

## SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso

El editor



# CONSTRUYAMOS LTDA.<sup>1</sup>

SILVIO BORRERO

Director del Programa de Administración de la Universidad Icesi, Cali, Colombia.  
sborrero@icesi.edu.co

DIANA B. LEAL \*, GLORIA M. GUTIÉRREZ \*

MAURICIO RENTERÍA \* CARLOS E. FIERRO \*

\* Estudiantes con especialización en Administración,  
Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Fecha de recepción: 31-1-2007

Fecha de aceptación: 15-5-2007

## RESUMEN

Al asumir su nuevo cargo como Directora Administrativa de Construyamos Ltda., Danielle Villota pensaba tener las competencias necesarias para esta responsabilidad. Con lo que no contaba, sin embargo, era con una serie de problemas al interior de la organización que, como descubriría muy pronto, harían muy difícil su gestión en la joven empresa. Lo que ella pensaba iba a ser un reto profesional se convirtió rápidamente en un conflictivo pulso de poderes que ponía en juego la misma supervivencia de la organización. Antes de estar lista

para ello, Danielle tendría que tomar decisiones drásticas para resolver su propia situación y la de su empresa.

## PALABRAS CLAVE

Construcción, sectores económicos, empresarismo, mercado, estrategia, gobierno corporativo, recurso humano, relaciones interpersonales, liderazgo, ética, gerencia, administración, negocio.

## ABSTRACT

When Danielle Villota accepted her new position as Administrative Manager at Construyamos Ltda.,

<sup>1</sup> El caso es propiedad de la Universidad Icesi.

she thought she had the necessary competencies for such a responsibility. She did not foresee, though, how difficult it would be for her to perform, given the multiple problems faced by this young organization. What she thought would be just a professional challenge, turned out to be a conflicting struggle for power that jeopardized the organization's survival. Before being ready for it,

Danielle would have to make drastic decisions to try and solve her own situation as well as her company's.

#### **KEY WORDS**

Construction, economic sectors, entrepreneurship, market, strategy, corporate government, human resources, interpersonal relationships, leadership, ethics, management, administration, business.

## CONSTRUYAMOS LTDA.

Escuchando el tono de espera en el teléfono, Danielle Villota se preguntaba por enésima vez por qué Antonio Contreras, Gerente de Construyamos Ltda.,<sup>2</sup> seguía postergando la reunión que ella le venía solicitando con insistencia. Llevaba casi dos meses como Directora Administrativa de la empresa y aún no había logrado concretar una reunión de la gerencia con los socios para ventilar algunos asuntos que consideraba prioritarios.

Colgando irritada el teléfono, recordó la emoción que la había embargado aquel 9 de enero del año 2006 cuando recibió la oferta de trabajo de Construyamos Ltda., una joven compañía de ingeniería y arquitectura radicada en la ciudad de Ibagué. Danielle, quien recientemente se venía desempeñando con relativo éxito como consultora independiente, había regresado esa mañana de un congreso sobre gestión administrativa y financiera en Bogotá. Mientras esperaba que salieran sus maletas por la banda transportadora, seguía pensando entusiasmada en las muchas ideas que se le habían ocurrido durante el congreso, y en las posibles maneras de llevarlas a la práctica en alguna de las empresas que estaba asesorando. Mediante un acto reflejo ya habitual en ella, abrió su cartera y encendió el teléfono celular que había tenido apagado durante el vuelo. Casi inmediatamente entró una llamada de un número no registrado en su directorio. Contestando con cierta reserva, Danielle no pudo identificar

en un principio a su interlocutor. Al fin, con algo de esfuerzo, reconoció la voz de Andrés Arias, un colega suyo con quien no hablaba desde hacía más de dos años.

“¡Danielle!, ¿Cómo estás?” saludó Andrés, con su entusiasmo de siempre. “Necesito tu colaboración urgentemente. Sé que eres una exitosa administradora de negocios y he sabido de buenas fuentes que has logrado mejorar la situación administrativa de varias empresas”.

Aunque Danielle no estaba segura de merecer tan elogioso comentario, no pudo evitar sentirse halagada por el mismo. Tras los saludos de rigor y unos cuantos piropos, Andrés le explicó el motivo de su llamada. “En este momento estoy asociado con otras dos personas en una empresa de construcción que conformamos hace dos años. Sin embargo, los resultados que obtuvimos en el 2005 no fueron los esperados. Si bien es cierto que tenemos reconocimiento por una parte del mercado, estamos un poco preocupados por el futuro del negocio. ¿Qué te parece si almorzamos para contarte todo con más detalle?”

