

**ANALISIS DE LA ACTIVIDAD DE LA GERENCIA  
EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA DE LA  
INFRAESTRUCTURA EN COLOMBIA**



**MIGUEL EDUARDO JOVEN GRAFE**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (FAEDIS)  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA  
2015**

**ANALISIS DE LA ACTIVIDAD DE LA GERENCIA  
EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA DE LA  
INFRAESTRUCTURA EN COLOMBIA**

**MIGUEL EDUARDO JOVEN GRAFE**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director**

**Dr. SANTIAGO GARCIA CARVAJAL**

**Administrador de Empresas**

**MBA**

**Director de Programa**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (FAEDIS)  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA  
2015**

# **ANALISIS DE LA ACTIVIDAD DE LA GERENCIA EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA DE LA INFRAESTRUCTURA EN COLOMBIA**

Miguel Eduardo Joven Grafe, Universidad Militar “Nueva Granada”

## *RESUMEN*

Partiendo de la importancia de la actividad gerencial en la industria de la infraestructura en Colombia, se realiza un análisis del entorno de las empresas, desde las políticas públicas, el estado de la infraestructura en el país, la percepción del empresariado colombiano de la industria, hasta la influencia de los costos de producción en la ejecución de proyectos de ingeniería.

Se hace especial énfasis en la necesidad de contar colaboradores comprometidos en la obtención de los resultados de la organización. En cuyo aspecto es inevitable contar con un personal preparado académicamente para atender los retos que impone el día a día.

Como resultado se muestra, la necesidad de implementar una política de RSE, para hacer una buena gestión de stakeholders, generando con ello una cadena de objetivos para cada uno, que se convertirán en la hoja de ruta en la toma de decisiones gerenciales.

**PALABRAS CLAVE:** Toma de decisiones, Stakeholders.

## **ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF BUSINESS MANAGEMENT INDUSTRY INFRASTRUCTURE IN COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

Based on the importance of managerial activity in the infrastructure industry in Colombia, an analysis of the business environment, through public policy, the state of infrastructure in the country, the perception of Colombian business industry is made, to influence production costs in the execution of engineering projects.

Emphasis on the need for partners engaged in obtaining the results of the organization becomes. In which aspect have a personal academically prepared to meet the challenges of the day is inevitable.

The result is shown, the need to implement a CSR policy, to make a good stakeholder management, thereby generating a chain of objectives for each, that will become the roadmap in making management decisions.

**KEYWORDS:** Decision making, Stakeholders.

## INTRODUCCION

*“No hay inversión más rentable que la del conocimiento”.*

*Benjamín Franklin*

El principal objetivo de la organización dedicada a la infraestructura, es generar riqueza a sus asociados, pero en la consecución de este objetivo no se debe perder el horizonte, pues en el camino que se debe recorrer para ello, se encuentran involucradas personas de distinta índole, quienes se encuentran fuera de la intervención de la empresa pero otros se encuentran en su interior. Indiscutiblemente la frase de benjamín franklin que se enuncia al inicio de este párrafo, no ha perdido vigencia. Solo cuando las organizaciones cuentan con personal más capacitado y más competente, se pueden generar los mejores resultados planeados.

Por lo anterior en este documento nos dedicaremos a analizar la industria de la infraestructura desde diferentes aspectos, dentro de los principales el gobierno como cliente o muchas ocasiones socio estratégico, los usuarios y la pieza fundamental, los empleados, sin ellos no existiría el producto que genera la empresa

Este documento pretende entregar información, que permita a los empresarios actuales y los nuevos, así como a sus gerentes, tener un panorama de las dificultades que presenta la actividad, pero también la forma en que se puede hacer frente a los retos que impone este ejercicio. En búsqueda de un crecimiento equilibrado en todos los niveles jerárquicos de la industria, la organización y del país.

## METODOLOGIA

### Objetivo General

Analizar la política de responsabilidad social empresarial como herramienta de gestión de stakeholders en la industria de la infraestructura en Colombia.

### Objetivos Específicos

Identificar los principales retos que enfrentan las empresas que participan en la industria de la infraestructura en Colombia.

Analizar los beneficios que brinda a la gerencia de las empresas del sector, la implementación de políticas de RSE, como solución a los retos que enfrenta esta industria en esta época, en Colombia.

