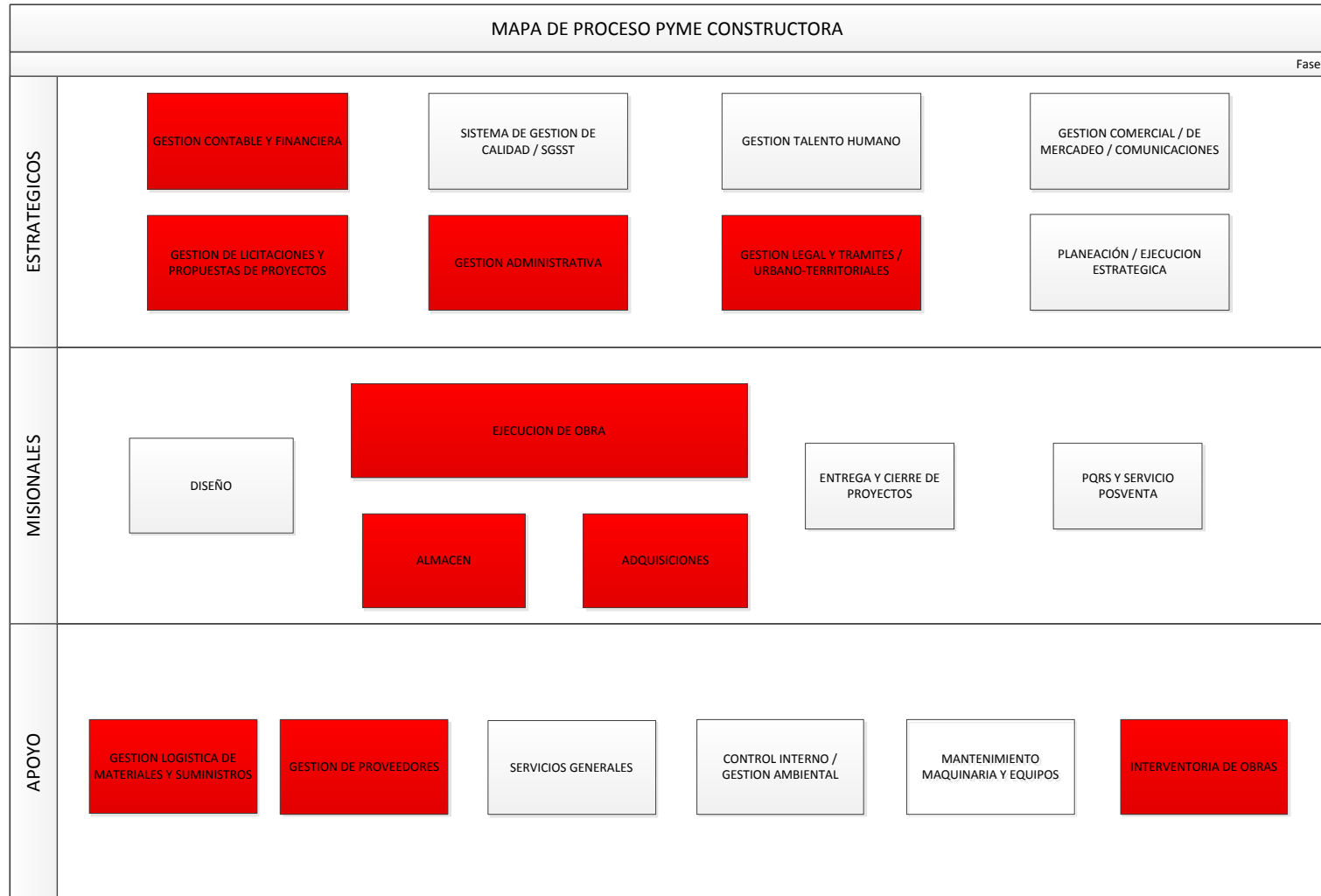
Tabla 5. Identificación de procesos críticos en la toma de decisiones

MACRO PROCESO	SUBPROCESO	¿ES PROCESO CRÍTICO?
ESTRATEGICO	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	SI
ESTRATEGICO	GESTION DE LICITACIONES Y PROPUESTAS DE PROYECTOS	SI
ESTRATEGICO	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD / SGSST	NO
ESTRATEGICO	GESTION ADMINISTRATIVA	SI
ESTRATEGICO	GESTION TALENTO HUMANO	NO
ESTRATEGICO	GESTION LEGAL Y TRAMITES / URBANO-TERRITORIALES	SI
ESTRATEGICO	GESTION COMERCIAL / DE MERCADEO / COMUNICACIONES	NO
ESTRATEGICO	PLANEACION / EJECUCION ESTRATEGICA	NO
MISIONAL / OPERATIVO	DISEÑO	NO
MISIONAL / OPERATIVO	EJECUCION DE OBRA	SI
MISIONAL / OPERATIVO	ALMACEN	SI
MISIONAL / OPERATIVO	ADQUISICIONES	SI
MISIONAL / OPERATIVO	ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTOS	NO
MISIONAL / OPERATIVO	PQRS / SERVICIO POSVENTA	NO
APOYO	GESTION LOGISTICA DE MATERIALES Y SUMINISTROS	SI
APOYO	GESTION DE PROVEEDORES	SI
APOYO	SERVICIOS GENERALES	NO
APOYO	CONTROL INTERNO / GESTION AMBIENTAL	NO
APOYO	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPOS	NO
APOYO	INTERVENTORIA DE OBRA	SI

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 5. Se identificó de la mano de los gerentes entrevistados, que un 50% de los procesos pueden involucrar actividades críticas que pueden ser susceptibles de ser viciadas con decisiones poco éticas. Esto se decidió resaltar en el mapa de procesos de la Figura 5 para mejor visualización.

Figura 5. Mapa con identificación de procesos críticos



Fuente: Elaboración Propia

Una vez identificados los procesos críticos, se procedió a identificar actividades críticas, a través del análisis del listado de actividades desarrollado. Las actividades identificadas fueron:

Tabla 6 Identificación de actividades críticas

ACTIVIDADES
Evaluar costo
Definir recursos
Gestionar licitaciones y proyectos
Aprobación permisos
administración de componentes almacenados
Controlar costos
actividades negociación con proveedores
cumplimiento legal
interventoría
gestión del uso del suelo, y conservación
Identificación, evaluación, selección de proveedores
gestión de pagos
facturación
negociación con proveedores
manejo de saldos y movimientos
operaciones contables y financieras

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas, estas actividades se pudieron reagrupar en otros tipos de subprocesos para poder ser analizados de manera transversal. Los subprocesos identificados son presentados a continuación:

Tabla 7. Identificación de subprocesos transversales

ACTIVIDADES	NOMBRE SUBPROCESO
Evaluar costo	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
Definir recursos	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
Gestionar licitaciones y proyectos	GESTION DE LICITACIONES Y PROYECTOS
Aprobación permisos	TRAMITES LEGALES Y TERRITORIALES
administración de componentes almacenados	GESTION Y CONTROL DE ALMACEN
Controlar costos	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
actividades negociación con proveedores	NEGOCIACION Y PAGO DE PROVEEDORES
cumplimiento legal	TRAMITES LEGALES Y TERRITORIALES

Tabla 7. (Continuación)

inventoría	GESTION Y CONTROL DE ALMACEN
gestión del uso del suelo, y conservación	TRAMITES LEGALES Y TERRITORIALES
Identificación, evaluación, selección de proveedores	NEGOCIACION Y PAGO DE PROVEEDORES
gestión de pagos	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
facturación	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
negociación con proveedores	NEGOCIACION Y PAGO DE PROVEEDORES
manejo de saldos y movimientos	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS
operaciones contables y financieras	PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE RECURSOS