Ese mismo día se reunieron para almorzar en un conocido restaurante especializado en carnes. Hacia la mitad de un jugoso bife de chorizo, Danielle ya había aceptado hacerse cargo de la dirección administrativa de Construyamos Ltda. Aunque sabía que un compromiso laboral como este implicaría sacrificar la autonomía que gozaba en su calidad de asesora

2 Por razones de confidencialidad, el nombre de la empresa, los protagonistas y las cifras presentadas han sido modificados y no corresponden a la organización real que sirvió de inspiración para la elaboración del caso.

independiente, sentía que era una oportunidad valiosa para afinar sus competencias profesionales y desarrollarse personalmente. Por no hablar de la nada despreciable oferta económica que Andrés había planteado, basada en una jugosa participación sobre las utilidades netas de la empresa.

Desde su primera semana de trabajo como directora administrativa, sin embargo, Danielle se había visto sorprendida por los múltiples inconvenientes que debía superar para recolectar cualquier información relacionada con estados financieros o manejos administrativos de la empresa. Preocupada por los efectos que tales trabas pudieran tener en su desempeño y el de la organización, Danielle se propuso rediseñar la estructura organizacional de forma que se facilitara su propia gestión. Al mismo tiempo, empezó a concebir una estrategia de competitividad que permitiera a la compañía aprovechar la reactivación que el sector de la construcción venía mostrando desde hacía dos años. Uno de sus primeros pasos en este sentido fue convocar una reunión con el equipo responsable de la ejecución de las obras. Dicho equipo estaba conformado por el arquitecto Antonio Contreras, gerente de Construyamos Ltda., las arquitectas Victoria Zapata y Rocío Martínez, profesionales vinculadas a la organización, y el maestro de construcción Felipe Villegas. En esa reunión Danielle pudo hacerse una

idea general de la compañía y las diferentes responsabilidades de cada uno de los asistentes.

Danielle había querido repetir la reunión un par de semanas después, tras haberse familiarizado un poco más con el funcionamiento de la empresa. Además, en un evidente intento por buscar respaldo directivo para sus propuestas, Danielle pretendía que asistieran también los socios capitalistas.

Luego de casi dos meses seguía intentando infructuosamente organizar la segunda reunión.

### **CONSTRUIR AYER Y HOY<sup>3</sup>**

Construyamos Ltda. era una de las muchas firmas colombianas que se habían beneficiado del resurgimiento de la construcción tras la crisis generalizada de la década de los años ochenta. En esta época hubo una notable reducción de la producción agrícola e industrial debido, entre otras razones, a que las empresas nacionales no estaban suficientemente preparadas para enfrentar la apertura, fenómeno que impactó directamente al sector constructor. Durante estos años la actividad de la construcción estuvo plenamente relacionada con la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC), sistema creado por el gobierno para incentivar a los consumidores a comprar vivienda por medio de la financiación usando los excedentes de ahorro de la economía. En efecto, se otorgaron numerosos créditos

---

3 Para construir la información general sobre el sector de la construcción se utilizaron cifras de los sitios de la Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol ([www.camacol.org.co](http://www.camacol.org.co)), el Departamento Nacional de Planeación – DNP ([www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)), la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ([www.anif.com.co](http://www.anif.com.co)) y Portafolio ([www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)). En el anexo 2 se presenta gráficamente el comportamiento de la construcción vs. el comportamiento de la economía en Colombia.

para adquisición y/o reparación de vivienda, construcciones de fábricas, edificaciones urbanas, e inversión en materias primas para construcción, resultando en generación de empleo, inversión de las empresas privadas y acceso de los sectores de más bajos ingresos a vivienda propia.

Según estimaciones de Camacol, en 1972 la actividad edificadora generaba 111.000 empleos directos. Diez años después, esta cifra se elevó a 206.000, lo que representaba el 7.3% de los ocupados totales, y en 1995, como resultado del *boom* de la construcción, el número llegó a 395.000 empleos, con una participación del 8% dentro del índice total de ocupación de las principales siete ciudades del país. Los precios de la vivienda nueva se elevaron un 25% en términos reales entre 1992 y 1995 y los de vivienda de estrato medio en un 41.3%, haciendo muy atractiva la inversión en bienes raíces.<sup>4</sup> En este último periodo hubo un notable incremento en los precios de la vivienda y la tierra, especialmente en los estratos de clases media y alta.

Sin embargo, los constantes cambios y reformas del sistema financiero modificaron el esquema del sistema UPAC y eventualmente ligaron las tasas de interés del mercado al DTF promedio. Estos cambios contribuyeron en parte a la crisis del sector, unido al incremento en las tasas de interés que se dio especialmente a partir de 1994.