## Tipo de investigación

Para conseguir este objetivo se realiza una investigación documental. La razón, la disponibilidad de información bibliográfica en la red y las bibliotecas de la ciudad. De acuerdo a la información que maneja el sector y el énfasis que se dará, a la investigación, se entregará una mirada cualitativa, donde se podrá realizar el análisis de la situación del sector y su entorno, además se entregará información de tipo cuantitativo, que adjudique un sustento técnico científico a las consideraciones o conclusiones que se han elaborado de manera cualitativa. Para ello nos enfocaremos en la relación de las empresas con el medio que las rodea, orientando el enfoque hacia la política de responsabilidad social empresarial, la cual en consideración del autor, es la mejor forma de fomentar el crecimiento de la industria, la empresa y los intervinientes del medio que pueden verse afectados directa o indirectamente por el sector.

Para ello se hizo uso de recursos bibliográficos y en especial de las herramientas que ofrece la universidad en la plataforma virtual, la cual nos ha proporcionado la facilidad de comunicarnos con profesionales de diferentes áreas del conocimiento y el director, quienes con sus diferentes ópticas, sirvieron de guía para la elaboración de este documento y la creación de nuevo conocimiento.

## Revisión de literatura

La actividad de la gerencia busca principalmente generar recursos económicos, examinando siempre la posibilidad de mejorar o por lo menos mantener la capacidad de producción de los recursos que se le han confiado. Su desempeño estará siempre cuestionado, por los diferentes stakeholders, quienes pueden ser sus clientes, sus asociados, sus competidores, sus proveedores entre otros.

Según DRUCKER, la labor gerencial no es una ciencia exacta, debe analizarse y clasificarse sistemáticamente, buscando siempre mejorar su desempeño, mediante el estudio sistemático de los principios, adquiriendo conocimientos organizados, exigiendo autodisciplina y elevadas normas éticas de un verdadero profesional. Todo esto en un auto-análisis de sus resultados, el cual debe ser continuo en el tiempo.

El gerente está continuamente, analizando datos y evaluando impactos de las posibilidades, siempre enfocado en generar las ganancias suficientes que cubran los riesgos de la actividad económica, la cual por ser actividad, se enfoca en el futuro y lo único seguro respecto a este futuro es su inseguridad, sus riesgos. Manifiesta DRUCKER. En su libro la gerencia de Empresas.

Hasta ahora solo se ha tratado, la labor del gerente, pero no hay que olvidar, que el cliente es el cimiento del negocio, solo el da empleos. En el caso que nos atañe, la industria de la infraestructura, el cliente principal es el estado colombiano. Quien En

esta época, busca generar una expansión en la malla vial, para atender las necesidades que imponen los tratados de libre comercio. Se busca comunicar al país desde su interior hacia sus puertos, en búsqueda de la disminución de los tiempos de transporte de los productos que se generan al interior.

Pese a lo anterior es importante poner de presente lo que se encuentra en el documento resultado de la INVESTIGACIÓN REALIZADA POR FEDESARROLLO EN MARZO DE 2013, donde informa

*“En Colombia existe un rezago general en la infraestructura de las vías tanto carreteras como férreas, en los puertos y en los aeropuertos. Este estudio identifica que las dotaciones de infraestructura de transporte en Colombia son bajas, especialmente en carreteras. Los indicadores del país nunca superan la mediana latinoamericana y, en general, la región está rezagada frente a la mediana de los países en desarrollo de Asia del Este y la mediana de todos los países en desarrollo. El resultado persiste aun ajustando por el nivel de ingresos, las características demográficas y la estructura macroeconómica del país. Con respecto a lo que correspondería a un país con sus características, Colombia cuenta con 26% menos de kilómetros de carreteras (aproximadamente 45,000 kilómetros). En términos absolutos, el rezago se explica en su mayoría por las vías no pavimentadas, pero en términos relativos la brecha es aún más importante en las pavimentadas (30%).”*

Además este mismo estudio hace mención al rezago de infraestructura vial que se presenta en las regiones, donde el estado, debido a su centralización, no hace la presencia efectiva que debe tener, es por ello que el documento afirma lo siguiente:

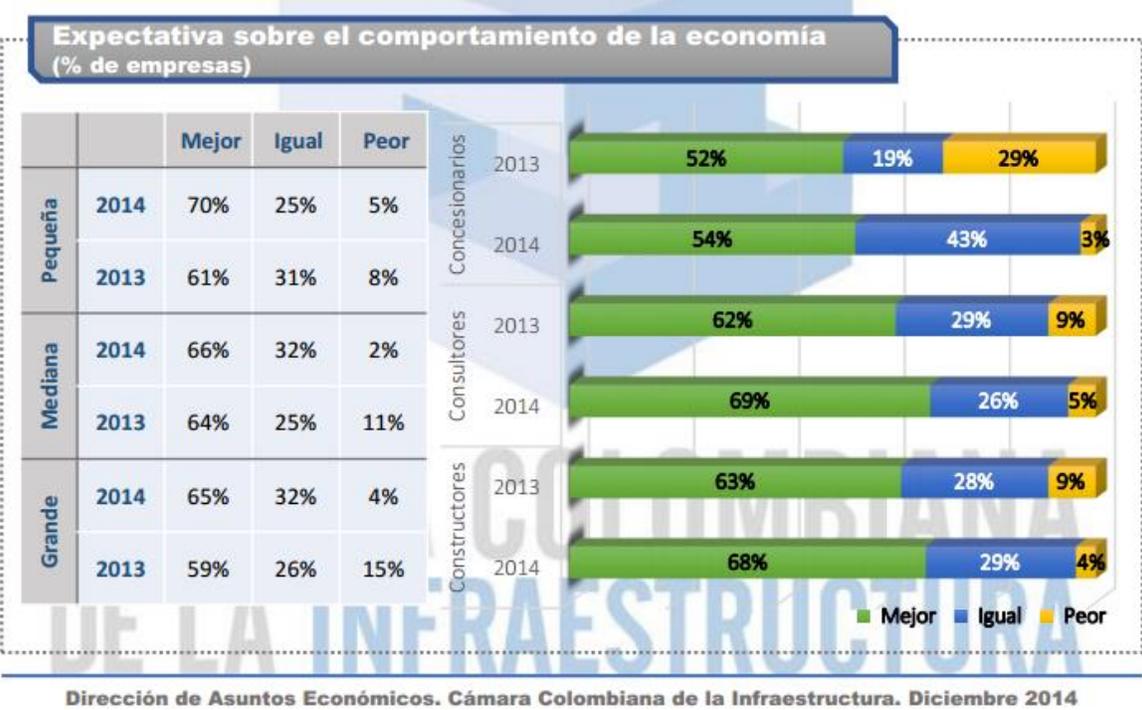
*“La descentralización de la infraestructura vial en Colombia es un proceso inconcluso y no ha funcionado bien: la asignación de competencias es clara en teoría, pero hay ambigüedad en la práctica y no hay un flujo estable de recursos para construcción, rehabilitación y mantenimiento de las vías secundarias y terciarias. Por esta razón, el mantenimiento se realiza de manera correctiva y no preventiva y, adicionalmente, la mayoría de las entidades territoriales no cuentan con capacidad de planeación y gestión de proyectos de inversión en infraestructura. Además, la ausencia de inventarios precisos y de definiciones de la categoría de cada tramo de carretera genera problemas de incentivos.”*

Y plantea 3 grandes retos que debe afrontar el gobierno nacional, a través de políticas contundentes, para solucionar de fondo el problema que se presenta, estos son los aspectos.

*“Una revisión a la institucionalidad que rodea las decisiones para la ampliación y mejora de la infraestructura debe comprender tres grandes temas: (i) el apoyo a la estructuración de proyectos a nivel territorial para la construcción y mantenimiento de las redes secundaria y terciaria; (ii) la adaptación al cambio climático; y (iii) la revisión de las normas de contratación.”*

A pesar de los resultados arrojados por el estudio de fedesarrollo de 2013, el ambiente en el país es de entusiasmo, por la entrada en ejecución de los proyectos de 4G, lo que impone un reto muy grande a las empresas que participan en el sector, Así lo demuestran las cifras, según la dirección de asuntos económicos de la cámara colombiana de la infraestructura en su encuesta anual de percepción sectorial, pone de manifiesto, la esperanza que tienen los constructores y consultores acerca del comportamiento que tendrá este sector.

Tabla N° 1. Expectativa sobre el comportamiento de la economía.



Tal como se puede observar en el cuadro 1, las expectativas del sector han aumentado, tanto en las empresas pequeñas, medianas y grandes en los últimos dos años, aunque en valores diferentes, se respira tranquilidad. Lo mismo sucede si se analiza los diferentes tipos de empresas, constructoras, consultoras y concesionarias.

Aunque la expectativa es favorable, existen muchas variables que se deben gestionar para que las organizaciones vean reflejadas estas posibilidades en sus estados financieros. Para ello, Continuamos con el análisis efectuado por la CÁMARA COLOMBIANA DE LA INFRAESTRUCTURA, quienes encuestaron a 467 empresas del sector, donde un 79% corresponden a PYME.

Tabla N° 2. Factores que afectan la ejecución eficiente de las obras.