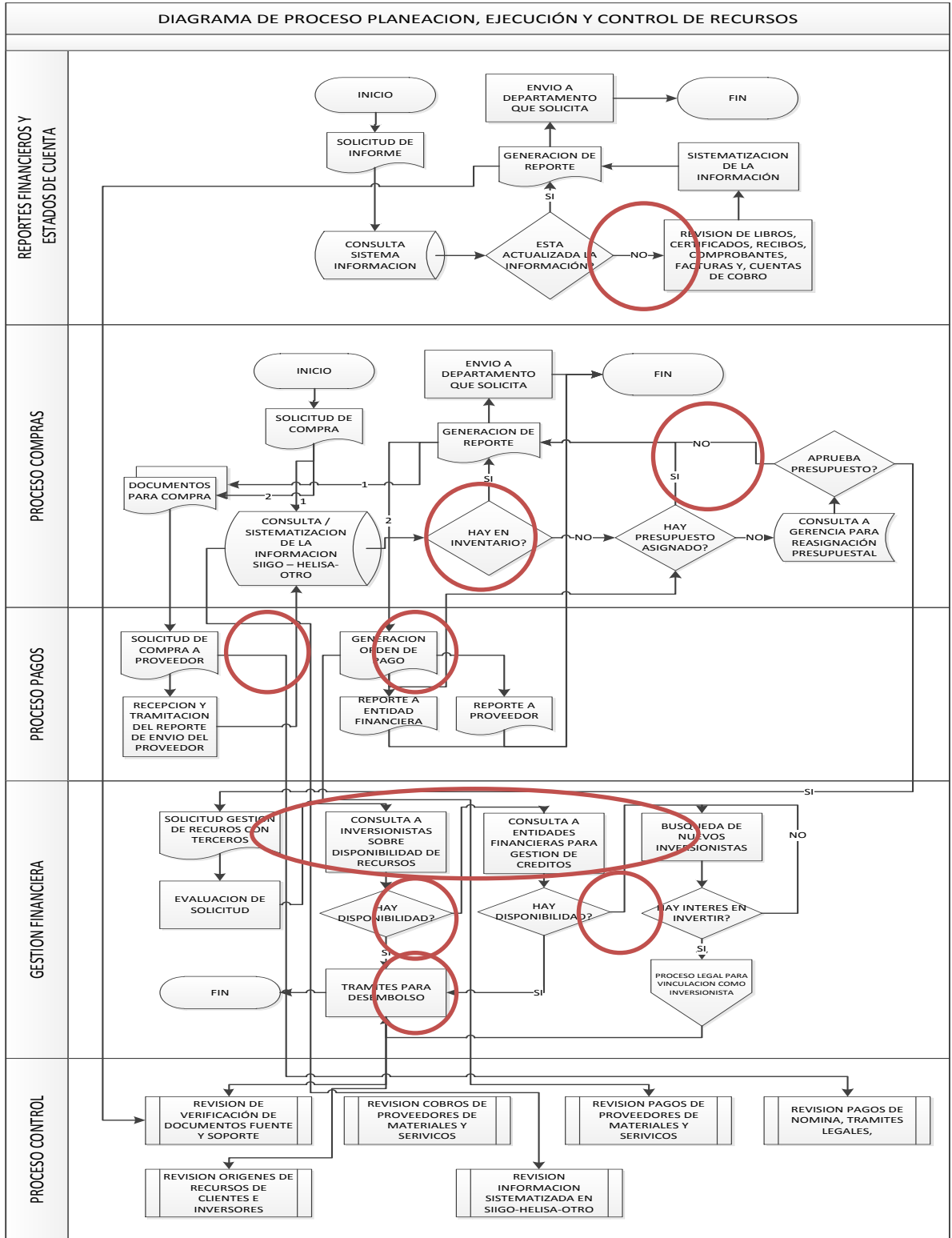
Fuente: *Elaboración propia*

Esto permitió identificar 5 subprocesos a analizar a través de la metodología de diagramas de flujo, para identificar nodos o puntos críticos de decisión:

1. Planeación, ejecución y control de recursos
2. Negociación y pago de proveedores
3. Trámites legales y territoriales
4. Gestión y control de almacén
5. Gestión de licitaciones y proyectos

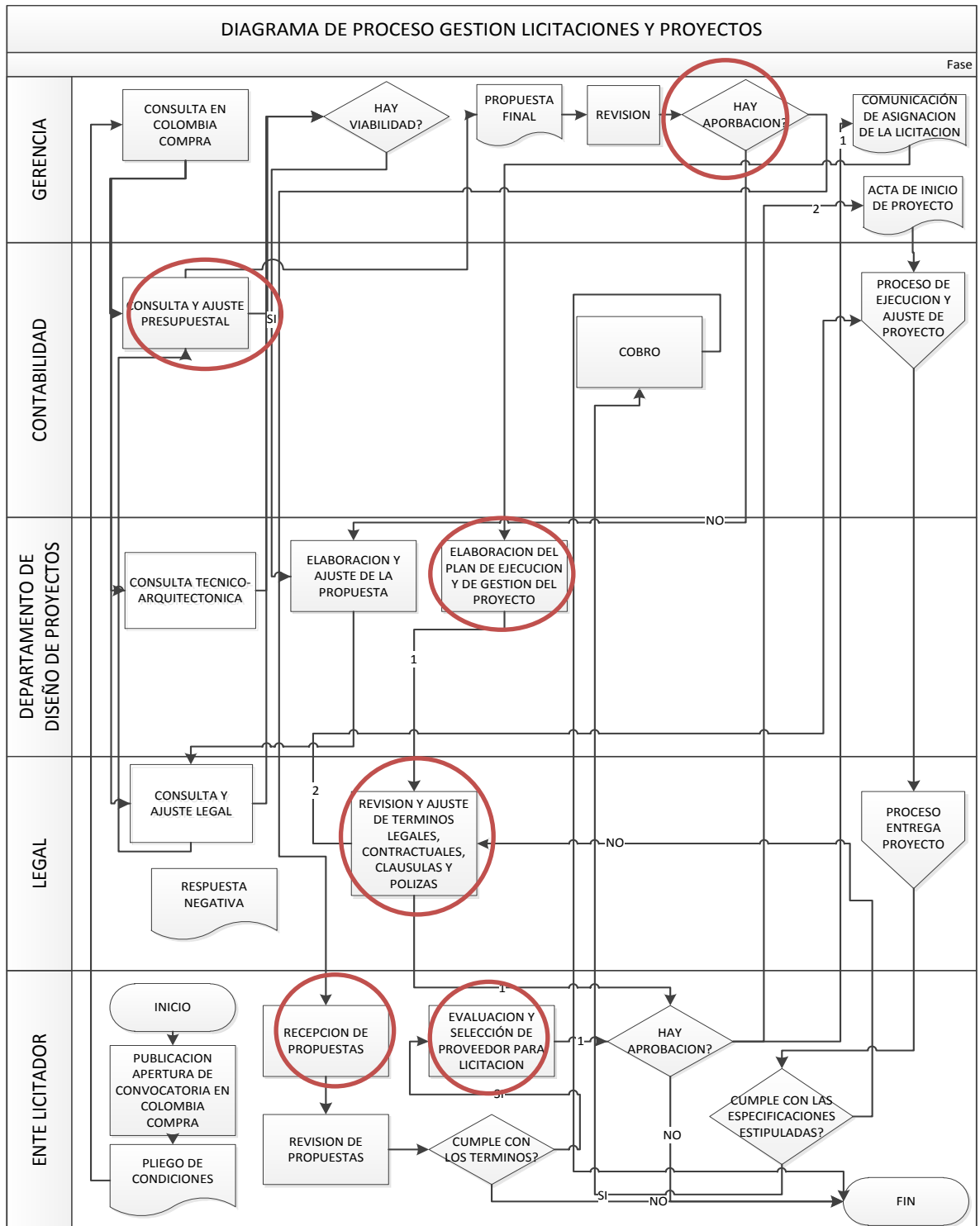
A continuación, se presentan entonces cada uno de los diagramas de flujo elaborados para el análisis, resaltando los mencionados nodos críticos.

Figura 6 Diagrama de proceso planeación, ejecución y control



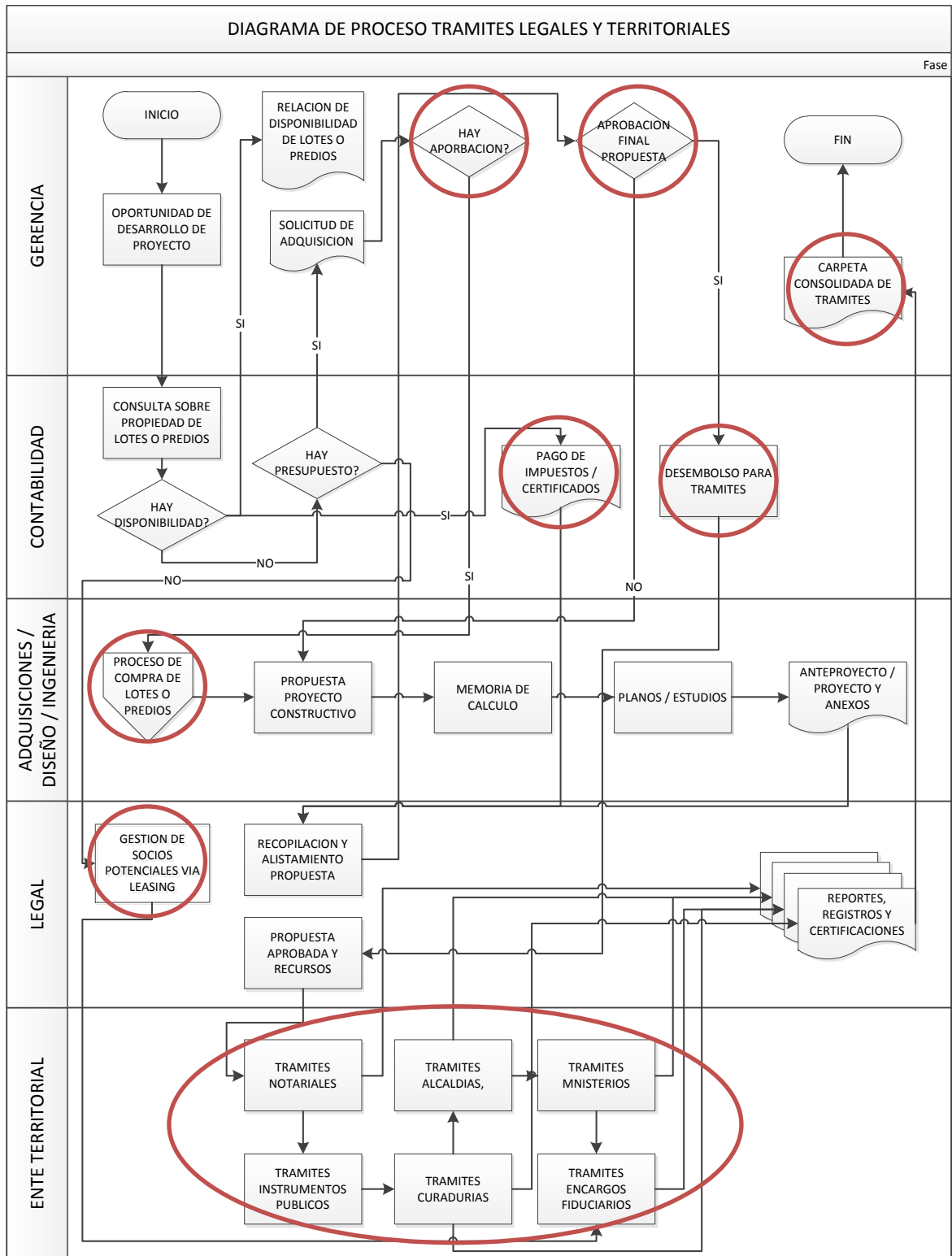
Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Diagrama de proceso Gestión Licitaciones y proyectos



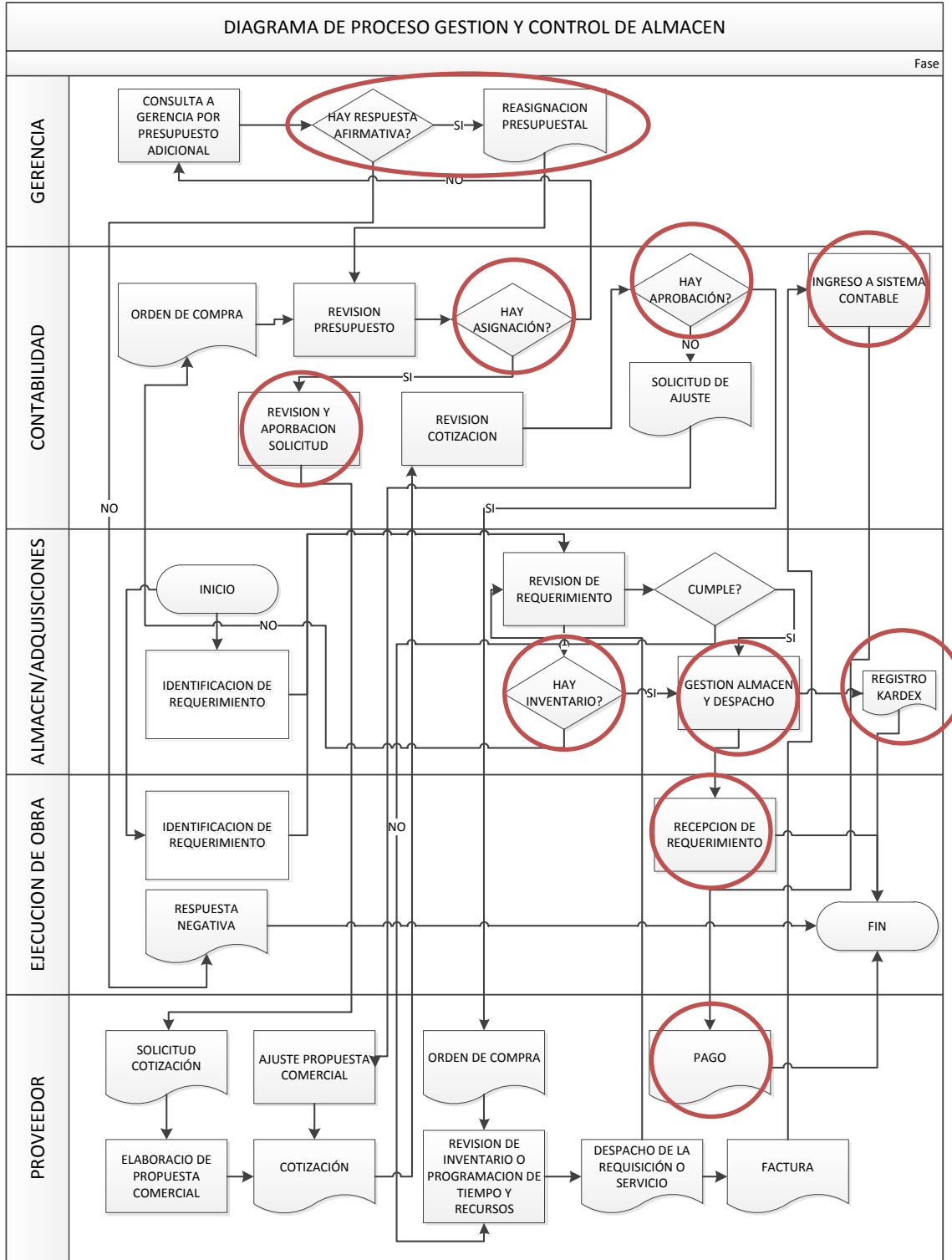
Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Diagrama de proceso Trámites Legales y Territoriales



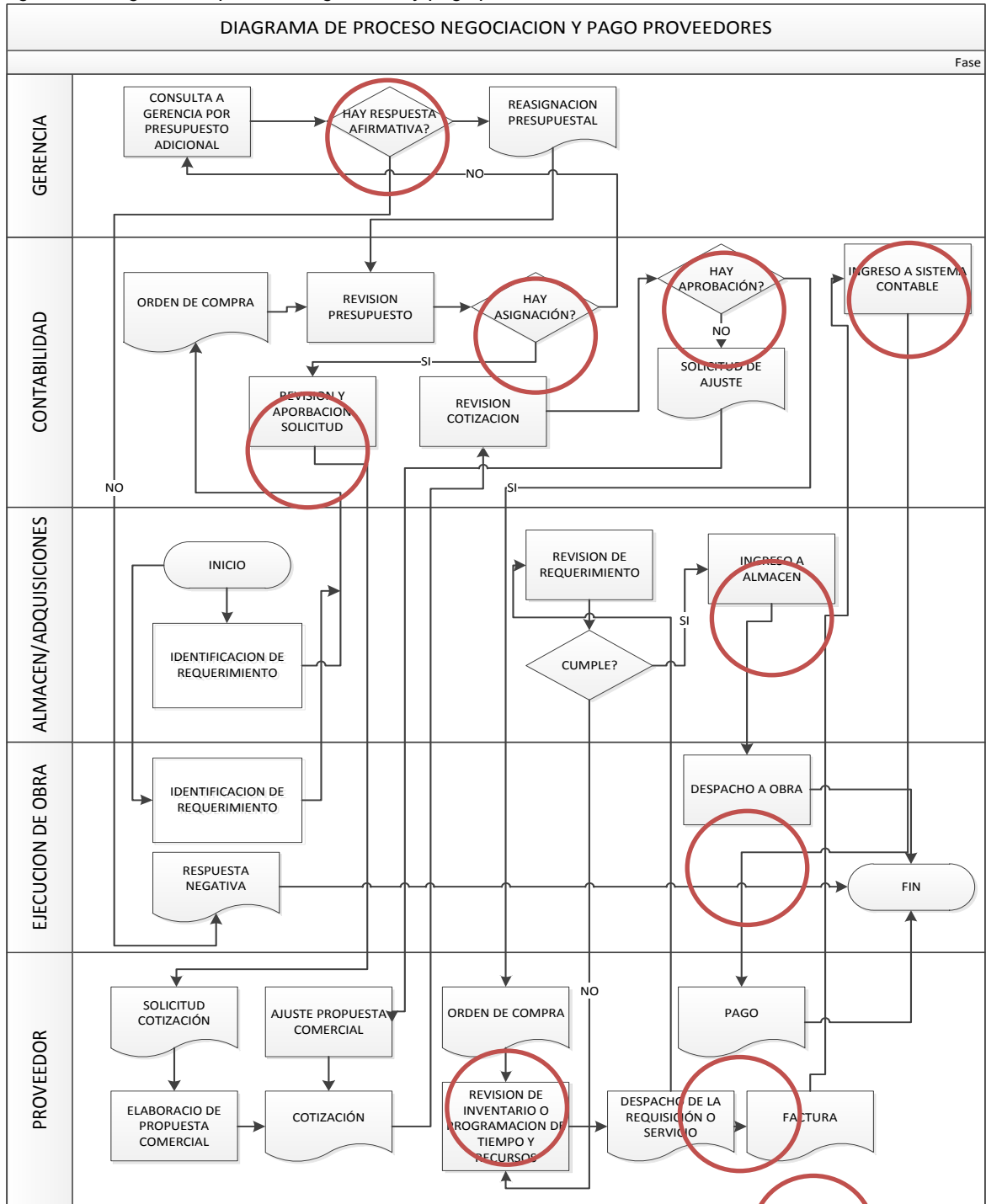
Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Diagrama de proceso Gestión y control de almacén



Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Diagrama de proceso Negociación y pago proveedores



Fuente: Elaboración Propia

Nota: Con este ejercicio de análisis, se pudieron identificar 52 puntos o nodos críticos de los cuales 14 son rombos de decisión, 10 son actividades relacionadas con generación de documentos y 28 actividades puntuales en cada uno de los procesos.