Factores que afectan la ejecución eficiente de las obras (% de empresas)		
	Construcción	Concesionario
Licencias y permisos ambientales	20%	30%
Gestión de predios	17%	22%
Demora en los pagos	15%	3%
Falta de coordinación interinstitucional	13%	12%
Orden público	12%	4%
Dificultades de financiamiento	10%	4%
Consulta con las comunidades	9%	18%
Otros	5%	8%

Tomado de la Dirección de asuntos económicos. Cámara colombiana de la infraestructura. Dic 2014.

En la tabla 2, se observa que la gerencia de la industria de la infraestructura, enfrenta no solo las dificultades técnicas propias de la actividad de la construcción, como requerimiento de equipos, vinculación de mano de obra calificada entre otros, sino que, el estado reglamenta, o establece algunos requisitos adicionales, los cuales a la luz de los constructores, se observan como un obstáculo para la ejecución de los proyectos, sino son bien gestionados.

Dentro de estos factores, tanto los constructores como los concesionarios entrevistados ponderan en un 20% y 30% respectivamente, ocupando el primer lugar, el trámite de licencias o permisos ambientales, esta actividad se convierte en un cuello de botella, que para ser salvado, debe contar con todos los argumentos de tipo técnico, no riñan con la normatividad ambiental, para lo cual inicialmente, se deben conocer los puntos de vista de las partes para buscar el punto de encuentro que los favorezca. Es deber del estado, defender y proteger los recursos naturales, para ello hace uso de las herramientas legítimas que entrega la ley. Pero también es su deber generar las herramientas a los constructores para que desarrollen su actividad, sin imponer requisitos inalcanzables.

Un segundo factor en orden de importancia de acuerdo a la encuesta mencionada con anterioridad, es la gestión predial, en donde interviene, los habitantes de la región propietarios de los predios en donde se deben ejecutar los proyectos. En muchas ocasiones, puede percibirse por parte del propietario del área, esta situación como una oportunidad para sacar un mayor beneficio económico, que el que pudiera percibir dentro de las normas de mercado del sector en condiciones normales.

Por otro lado y no menos importante, se encuentran los costos que trae consigo la actividad de construcción, los cuales son de vital importancia para la gerencia, pues depende directamente del rendimiento de estos recursos, el éxito económico de su gestión.

Tabla N° 3. Rubros de más peso en la ejecución de las obras.



Tomado de la Dirección de asuntos económicos. Cámara colombiana de la infraestructura. Dic 2014

Los costos que se enuncian en la tabla 3, son los considerados tanto por los constructores como por los concesionarios, como los que más impactan dentro del costo de la actividad. En primer lugar la mano de obra con un 17% y 14% respectivamente, la cual es de fundamental importancia en este y en cualquier sector, pues son personas las que de acuerdo a su capacidad intelectual, física y anímica pueden entregar lo mejor de sí para potenciar los resultados de la organización.

En segundo lugar se encuentran los insumos y en tercer lugar los equipos, pero no debemos olvidar que el resultado obedece al buen uso de los insumos y de la pericia en la operación de los equipos, temas que deben resaltar pues son los seres humanos los que realizan todas estas actividades. Solo cuando los empleados cuentan con la capacitación necesaria para el desempeño de su labor, la remuneración apropiada y la motivación hacia el cumplimiento de sus objetivos y los de la organización, solo allí se potencian las organizaciones.

Como lo asegura el DR. COVEY, en su libro, LOS 7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS, solo cuando existen relaciones GANAR – GANAR, se genera un proceso empático, que produce sinergia, para entregar como resultado que 1 +1 no sea igual a dos, sino 3, 6,7 o mucho más. Del mismo modo lo asegura Drucker, los recursos de acrecentamiento solo pueden ser recursos humanos, todos los demás recursos están regidos por la ley de la mecánica. Pueden ser mejor o peor utilizados pero no pueden rendir más que la suma de los consumos.

Las preguntas que asaltan en este momento, al observar la percepción de los constructores serán, de qué manera atender cada uno de los requisitos, en la búsqueda de un impacto económico positivo para la organización?, cuál sería la política de la gerencia de las empresas dedicadas a la construcción de infraestructura, para entregar los mejores dividendos a sus socios?. De qué forma la gerencia puede generar empoderamiento en sus colaboradores para mejorar el rendimiento en sus puestos de trabajo?. Como generar un sentido de pertenencia por parte de los usuarios y beneficiarios del proyecto?