5. INCLUIR PRÁCTICAS DE TRANSPARENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES.

Una vez identificados los nodos críticos, se consideró indagar acerca de las prácticas de ética vigentes en una muestra de pymes constructoras de la ciudad de Bogotá, y con base en los resultados, mejorar o incorporar prácticas para el reforzamiento de la transparencia en las actividades o decisiones, que se toman en las empresas objeto de estudio.

Para ello se escogieron cinco pymes de este sector, estas fueron:

- Prodingecol S.A.S
- Arindi Ltda.
- Vertical Proyectos Civiles S.A.S.
- Proyectos Y Construcciones OR S.A.S.
- D.M. Arquitectura, Paisajismo & Construcción S.A.S.

Estas compañías están especializadas en la construcción de Proyectos Civiles y Arquitectónicos, remodelación, adecuación locativa, interventoría, consultoría y diseño estructural, construcción y consultoría en espacios de uso público o privado, con trayectoria en el campo constructivo y organizacional.

A fin de contar con la información acerca de prácticas de ética y transparencia empresarial tal como se definió y presentó en el marco teórico, se utilizó fuente de información primaria a través de entrevistas a gerentes, enfocadas en determinar los roles de manejo propios incorporados a los procesos de gestión o si se considera visualizar lineamientos encaminados a profundizar la transparencia como índice de calidad y competitividad. La información fue recolectada durante el mes de julio de 2016.

La composición del estudio tuvo en cuenta cinco principales aspectos, a saber:

- Definición, vivencia y comunicación de valores
- Prevención y seguimiento de conductas
- Compromiso de las jerarquías
- Impactos en la competitividad
- Presencia de conflictos éticos

Estos principios tienen su base en los pilares:

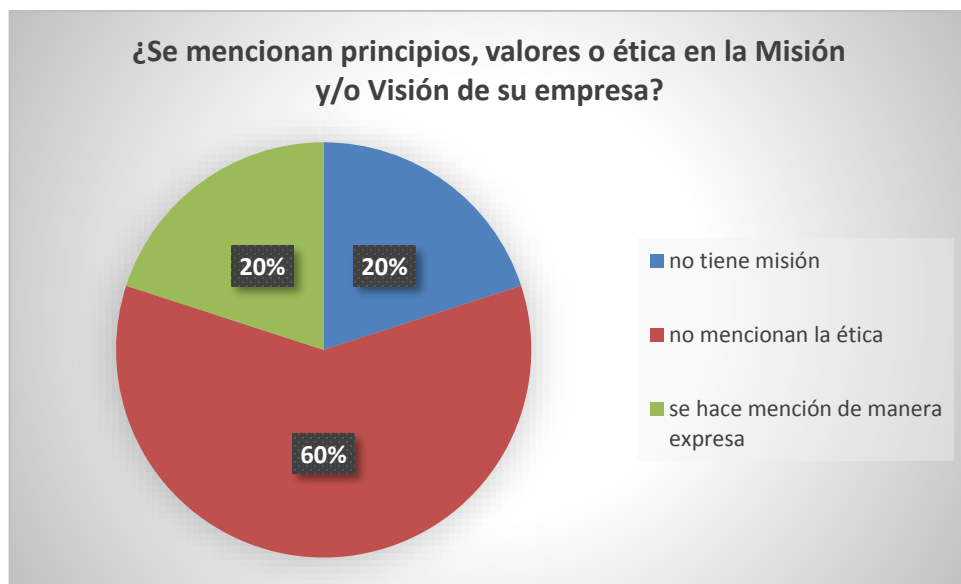
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Respeto a las personas
- Conciliación del trabajo y vida personal
- Prevención de riesgos laborales
- Protección del medio ambiente y políticas de responsabilidad social y ambiental

Para las preguntas se utilizó como guía la tercera encuesta nacional sobre prácticas contra el soborno en empresas colombianas, el noveno barómetro de valores y ética empresarial 2016 y el informe anual transparencia por Colombia 2014.

La primera pregunta estuvo relacionada con la mención de valores en la misión corporativa: ¿Se mencionan principios, valores o ética en la Misión y/o Visión de su empresa?

Las respuestas permitieron ver que solamente en una de las compañías se contempla, los resultados fueron

Figura 11. ¿Se mencionan principios, valores o ética en la Misión y/o Visión de su empresa?



Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta se relacionó con si existe claridad de la ética y los valores en la compañía

Las respuestas permitieron evidenciar que para todos sí existe la percepción de claridad acerca de la ética y los valores. Los resultados estadísticos fueron:

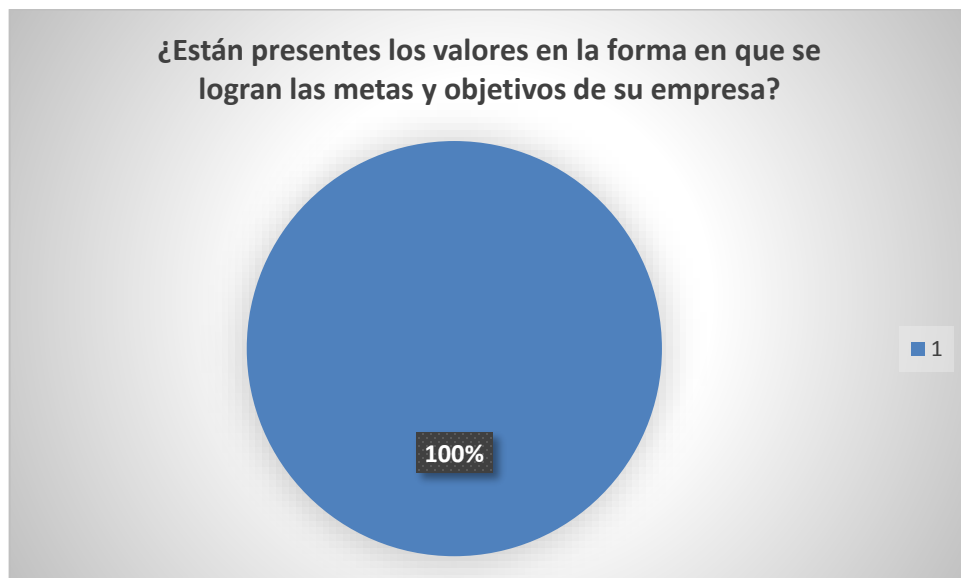
Figura 12. ¿Es claro el significado de valores y ética en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de las anteriores respuestas se inquirió si ¿Están presentes los valores en la forma en que se logran las metas y objetivos de su empresa? Los resultados fueron un sí rotundo para el 100%.

Figura 13. ¿Están presentes los valores en la forma en que se logran las metas y objetivos de su empresa?



Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta buscó indagar cuál valor se considera como principal en su compañía.

¿Cuál es el valor más vívido en la compañía?
Los resultados se muestran a continuación

Figura 14. Cuál es el valor más vívido en la empresa



Fuente: Elaboración propia

La quinta pregunta buscó establecer el trato a los empleados: ¿La empresa usa sus valores y principios para guiar la forma en que trata a los empleados?
Las respuestas fueron que sin duda alguna que todos los empleados eran tratados con respeto.

La siguiente pregunta se relacionó con la gestión y promoción desde la gerencia, la pregunta específica fue: ¿usted cree que el gerente debe y puede ejercer influencia en los empleados con respecto a los valores y la ética empresarial?

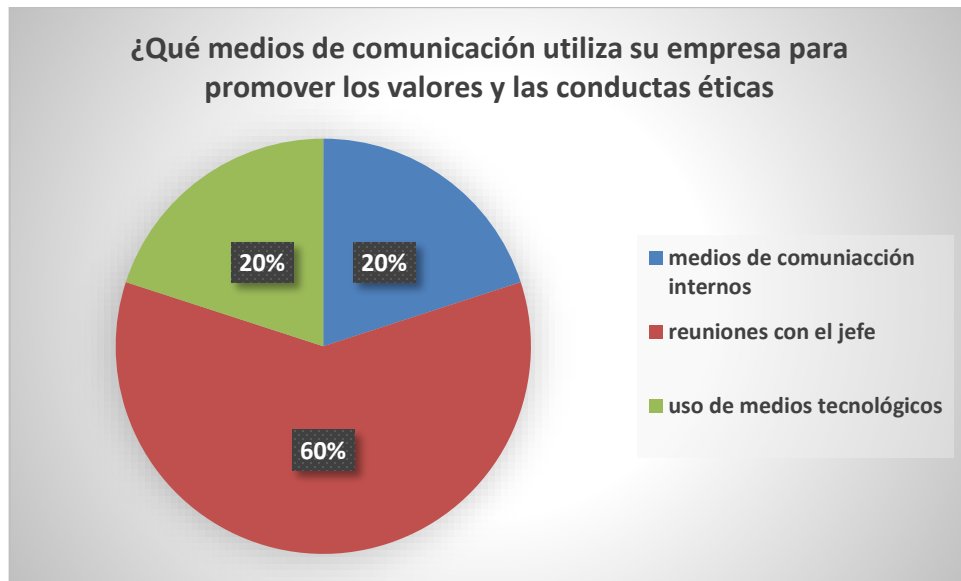
Las respuestas dejaron evidenciar que para todos los gerentes entrevistados la ética empresarial parte desde la misma dirección, por lo tanto, no se entiende la práctica de valores y ética sin la presencia y directa vinculación de la gerencia

En consecuencia con la pregunta anterior se inquirió acerca de la forma como la ética y los valores son comunicados a los empleados, la pregunta puntual fue:

¿Qué medios de comunicación, utiliza su empresa para promover los valores y conductas éticas?

Las respuestas se presentaron así:

Figura 15. ¿Qué medios de comunicación, utiliza su empresa para promover los valores y conductas éticas?



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se preguntó acerca de los grupos de interés o stakeholders, la pregunta fue: ¿A cuáles de los siguientes grupos se han comunicado los valores que promueve su empresa?

Figura 16. ¿A cuáles de los siguientes grupos se han comunicado los valores que promueve su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Con la siguiente pregunta se buscó establecer si en la compañía se han desarrollado herramientas para prevenir conductas anti-éticas, la pregunta puntual fue: ¿en su compañía se han desarrollado herramientas para prevenir conductas anti-éticas?

Las respuestas para todas las cinco compañías fueron negativas, lo que permite inferir que no se lleva a cabo ningún tipo de control o intervención para este tipo de comportamientos, probablemente ni siquiera se sabe si suceden.

Con la pregunta que sigue se buscó profundizar en las tendencias hacia el uso de códigos de ética y buen gobierno, la pregunta fue: ¿cuenta la compañía con algún Código de buenas prácticas o conducta?

La respuesta para los cinco gerentes fue negativa

La siguiente pregunta buscó establecer si para cumplir con la gestión empresarial se había asistido a algún tipo de capacitación, el interrogante fue: ¿Ha participado en algún entrenamiento o capacitación sobre valores, comportamientos éticos o código de conducta empresarial o personal?

Las respuestas para los cinco gerentes fueron negativas

De igual manera, con el siguiente interrogante se buscó conocer si la compañía trabajaba en temas relacionados con la corrupción, la pregunta fue: En su empresa, ¿se trabaja activamente contra todas las prácticas de corrupción empresarial?

Las respuestas fueron en su totalidad negativas

Con el siguiente interrogante se buscó establecer el impacto que se le brinda a la ética y transparencia con respecto a la competitividad. La pregunta fue: El que su empresa promueva valores y un estándar de comportamiento ético, ¿tiene influencia en algún tema relacionado con la competitividad y poder de marca?

Las respuestas estuvieron divididas, sin embargo, para algunos de los entrevistados se cumplía más de un aspecto así:

Figura 17. El que su empresa promueva valores y un estándar de comportamiento ético, ¿tiene influencia en algún tema relacionado con la competitividad y poder de marca?



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Escala influencia grupos interés

fortalecimiento de la marca	5
compromiso del personal	5
Mayor lealtad del consumidor hacia su producto	2
Atracción de nuevos clientes	0
Mayor credibilidad frente a entidades financieras	1
Aumento del rendimiento financiero de la empresa	1
Mejores relaciones con los proveedores	2







Fuente: Elaboración propia

También se preguntó acerca de la trasgresión de las normas, la pregunta fue: ¿Se ha sentido presionado alguna vez a transgredir los valores o estándares éticos de su empresa?

Las respuestas para la totalidad de los entrevistados fueron negativas

Por último, se indagó acerca de si en la compañía se presentaban o habían presentado comportamientos conflictivos o contradictorios con la ética, la pregunta fue: Señale si existe o ha existido la presencia de los siguientes conflictos éticos en su empresa:

Figura 19. Señale si existe o ha existido la presencia de los siguientes conflictos éticos en su empresa

Abuso en el uso de recursos		3
Desperdicio de insumos o materiales		3
Abuso de poder		0
Atribución de méritos ajenos		2
Despreocupación por la vida personal y familiar de los trabajadores		5
Incumplimiento de los compromisos frente a los empleados, proveedores y acreedores		0
Desigualdad salarial entre hombres y mujeres		2
Descuido en las políticas de seguridad		4
Incoherencia entre los valores definidos por la empresa y su accionar		0
Algún tipo de discriminación		0

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a las preguntas formuladas dejaron varias observaciones al respecto. Cabe mencionar que se parte del principio de credibilidad, esto porque ante algunas preguntas las respuestas no fueron totalmente congruentes, en el primero de los casos se encontró que dentro de la identidad corporativa tres de las cinco empresas no mencionan la ética como principio en su misión o visión, y una empresa más no ha planteado esta identidad, datos preocupantes dado que como se mencionó en el marco teórico la ética y los valores empresariales deben encontrarse presentes de manera expresa desde la misma razón de ser de la compañía, para que a su vez éstos sean vivenciados en la operación diaria de la compañía, tanto hacia adentro como hacia su entorno.

No obstante solo una compañía cuenta con aspectos éticos dentro de su misión, la mayoría de ellas evidencian actividades para la transmisión de valores a los empleados, y el correcto actuar, dado que se llevan a cabo acciones como eficiencia en el uso de recursos, no discriminación, igualdad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

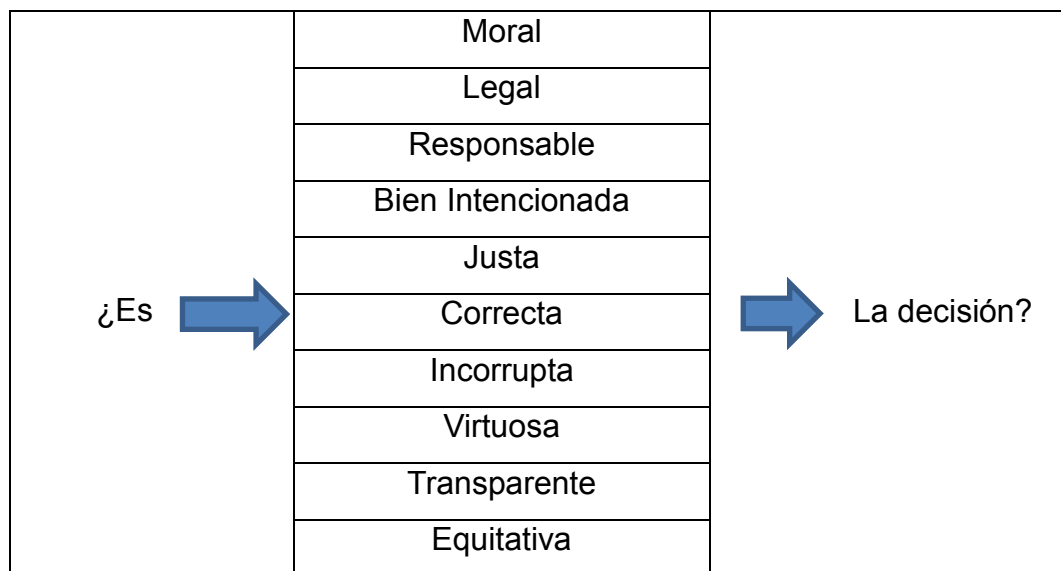
Se observa también que hay cierta claridad acerca de algunos valores, aunque la práctica principal de comunicación sea la tradición oral. Esto significa, que aunque no exista documentación formal, hay un saber tácito compartido dentro de cada una de las organizaciones estudiadas.

Esto no es suficiente, dado que en la interacción con agentes externos, se presentan oportunidades para quebrantar los principios corporativos impartidos desde la ética empresarial.

Se puede concluir con esta encuesta, que hay oportunidades puntuales de mejora al interior de las empresas, y que el tema es de particular interés dado el contexto actual en el que se encuentran las pymes constructoras, por los múltiples escenarios en los que se desenvuelven.