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Hasta el momento solo se han planteado, las variables de la actividad de la construcción de infraestructura desde el punto de vista de la gerencia de las empresas constructoras, con una óptica enfocada únicamente en la obtención de beneficios financieros, allí se han podido extraer, algunos interrogantes que para personas con una trayectoria importante dentro de la industria, pueden tener solución diferente a la planteada en este documento, pero lo que se busca es entregar una perspectiva diferente en búsqueda de ideas que permitan generar la mejor solución. Que involucre otra mirada, no solo la de producción, o de los estados financieros; una salida que permita un análisis por parte de los ejecutivos de amplia trayectoria, pero que también permita a los profesionales que inician por este camino, analizar los diferentes puntos de vista para que no riñan con los intereses de los intervinientes de esta industria.

*“Quien se concentra en los esfuerzos y enfatiza su autoridad hacia abajo es un subordinado, no importa lo elevado de su título y rango. Sin embargo, quien se concentra en la contribución y asume la responsabilidad por los resultados, sin importar su inexperiencia, es, en el sentido más literal de la expresión, ‘Alta Dirección’. Se considera a sí mismo responsable de la actuación del conjunto” PETER DRUCKER. EL EJECUTIVO EFICAZ.*

En primera medida definiremos el termino Stakeholders,

*“STOCKHOLDERS AND STAKEHOLDERS: A NEW PERSPECTIVE ON CORPORATE GOVERNANCE (1983) –*

*Freeman con David Reed, California Management Review, Spring 25(3):88- 106. Se proponen dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (Stanford Research Institute), pero es más específica.*

*- Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).*

*- Aceptación restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros)."*

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha sido ampliamente estudiado, pero con el fin de no extender el análisis de la definición, solo se tratara su enunciado, a través de varios autores, para que permita al lector sacar sus propias conclusiones. Pues en este documento nos interesa su implementación en la industria.

*SCHVARSTEIN (2003, 51) plantea que "una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias, orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y de los miembros de su comunidad".*

*Para CORTINA (1996, 53), por su parte, el concepto de empresa ha evolucionado últimamente, desde "entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores".*

*En 1953 aparece el libro SOCIAL RESPONSABILITIES OF THE BUSSINESSMAN, escrito por HOWARD R. BOWEN. En donde se establece La siguiente definición del término: "RSE se refiere a la obligación del empresario de seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones y a seguir las líneas de actuación, que son deseables, en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad".*

En conclusión, los autores mencionados en los anteriores párrafos, coinciden en que responsabilidad social empresarial, es la cultura ética de las relaciones empresariales, en nuestro concepto, no es necesario buscar la filantropía en esta labor, pues el sector que analizamos, presenta la dificultad, pues su actividad se lleva a cabo en proyectos, los cuales tienen una duración en el tiempo. En la búsqueda de un equilibrio entre el concepto de esta política, con lo que estarían dispuestos los gerentes a aportar para potenciar a sus colaboradores y establecer mejores relaciones con los intervinientes o stakeholders, podemos referenciar lo siguiente:

Según el CEMEFI, para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir con los siguientes ámbitos (PORTO Y CASTROMÁN, 2006):

- 1) Contribuir a la calidad de vida de la gente dentro de la organización.
- 2) Cuidar y preservar el medio ambiente.
- 3) Desempeñarse con un código de ética.
- 4) Vincularse con la comunidad a partir de la misión de la organización, pero también de los bienes y servicios producidos.

Es indispensable para las organizaciones pertenecientes a esta industria, la implementación de la política de RSE, en los términos que se enunciaron en el párrafo anterior, pues es de vital importancia, contribuir a la calidad de vida de la gente dentro de la organización, lo cual es posible lograrlo, a través de capacitaciones técnicas y humanas, donde se genere conciencia por la actividad que se lleva a cabo, la importancia que esta tiene para el país, la cual bajo ninguna circunstancia puede ir en contravía con el medio que los rodea, además de incentivar un espíritu de colaboración tanto al interior como al exterior de la organización.

Queda claro la existencia de múltiples actores dentro de la actividad de construcción, en donde el principal papel lo desarrolla el gobierno nacional, además de los proveedores, usuarios y empleados de la organización. Cada una de las relaciones comerciales descritas, deben presentar un objetivo diferente, medible y cuantificable, para que se conviertan en herramientas para la gestión de la organización.

*Según PORTER, quien ha difundido este nuevo concepto, la creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. Es decir, hay progreso económico si hay progreso social. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor además de que deben ser complementarios. Al mismo tiempo que las empresas generan valor y excedentes económicos, también y forzosamente, deben generar equilibrio y equidad social.*

El resultado más eficiente que debe obtenerse es la confianza, en donde cada parte cumplirá sus compromisos. La situación ideal es cuando todos cumplen los compromisos y se establece una relación de confianza, allí, se obtiene el mejor resultado. Si las partes son honestas y cumplen los acuerdos, el producto final será más competitivo y cumplirá los objetivos.