Desde la moral social vigente, y con lo planteado acerca de la teoría de la decisión, la institucionalización de valores, y los resultados del diagnóstico presentado anteriormente, para reforzar las prácticas éticas en los procesos que involucren decisiones individuales o grupales, la dirección debe incorporar la práctica de la auto reflexión, y ésta, vincularla posteriormente al proceso de control. Para ello, se propone el cuestionamiento, incorporación e interiorización acerca de si la decisión que se va a tomar, es adecuada o no, y para ello, se propone el siguiente bucle de preguntas:

Figura 20: Bucle de preguntas para razonamiento interno

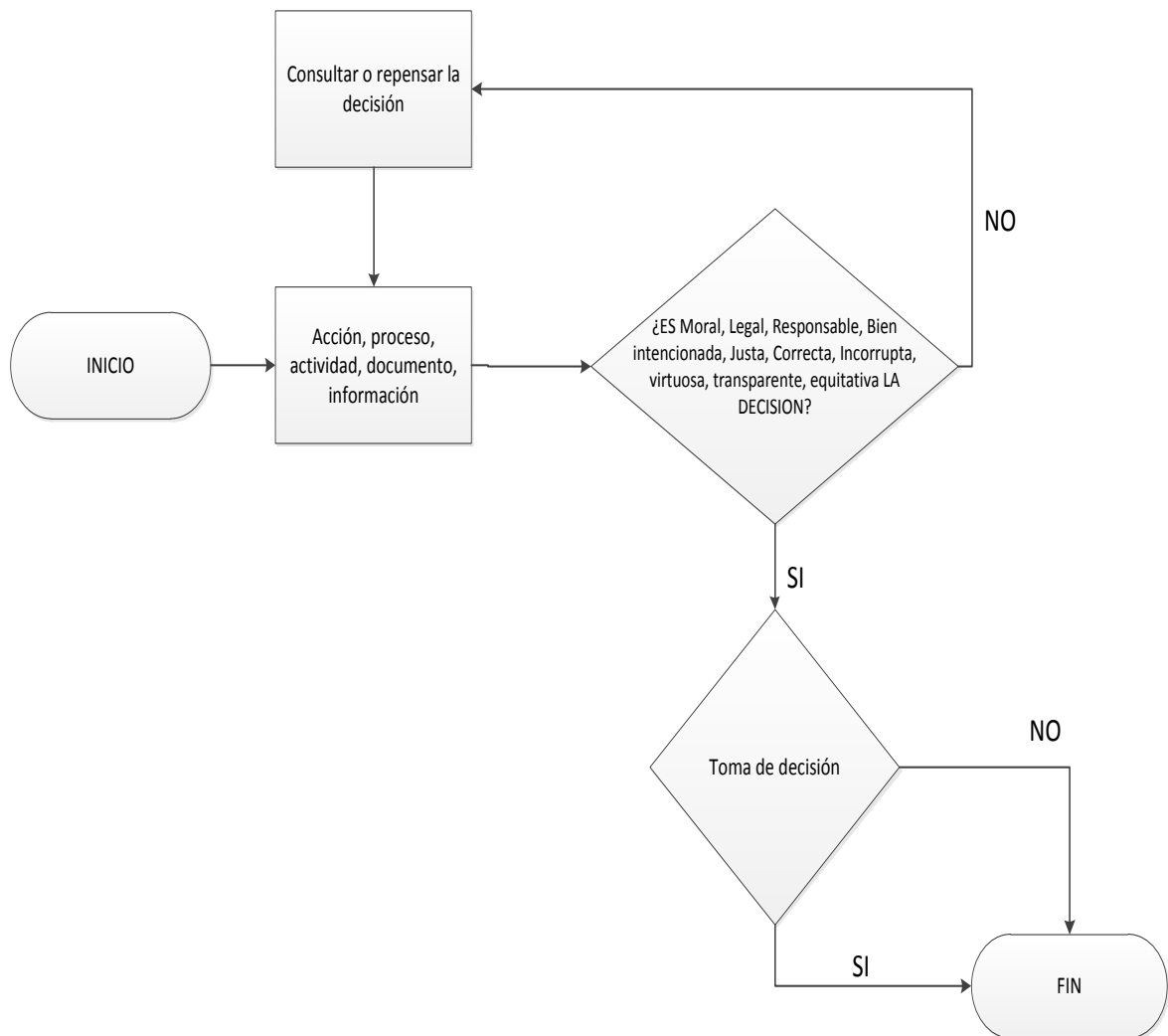


Fuente: Elaboración propia

Si la respuesta es afirmativa, se tiene certeza interna de que la decisión tomada es la correcta según la ética empresarial contemporánea, y si la respuesta es negativa, se debería repensar o consultar nuevamente la decisión.

De manera gráfica y basándose en las metodologías visuales de diagramas de proceso, se puede entender el bucle de control de la siguiente manera:

Figura 21. Bucle de control para autorreflexión individual y grupal



Este bucle de control, es una postura ontológica a la solución, dado que va dirigida al individuo, y desde esta óptica, se puede incorporar en los 53 puntos críticos para garantizar que se reflexione antes de tomar una decisión inadecuada.

6. CREAR UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA EN NUESTRAS DECISIONES GERENCIALES.

Para la creación de una cultura de transparencia en las pymes constructoras, se proponen tres acciones puntuales, basadas en las bases teóricas revisadas. 1. Definición de valores corporativos y socialización permanente de los mismos para la institucionalización de ellos en la cultura, 2. Elaboración y declaración del código de ética y buen gobierno de la empresa, y 3. Conformación de un comité de ética

6.1 DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS Y SOCIALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS MISMOS PARA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE ELLOS EN LA CULTURA

De acuerdo con los hallazgos de la encuesta, el respeto, la confianza, la transparencia y la seguridad, son los valores que más se inculcan, sin embargo, estos no son suficientes según la literatura estudiada. Dado que existen algunos otros valores que son fundamentales para la incorporación de prácticas de transparencia en las pymes de este sector.

Los valores sugeridos para ser desarrollados son:

- La moralidad,
- La legalidad,
- La buena intención,
- La justicia,
- La rectitud,
- La incorrupción,
- La virtuosidad,
- La transparencia y
- La equitatividad.

Estos valores, se pueden inculcar a partir de:

- Procesos de socialización, talleres y ejercicios de outdoor
- Formación complementaria en ética y valores,
- Participación en grupos focales, y en el comité de ética, para socializar grupalmente experiencias y mecanismos de corrección o ajuste.

6.2 ELABORACIÓN Y DECLARACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA

Como se planteó en el marco Teórico, un código de ética y buen gobierno es un buen mecanismo para institucionalizar cambios y declarar intenciones corporativas,

que para este caso, favorecerá la construcción de una cultura de la ética y la transparencia, reforzará los valores corporativos.

La estructura propuesta para este documento es la siguiente:

Propósito, alcance y principios: Cuáles son los propósitos del documento, a quienes aplica, qué principios rigen este código

Definiciones: Cuáles son las definiciones básicas

Lineamientos generales: Cuáles son los lineamientos definidos desde la empresa para ayudar a actuar éticamente, la responsabilidad frente a los procesos constructivos, lineamientos anticorrupción y antisoborno, asesores y gestores que interactúan con entidades públicas y privadas, manejo del regalo corporativo, las invitaciones a eventos y protocolos de pago y cobro, los conflictos de intereses, el acoso laboral y sexual, el uso de bienes de la empresa, y mecanismo de consulta, reporte y apelación ante el comité de ética.

6.3 CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE ÉTICA

El comité de ética, es un organismo que actúa con autonomía en el cumplimiento de las funciones asignadas, y se encarga de velar por los aspectos éticos de la operación de la empresa.

Dentro de las funciones clásicas de un comité están la protección de los derechos de los actores participantes del proceso tales como empleados, proveedores de bienes y servicios, accionistas, clientes y aliados.

Velar por la gestión efectiva y transparente de recursos, orientar la política corporativa, fomentar la educación y formación en ética, reglamentar el funcionamiento del comité, diseñar el manual básico y los procesos para orientar las acciones y la toma de decisiones preferiblemente bajo consenso, velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos, conceptualizar acerca de aspectos éticos del objeto de la empresa, implementar procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo y el cuidado del medio ambiente. Para dicha conformación se deben adelantar las siguientes actividades:

1. Se deben establecer la misión, visión y principios del comité,
2. Seleccionar los miembros teniendo en cuenta que debe hacer por lo menos, un abogado, un representante por área, un representante de proveedores y/o clientes, y un representante de la comunidad externa.
3. Definir las condiciones de elección, períodos, renuncia, remoción y sustitución de miembros
4. Definir las funciones del Comité

5. Establecer los procesos y procedimientos del comité
6. Definir un plan de reuniones
7. Definir las pautas para la generación del informe anual de actividades
8. Establecer un reglamento general
9. Definir el protocolo para el desarrollo de sesiones
10. Elaborar disposiciones finales
11. Definir y ejecutar el cronograma de conformación del comité

7. PROPONER ELEMENTOS DE CONTROL QUE GENEREN ÉTICA Y TRANSPARENCIA.

Dentro de los elementos de control que se pueden proponer están las siguientes actividades:

1. Incorporar en el subproceso de control interno, las actividades del comité de ética: Esta iniciativa, garantizará la institucionalización del comité y reforzará la declaración y operacionalización de los valores corporativos que se vayan a forjar.
2. Incorporar y operacionalizar la consulta obligatoria de decisiones críticas: Las decisiones que involucren pagos o cobros a actores externos, designación de recursos, uso de activos, generación y divulgación de información contable y financiera, deberán ser consultadas con un segundo actor o grupo de actores que pueden ser representantes del comité o elevar la consulta hasta el mismo comité para garantizar que la decisión es Institucional y que hay un respaldo corporativo detrás de ella.
3. Establecer reportes sobre las decisiones críticas tomadas, si no fue posible presentarlas ante el comité de ética: En los casos en los que no sea posible realizar una consulta porque toca tomar una decisión de manera apresurada, o por encontrarse en una actividad fuera de la institución, generar un procedimiento para reporte de decisiones críticas. Esto asegurará trazabilidad sobre la decisión y permitirá al comité de ética, evaluar la decisión según el código de ética y buen gobierno de la empresa, y establecer los correctivos necesarios.
4. Incorporar la figura de veedor ciudadano en el comité de ética: Aprovechar la figura del agente externo en la estructura del comité, para incorporar la figura del veedor ciudadano, teniendo en cuenta que dentro de la información teórico-práctica consultada, hay evidencia de esta figura con excelentes resultados.

8. CONCLUSIONES

La competitividad de los países en un mundo globalizado está estrechamente relacionado con la cultura de la ética y la transparencia en la toma de decisiones de las empresas, especialmente del sector privado, por cuanto dichos valores son tenidos en cuenta por parte de los diferentes stakeholders que al tener acceso a nuevas formas de comunicación e información soportadas por las TIC, se convierten en actores dinámicos para premiar o castigar a las empresas por su nivel de cultura ética, de compromiso con la responsabilidad social empresarial y con el desarrollo sostenible.

Organismos multilaterales se han convertido en un referente fundamental para medir el nivel de competitividad y corrupción en el ranking de los países, lo cual da señales de imagen favorable o desfavorable para la inversión extranjera, para realizar negocios o simplemente para valorar la gobernabilidad, transparencia y la cultura de la ética en los gobiernos, las empresas y las organizaciones en general.

Las pymes constructoras se ven abocadas a enfrentar el fenómeno de la corrupción como uno de los factores que más obstaculiza la libre y justa competencia en la realización de negocios, tanto a nivel internacional como en Colombia en particular. La confianza en el mercado, la competitividad empresarial y la inversión nacional e internacional se ven afectadas significativamente por el soborno, definido como un ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita, antiética o que supone abuso de confianza. Los incentivos pueden consistir en obsequios, préstamos, comisiones, recompensas, u otras ventajas (impuestos, servicios, donaciones, etc.), donde una buena gerencia debe estar exenta de participar en estas prácticas ilícitas y el de poner la cultura de la ética empresarial bajo principios de transparencia y equidad.

Del análisis referencia, se puede concluir que hay evolución importante en cuanto a las prácticas para garantizar una ética empresarial, enmarcada en la social moral vigente, y con mecanismos de operatividad claros y concretos.

En cuanto a la diversidad de mecanismos revisados, se pueden resaltar 1. Los que van orientados a la sensibilización y socialización de valores y prácticas transparentes, 2. Los que van encaminados a la toma de decisiones ética y transparente con base en los valores institucionales instaurados, y 3. Los que van encaminados al control de las acciones y las decisiones.

En el ejercicio de entrevista, no se evidenciaron actividades o mecanismos para prevenir conductas anti-éticas. Y esto permite entender que si no hay forma de medir la transparencia en las decisiones, tampoco hay manera de controlarlas.

Metodologías de buenas prácticas o códigos de conducta, tampoco se observaron en la muestra, lo cual puede considerarse como factor crítico de éxito en el sector. Y al no contar con éste, se puede estar perdiendo competitividad.

Se observa también que la capacitación no es una práctica que se desarrolle con frecuencia en este tipo de empresas, dado que tanto en la literatura como en los resultados de la entrevista, así se sostiene. Una capacitación en ética, transparencia y toma de decisiones, es importante entonces para iniciar el proceso de sensibilización

Dado que la práctica más utilizada para la socialización de valores en las empresas que hicieron parte de la muestra es el dialogo directo con el gerente, se pensó que la interacción en grupos focales, podría tener un efecto significativo. Sin embargo, se recomiendan estudios posteriores en este sentido

En el sondeo realizado, se habla de casos puntuales en los que se ha presentado abuso en el uso de recursos, desperdicio excesivo de materiales, atribución de méritos ajenos, despreocupación por la vida personal y familiar de los trabajadores, desigualdad salarial entre hombres y mujeres y descuido en políticas de seguridad. Sin embargo, esto es inconsistente desde la óptica de gerencia de empresas ante la falta de implementación de prácticas para corregir esto.

La metodología de mapas y diagramas de proceso, aunque es una herramienta netamente ingenieril, ha demostrado ser útil para el análisis de los procesos, en el ejercicio de análisis de nodos o puntos críticos para la toma de decisiones en el contexto de las pymes constructoras.

Asociado a esta, se encuentra el análisis de diagramas de flujo, que al incorporarle los valores como variable interviniente en el proceso decisorio, permitió proponer una nueva lógica de autocontrol en el proceso decisorio individual.

Los criterios seleccionados para identificar si una actividad, es crítica, fueron: La presencia desembolsos de dinero, pagos o cobros a actores externos, designación de otros recursos, uso o disposición de activos fijos, y generación y divulgación de información confidencial o contable y financiera. Con estos criterios, se identificaron 16 actividades, 10 subprocesos y 52 nodos críticos que deben ser sujetos a control.

El bucle de control propuesto para la toma de decisiones, es un mecanismo que recoge algunos conceptos de la diagramación de procesos, la lógica de la toma de decisiones y los principios de la ética empresarial, en cuanto a los valores que intervienen en una decisión individual o grupal, dado que son una variable interviniente en el proceso decisorio.

Las actividades a incorporar, tanto para la declaración de una cultura de transparencia, como para las iniciativas de control, son consistentes con las

experiencias consultadas dentro de la literatura, y aunque es un análisis subjetivo, gozan de un robusto peso teórico-práctico, que permiten pensar que su implementación puede ser valiosa para El control anticorrupción en las pymes constructoras que hicieron parte del estudio.

La implementación de la cultura de la ética empresarial tiene grandes beneficios e impactos en el mercado por cuanto le permite en primera instancia reducir los conflictos internos y externos, mejorar la imagen pública, la calidad de sus servicios y ante todo contribuir a transformar la sociedad mediante la implementación del comportamiento ético que permite alcanzar logros sociales como la redistribución de la riqueza, una mejor calidad de vida laboral, prevención de riesgos, en generar confianza y transparencia en todos los actos empresariales a nivel interno y externo a la organización.

9. RECOMENDACIONES

Del desarrollo de la investigación, se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

Aunque se evidencio que el código de ética y buen gobierno, es una práctica común en el ámbito empresarial, en este tipo de empresas, aún no está desarrollado, y por tanto, se sugiere su declaración e implementación como mecanismo garante de los principios, valores, deberes y .procesos a seguir en casos puntuales.

Un hallazgo significativo, es el hecho de que las empresas sondeadas no tienen ninguna práctica incorporada para evitar o reducir fenómenos de corrupción. Esto representa una oportunidad valiosa de implementación de las acciones propuestas en este trabajo.

Se recomienda un estudio transversal para validar la metodología de diagramas de proceso dentro del sector como mecanismo para análisis de nodos críticos en la implementación de procesos de control. Y asociado a esto, se sugiere la incorporación del análisis de diagramas de flujo, para la vinculación de los valores como variable interviniente en el proceso decisorio, dado que esto permitió proponer una nueva lógica de autocontrol en la decisión individual.

Las diferentes instancias gubernamentales, deben velar por la generación de una cultura de ética y transparencia en la toma de decisiones de las entidades públicas, a fin de evitar uno de los fenómenos que más afecta la credibilidad y gobernabilidad del Estado: la corrupción. Por cuanto este es un tema que se toma como referente en el ámbito internacional para catalogar a un país dentro del ranking de competitividad y transparencia, afectando a todo el sector productivo pero también, a la sociedad en general.

La toma de decisiones desde el punto de vista gerencial para cualquier pyme debe estar basada en principios de transparencia organizacional y compromiso con el desarrollo social y humano así como con el desarrollo sostenible, para garantizar una mejor cultura orientada a los valores que propenda por la construcción de una imagen favorable ante los stakeholders y ante la comunidad nacional e internacional.

Es primordial que las compañías incorporen dentro de sus actividades económicas, prácticas éticas y de transparencia, aprovechando los mecanismos que se han propuesto, dado que los códigos de ética y buen gobierno, y los comités de ética, han demostrado su efectividad en diferentes escenarios empresariales, además de su baja demanda de recursos para su implementación.

Los valores y criterios de actuación, deben ser integrados en la cultura de la empresa, a través de diferentes mecanismos, dado que éstos definen y caracterizan la compañía, brindándole una impronta que es difícil de desdibujar.

Se recomienda para un estudio posterior, el análisis presupuestal y de viabilidad financiera de la implementación de las propuestas acá planteadas, para que las pymes del sector, puedan realizar análisis de beneficio-costos en términos de los beneficios que brinda para una empresa, el tomar decisiones transparentes y sin recursos de dudosa procedencia que pueden generar problemas legales y sociales de alto impacto.