Como ejemplo de la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial en Colombia con buenos resultados, tenemos la información publicada por Luis FERNANDO BOTERO BOTERO en 2009 en donde afirma “en 1954 se creó la Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama), la cual, hacia el mes de agosto del mismo año, pagó los primeros subsidios laborales. La experiencia en varias empresas que brindaban en sus propios predios atención a los hijos menores de sus trabajadoras, inspiró al gobierno del entonces presidente Carlos Lleras Restrepo para crear el programa de atención preescolar del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Igualmente, el Sena, Servicio Nacional de Aprendizaje, se fundó como un programa estatal de formación y capacitación de la fuerza laboral, con la participación también del sector empresarial; su financiación corrió mediante un impuesto proporcional al valor de la nómina de las empresas.”

Aunque estas instituciones aún se encuentran cumpliendo sus obligaciones aún existe mucho por recorrer, tal es el caso que menciona botero en su artículo de la situación de los empleados de la construcción en Colombia, la cual pese a que es una descripción realizada en 2009, no dista de lo que acontece hoy en día.

*“El trabajador de la construcción en Colombia se enfrenta a una situación desfavorable en múltiples aspectos, lo cual influye directamente en su bienestar y calidad de vida dentro y fuera de las obras. Algunas de esas condiciones desfavorables son las siguientes:*

*a) puesto de trabajo. Debido a la alta utilización de la figura de la subcontratación y por la naturaleza temporal de los proyectos.*

*b) Inseguridad industrial y de salud ocupacional, que hacen riesgosa la actividad de mano de obra. Si se tiene en cuenta que el sector emplea aproximadamente el 5% de la población económicamente activa (PEA), que el impacto de la accidentalidad en el sector es del 18% y que la informalidad es de aproximadamente el 30% de la mano de obra empleada (Castiblanco, 2004). Puede concluirse que el gremio es uno de los que más exponen a sus empleados a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Esta situación tiende a agravarse si se considera que solo el 23% de los trabajadores así contratados, se encuentran vinculados al sistema nacional de riesgos profesionales.*

*C. Bajos ingresos. Según la encuesta de hogares del Dane, el 22% de los trabajadores de la construcción recibe ingresos inferiores al mínimo, el 40% percibe más de un salario mínimo y el restante 38% devenga más de 1,5 SMLMV.*

*D. Insuficiente grado de escolaridad. Comparado con trabajadores de otros sectores, coloca al obrero de la construcción en desventaja, pues ocupa el último nivel educativo entre las nueve principales ramas de la actividad económica (Echeverri, Barón, Castiblanco 2006).*

*E - Influencia de episodios recesivos y competencia agresiva. En 1995 se inició la peor crisis que el sector haya enfrentado en el país, hasta alcanzar el pico más bajo con una contracción de la actividad del 27% en 2000. Dicha situación llevó a la quiebra a un importante número de empresas constructoras. Sin embargo, desde ese año, el panorama ha venido cambiando considerablemente para el sector, a tal punto que en 2006 tuvo la mayor bonanza de la última década. Sin embargo, como los empresarios reconocen que la actividad es cíclica, las organizaciones del sector son reacias a adquirir mayores compromisos laborales que los absolutamente indispensables, dada la volatilidad de la actividad; se agudiza bastante, así, por tanto, la inestabilidad de sus trabajadores.”*

Aunque las cifras corresponden a años anteriores la situación actual es similar, como solución efectiva se ha planteado por muchas organizaciones del sector, entregar directamente una capacitación diaria a sus empleados en temas como seguridad industrial, para ello se hace uso de 10 min al inicio de cada jornada, en cuyo espacio de tiempo lo dedican a la identificación de los riesgos a que estarán expuestos durante el día en la ejecución de sus tareas, con el fin de prevenir accidentes, el aporte que se encuentran realizando las ARL, es la visita y acompañamiento continuo a las empresas

para verificar el cumplimiento de las normas y apoyar con profesionales vinculados por ellos a la prevención de accidentes de trabajo.

El SENA aun es un aliado importante en la capacitación técnica del personal vinculado a esta industria, convirtiéndose en la oportunidad de educación de las personas menos favorecidas, para lograr ser parte de la fuerza laboral, con la posibilidad de ocupar mejores cargos, que le proporcionen el sustento para sus familias. Así lo perciben los trabajadores del sector.

Aquí se encuentra una gran oportunidad, el empresariado colombiano del sector de infraestructura, se encuentra a través de este organismo, participando de la política de responsabilidad social empresarial, pues cada proyecto debe entregar recursos al SENA, garantizando la posibilidad de más colombianos hagan uso de este recurso.