Desde el punto de vista académico, los programas de educación superior, también están llamados a promover la cultura de la ética y la transparencia en sus a través de sus currículos tanto a nivel de pregrado como posgrado, como eje transversal en la formación de los futuros profesionales y empresarios, dado que las malas decisiones también tienen un origen formativo y no tanto normativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD,Carlos Enrique Arcudia; PÉREZ,Josué Pech y ROMERO,Sergio Omar Álvarez. La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. En: INGENIERÍA. vol. 9, no. 1, p. 25-36
- BRIM,Orville Gilbert. Personality and Decision Processes: Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford University Press, 1962.
- BROWN,Marvin T. y PIATIGORSKY,Jorge. La Ética En La Empresa: Estrategias Para La Toma De Decisiones. Paidós Buenos Aires, 1992.
- CABALLERO FERNÁNDEZ,Yesica A.; GONZÁLEZ MARIOTIZ,Paola A. y PÁJARO BURGOS,Ana J. La ética profesional como factor de ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. Un estado del arte. [Anónimo]Estatutos De La Asociacion. 2016.
- DE CONDORCET,Nicolas. Essai Sur L'Application De L'Analyse À La Probabilité Des Décisions Rendues À La Pluralité Des Voix. Cambridge University Press, 2014. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta De Microestablecimientos. Bogotá. [Print(0)];Bogotá: DANE, 2014.
- DEWEY,John. Logic-the Theory of Inquiry. Read Books Ltd, 2013.
- DONADÍO,Alberto. El Cartel De Interbolsa: Crónica De Una Estafa Financiera. Sílabá, 2013.
- ETKIN,Jorge. EL VACIO ETICO Y LA CORRUPCION EN INSTITUCIONES. ANALISIS Y SUPERACION.
- ETKIN,Jorge Ricardo. La Doble Moral De Las Organizaciones: Los Sistemas Perversos Y La Corrupción Institucionalizada. McGraw-Hill Interamericana de España, 1993.
- FELLOWS,Richard F., *et al.* Construction Management in Practice. John Wiley & Sons, 2009.
- GIOPP,Alejandro Medina. Gestión Por Procesos Y Creación De Valor Público: Un Enfoque Analítico. INTEC, 2005.
- HARRINGTON,H. James. Mejoramiento De Los Procesos De La Empresa. McGraw-Hill, 1993.
- HUME,David. Hume's ethical writings: selections from David Hume.

LORENZO, José Manuel Prado; SÁNCHEZ, Isabel María García y ZABALLOS, Antonio Blázquez. El impacto del sistema cultural en la transparencia corporativa. En: REVISTA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. vol. 22, no. 3, p. 143-154

MEJÍA GUINAND, Luis Bernardo; BOTERO, Felipe y RODRÍGUEZ RAGA, Juan Carlos. ¿ Pavimentando con votos?: apropiación presupuestal para proyectos de infraestructura vial en Colombia, 2002-2006. En: COLOMBIA INTERNACIONAL. no. 68, p. 14-42

MEJÍA, Carlos Alberto. Los valores corporativos. En: LA ESTRATEGIA DEL CONOCIMIENTO. ED COPYRIGHT PLANNING SA.

Nicolalde Navarrete, José Diógenes Efrén. Procesos y procedimientos de una empresa constructora: caso Construecuador.

OSMA, José Ramón Velasco. Fundamentos De La Responsabilidad Social Corporativa Y Su Aplicación Ambiental. Publidisa, 2006.

PACHAO ESCARZA, Guadalupe Haydeé. Diseño De Un Modelo De Cultura Organizacional Para Mejorar Las Relaciones Humanas En La Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa 2007. 2007.

RODRÍGUEZ CARDONA, Aura Patricia y VILLEGAS, Ernesto. Estado Del Arte "Responsabilidad Social Empresarial En El Sector De La Construcción". Bogotá, D. C.: Fundación Universidad de América, 2010.

SIMON, Herbert A. The new science of management decision.

SIMS, Ronald R. y BRINKMANN, Johannes. Enron ethics (or: culture matters more than codes). En: JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. vol. 45, no. 3, p. 243-256

TAYLOR, Henry Fayol. PRINCIPLE OF MANAGEMENT.

TRAPERO, Florina Guadalupe Arredondo; De la Garza García, Jorge y PARRA, José Carlos Vázquez. Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. En: ESTUDIOS GERENCIALES. vol. 30, no. 133, p. 408-418

TRICKER, Ray. ISO 9001: 2008 for Small Businesses. Routledge, 2014.

UVALLE BERRONES, Ricardo. La importancia de la ética en la formación de valor público. En: ESTUDIOS POLÍTICOS (MÉXICO). no. 32, p. 59-81

ANEXOS

ANEXO A.
CAPITULOS Y ACTIVIDADES DE OBRA

CAPITULOS Y ACTIVIDADES DE OBRA	
I. OBRAS PRELIMINARES	8.6 CAUCHO
1.1 CAMPAMENTO	8.7 TABLETA
1.2 DESCAPOTE	8-8 LADRILLO
1.3 ACARREO DE DESCAPOTE	8.9 MORTERO AFINADO
1.4 LOCALIZACIÓN O REPLANTEO DE PRIMER PISO	8.10 ALFOMBRA
1.5 REPLANTE DE SEGUNDO PISO	8.11 BALDOSÍN EN CEMENTO
II. MOVIMIENTO DE TIERRAS	8.12 MÁRMOL
2.1 EXCAVACIÓN DE SÓTANO	8.13PIRLANES EN COBRE O ALUMINIO
2.2 EXCAVACIÓN DE CIMIENTOS	8.14 GUARDAESCOBAS EN MADERA
2.3 TRANSPORTE DE EXCAVACIÓN	8.15 GUARDAESCOBAS EN VINILO
2.4 RELLENOS EN TIERRA	8.16 GUARDAESCOBAS EN GRANITO
2.5 RELLENOS EN RECEBO A MANO	IX PAÑETES Y CIELOS RASOS
2.6 RELLENOS EN RECEBO COMPACTADO A MANO	9.1 PAÑETES EN MUROS INTERIORES
III.CIMIENTOS	9.2 PAÑETES EN FACHADAS
3.1 PILOTAJE	9.3 PAÑETE EN CULATAS
3.2 CIMIENTO CICLÓPEO	9.4 PAÑETE EN CIELO RASO
3.3 ZAPATAS EN CONCRETO	9.5 CIELO RASO EN DRY WALL
3.4 CIMIENTOS EN CONCRETO	9.6 CIELO RASO EN MADERA
3.5 VIGA DE AMARRE EN CONCRETO	9.7 MOLDURAS
3.6 MUROS DE CONTENSIÓN EN CONCRETO	9.8 PLAFONES
3.7 CONCRETO POBRE PARA BASES	9.9 ALFAJÍAS
3.8 SOBRECIMIENTOS RN MAMPOSTERÍA	X. INSTALACIONES HIDRÁULICAS Y DESAGÜES
IV. ESTRUCTURA	10.1 TUBERÍA
4.1 VIGAS EN CONCRETO	10.2 ACCESORIOS
4.2 COLUMNAS EN CONCRETO	10.3TUBERÍA DE VENTILACIÓN
4.3 DINTELES EN CONCRETO	XI.APARATOS
4.4 PLACAS MACIZAS EN CONCRETO	11.1 TANQUES
4.5 PLACAS ALIGERADAS EN CONCRETO	11.2 ESTUFAS
4.6 PLACAS AMCIZAS PARA TANQUES	11.3 CALENTADORES
V. MAMPOSTERÍA	11.4 LAVADEROS
5.1 MURO PRENSADO EN TOLETE 0.15	11.5 LAVAPLATOS
5.2 MURO PRENSADO EN TOLETE 0.25	11.6 APARATOS SANITARIOS
5.3 MURO EN TOLETE COMÚN 0,07	11.7 ACCESORIOS
5.4 MURO EN TOLETE COMÚN 0-15	11.8 ESPEJOS
5.5 MURO EN TOLETE COMÚN 0.25	XII. INSTALACIONES ELÉCTRICAS
5-6 MURO EN MAMPOSTERÍA ESTRUCTURAL	11.1 ACOMETIDA AÉREA

CAPITULOS Y ACTIVIDADES DE OBRA	
5.7 MURO EN LADRILLO ESTRUCTURAL	11.2 TABLERO GENERAL
5.8 MURO EN LADRILLO HUECO	11.3 TUBERÍA
5-9 MURO EN BLOQUE	11.4 ACCESORIOS
VI. IMPERMEABILIZACIÓN	XII. CARPINTERÍA DE MADERA Y METÁLICA
6.1 IMPERMEABILIZACIÓN EN POLIETILENO	12.1 PUERTAS
6.2 IMPERMEABILIZACIÓN EN TELA ASFÁLTICA	12.2 CLÓSETES
6.3 IMPERMEABILIZACIÓN EN MANTOS	12.3 MUEBLES DE COCINA
VII. CUBIERTA	12.4 MARCOS DE PUERTAS
7.1 EN TEJA ONDULADA DE ESABESTO CEMENTO	12.5 MARCOS DE VENTANAS
7.2 EN TEJA DE BARRO	12.6 CERRADURAS
7.3 EN TEJA PLÁSTICA	12.7 REJAS
1.4 EN TEJA DE ZINC	12.8 PUERTA GARAJE
1.5 CANALES Y BAJANTES	12.9 DIVISIONES DE DUCHA
VIII. PISOS Y GUARDAESCOBAS	XIII. VIDRIOS
8.1 LISTÓN MACHIMBRIADO	XIV. PINTURAS
8.2 PARQUET EN MADERA	14.1 VINILO
8.3 VINILO	14.2 LACA
8.4 MADERA	14.3 PINTURA DE ACEITE
8.5 PORCLANATO	XV. ACABADOS ESPECIALES