Así lo afirma BENJAMÍN FRANKLIN, el conocimiento es la inversión más rentable, para el estado y para la persona, corresponde al crecimiento conjunto y la repartición de riqueza. Solo vinculando a la educación a nuestro personal obtendremos las metas que estamos trazando.

*“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”.*

*Benjamín Franklin*

### Hipótesis

La práctica de la gerencia implica la clasificación y análisis sistemático de las variables que intervienen en el proceso, con el fin principal de generar resultados económicos, que cubren sus riesgos. En cuyo caso la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial permiten tomar decisiones estratégicas para cerrar la brecha entre los objetivos de la organización y los de sus stakeholders.

### **CONCLUSIONES**

Luego de revisar la información bibliográfica referenciada en este documento, procedemos a afirmar que la hipótesis es acertada, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones para tal fin.

1. En Colombia no existe una definición unánime de RSE en el sector. El concepto que entiende el gremio es múltiple; incluye el apoyo monetario de la empresa a ciertos programas adelantados por fundaciones de carácter filantrópico y asistencialista, el cumplimiento mínimo de la ley vigente en materia de seguridad social, la capacitación de los empleados y obreros.
2. Pese a lo anterior, la industria de la construcción, realiza importantes aportes a entidades como el SENA, bienestar familiar, cajas de compensación, entre otras

donde sus aportes son en beneficio de las clases menos favorecidas. Allí se hace partícipe de la política de RSE.

3. La industria de la construcción se encuentra mejorando en algunos aspectos que permiten la apropiación del trabajador por su organización, en la medida en que se está concientizando, acerca de la importancia de su labor, la importancia de que esta labor se haga de la mejor manera, pero también que sus familias los necesitan y es por ellas que deben cuidarse en el desarrollo de sus labores, en esta industria es muy fácil perder la vida o salir lesionado, para ello se cuenta con profesionales especializados que propenden por el bienestar de los trabajadores durante toda la jornada laboral.
4. El trabajador de la construcción observa con satisfacción cuando la empresa establece algunas acciones de formación y de promoción. De esta manera, el empresario que así demuestra interés y generosidad para con sus trabajadores, imprescindibles para el logro del beneficio económico, cuenta con recursos baratos de mano de obra generando compromiso con la mejor obtención de resultados, uno de los objetivos del programa de RSE del gremio de la construcción en Colombia.
5. *La empresa deberá contribuir al costo social, es decir debe ganar lo suficiente para pagar impuestos, además producir capital para su expansión, pero principalmente debe producir ganancias para cubrir sus riesgos. (DRUCKER P.70).*
6. La actividad Gerencial de las empresas de infraestructura en un país como Colombia implica, equilibrar una cantidad de necesidades y metas que impone el mercado y la organización. En donde para dicho logro, se debe siempre establecer una base firme de hechos y mediciones que generen confianza de los efectos y la validez de los actos y decisiones del gerente. Es decir se deben establecer múltiples objetivos dado la naturaleza de la empresa. Pero siempre poniendo en consideración una visión ética, nunca se podrá tener como único fin la generación de beneficio económico, pues los stakeholders perderán la confianza en esta organización.
7. La industria de la infraestructura es una actividad productiva netamente orientada a la ejecución de proyectos, el sector tiene una visión cortoplacista, por lo cual demanda, como resultado fundamental de desempeño, una rápida rotación del capital invertido, con maximización del beneficio económico. En este sentido, también se presenta una amplia rotación de personal, para evitar este fenómeno es indispensable garantizar la vida de las organizaciones al presentar políticas gubernamentales ambiciosas en la expansión de la infraestructura, que expandan el crecimiento de la economía, generando mayores oportunidades para los trabajadores del sector.

8. *Como los empresarios • reconocen que la actividad es cíclica y volátil, las organizaciones del sector son reacias a adquirir mayores compromisos laborales que los absolutamente indispensables, lo cual agudiza la inestabilidad de los trabajadores. Se hace necesario, por tanto, que las empresas comiencen a mirar el negocio de la construcción como una actividad a mediano y largo plazo y no como una actividad especulativa y temporal; un sector económico donde sea posible la sostenibilidad del mismo y se puedan establecer políticas que permitan su crecimiento y desarrollo constantes. (BOTERO P.121)*
  
9. *“Seguramente, los gobiernos locales deberán incluir en su proceso de planeación y en sus planes de inversión mecanismos de participación privada con el fin de optimizar la asignación de recursos y aumentar las fuentes de las que disponen para atender todas las necesidades de la población. De igual manera, no se debe dejar de lado la importancia de contar con un arreglo institucional eficiente que facilite la coordinación entre los gobiernos regionales y el gobierno nacional. Lo anterior con el fin de garantizar que las decisiones de gasto en materia de infraestructura urbana se tomen según criterios sostenibles que deriven en infraestructura de buena calidad y acorde con las necesidades de cada ciudad.” (JUAN MARTIN CAICEDO FERRER)*

## BIBLIOGRAFIA

DRUCKER F. PETER. (1979) LA GERENCIA DE EMPRESAS. ED. EDHASA.

DRUCKER F. PETER. F. HESELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD. (1979) EL LIDER DEL FUTURO. ED. DEUSTO.

GONZÁLEZ ESTEBAN, ELSA. LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS. UN PUENTE PARA EL DESARROLLO PRÁCTICO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. VERITAS. REVISTA DE FILOSOFÍA Y TEOLOGÍA, VOL. II, NÚM. 17, SEPTIEMBRE, 2007, PP. 205-224.

BOTERO LUIS F. (2010) LA NOCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN LA CONSTRUCCIÓN EN MEDELLÍN Y BOGOTÁ: UNA MIRADA DESDE LA CONDICIÓN LABORAL DEL TRABAJADOR DEL SECTOR.. UNIVERSIDAD EAFIT.

BOTERO LUIS F. JUN. (2009). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.. UNIVERSIDAD EAFIT.

PORTER MICHAEL, KRAMER MARK. 2011. LA CREACION DE VALOR COMPARTIDO. HARVARD BUSINESS REVIEW.

ALFONSO LUCAS ROJAS MUÑOZ. MBA .RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: SU ORIGEN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO EN COLOMBIA. UNIVERSIDAD DEL VALLE.

CASTIBLANCO, E. (2004). SITUACIÓN DEL TRABAJADOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA. TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ.

CORTINA, A. (1996). ÉTICA DE LA EMPRESA. MADRID: TROTTA.

GUIDO STEIN, GARCIA DAVID. EL CAMBIO EFICAZ: CLAVES PARA UN NUEVO DIRECTIVO. HARVARD DEUSTO.

COVEY STEVEN. (2003) LOS 7 HABITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS. PAIDOS PLURAL.

DE LA PEÑA CARLOS, VALLE ANGEL. DEL DATO A LA TOMA DE DESICIONES, PASANDO POR EL CONOCIMIENTO. HARVARD DEUSTO.

MARTÍNEZ HORACIO. LA ETICA EMPRESARIAL. UNIVERSIDAD JAVERIANA.

M, FRIEDMAN. (2009) LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO STAKEHOLDERS EN LOS ESCRITOS DE ED FREEMAN. IESE BUSSNIES SCHOOL.

TITO YEPES, JUAN MAURICIO RAMÍREZ, LEONARDO VILLAR, (2013).INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE EN COLOMBIA, FEDESARROLLO. TOMADO DE [HTTP://WWW.INFRAESTRUCTURA.ORG.CO/NUEVAPAGWEB/DESCARGAS/ESTUDIOS/INFRAESTRUCTURA%20DE%20TRANSPORTE%20EN%20COLOMBIA%20\(FEDESARROLLO%20MAR-2013\).PDF](http://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/Descargas/Estudios/Infraestructura%20de%20Transporte%20en%20Colombia%20(Fedesarrollo%20Mar-2013).pdf)

TITO YEPES, (2014). INVERSION REQUERIDA PARA INFRAESTRUCTURA EN COLOMBIA, FEDESARROLLO. TOMADO DE LA PÁGINA WEB. [HTTP://WWW.INFRAESTRUCTURA.ORG.CO/NUEVAPAGWEB/DESCARGAS/ESTUDIOS/INVERSION%20REQUERIDA%20PARA%20INFRAESTRUCTURA%20EN%20COLOMBIA%20\(FEDESARROLLO%20NOV-2014\).PDF](http://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/Descargas/Estudios/Inversion%20requerida%20para%20Infraestructura%20en%20Colombia%20(Fedesarrollo%20Nov-2014).pdf)

FERRER JUAN MARTIN. ENCUESTA DE PERCEPCION SECTORIAL. CAMARA NACIONAL DE LA INFRAESTRUCTURA. DICIEMBRE 2014. TOMADO DE LA PAGINA WEB.

[HTTP://WWW.INFRAESTRUCTURA.ORG.CO/NUEVAPAGWEB/DESCARGAS/ENCUESTA2014.PDF](http://www.infraestructura.org.co/nuevapagweb/Descargas/Encuesta2014.pdf)