“La grave situación económica por la que atraviesa el país afectó a todos los sectores, pero muy especialmente a los deudores del sistema de Unidad de Poder Adquisitivo Constante, UPAC. Las altas tasas de interés que se presentaron en los años anteriores, sumadas a la recesión, conllevaron una situación crítica para los deudores de vivienda”, advertía el entonces ministro de Hacienda, Juan Camilo Restrepo.<sup>5</sup>

Según las estadísticas publicadas por ANIF y *Portafolio* en relación con los precios de vivienda y los metros cuadrados construidos, el precio de la vivienda de estratos altos cayó un 36.6%, el precio de los estratos medios cayó un 26.5% y los precios de la tierra cayeron un 60%. De un total de 15 millones de metros cuadrados construidos en 1994 se pasó a 12 millones en 1996 y menos de 7 millones en 1999. En lo referente a empleo, entre 1995 y el año 2000 el sector industrial despidió casi 132.000 trabajadores, mientras que 435.000 fueron despedidos del sector de la construcción.<sup>6</sup>

A partir del año 1999, el gobierno nacional adoptó medidas para frenar la crisis económica por la que atravesaba el país. Entre esas medidas estaban la disminución de las tasas de interés, la refinanciación de créditos, el subsidio a los desempleados y los subsidios a los deudores del sistema UPAC. Todo esto fue insuficiente, sin embargo, y obligó a la Corte Consti-

4 ANIF. El Sistema UPAC: R.I.P. Memorias de sus Beneficios y Problemas. Carta Financiera, Dic. 1999. <http://www.anif.com.co/publicaciones/documentos/carta113/02.pdf>.

5 *El Tiempo*. ¿Qué nos pasó? Septiembre 15 de 2003. Casa Editorial El Tiempo. [www.portafolio.com.co/porta\\_dono\\_online/10años](http://www.portafolio.com.co/porta_dono_online/10años).

6 Olaya, Carlos Alberto. *La Profunda Crisis Económica y Social de Colombia*. Sep. 2003. <http://www.terrelibere.org/counter.php?riga=137&lang=esp&file=137.htm>

tucional a crear la Unidad de Valor Real constante (UVR), una nueva unidad de captación y colocación, para solucionar el problema creado por el sistema UPAC.

Poco a poco, la economía nacional fue mostrando cierto grado de recuperación, especialmente en los últimos años, lo que se ha reflejado en aumento de proyectos de obras civiles y arquitectónicas tales como viviendas, edificaciones, carreteras, almacenes y fábricas, además de proyectos de transporte masivo a nivel nacional y reconstrucción de espacios públicos, entre otros. Esta recuperación se hace también evidente por el incremento de la proporción del PNB (Producto Nacional Bruto) destinado a gastos de nuevas construcciones. En el 2005, de acuerdo con el boletín económico de Camacol (Ver Anexo 1), el sector de la construcción creció en un 16% y actualmente participa en 6% en el crecimiento económico nacional. Se pasó de construir un promedio de 56.000 unidades de vivienda anuales entre 1999 y 2001 a 107.000 unidades anuales entre 2002 y 2005. Para el periodo enero – septiembre del 2006, las obras civiles presentaron un crecimiento del 28% debido a la inversión en sistemas de transporte masivo y vías. Aunque tuvo una leve desaceleración respecto al periodo enero-septiembre 2005, donde hubo un incremento del 30% con respecto al mismo periodo del 2004, ello no demostró una reducción significativa en la actividad. El sector de la cons-

trucción ocupaba al 2005 más de 924 mil trabajadores y participaba con un 5.12% de la generación de empleos a nivel nacional.<sup>7</sup>

### **EDIFICANDO EN EL AIRE**

Construyamos Ltda. nació como respuesta a las nuevas oportunidades que se vislumbraban en el sector de la construcción. Fundada el 10 de febrero del 2004, por iniciativa de los socios capitalistas Andrés Arias y Miguel Cifuentes, desde un comienzo había incluido al arquitecto Antonio Contreras en calidad de socio industrial, asignándosele la responsabilidad de gerenciar la empresa.

Con una razón social que incluía el desarrollo de obras públicas y privadas de carácter arquitectónico y civil, con énfasis en la construcción de obras de infraestructura, urbanismo, mampostería y pavimentación; los proyectos de Construyamos Ltda. involucraban generalmente edificaciones públicas tales como centros administrativos, escuelas, centros de atención médica, estaciones de seguridad pública y parques recreativos. Además, tenían bajo su responsabilidad el contrato de limpieza y mantenimiento de los zanjones<sup>8</sup> de uno de los principales municipios de la región. Entre sus clientes figuraban alcaldías, gobernaciones y empresas del sector público, lo que los obligaba a cumplir una serie de requisitos estatales muy estrictos relacionados, entre otros, con el tiempo de cumplimiento, la documentación y las

7 CAMACOL. Boletín Económico de la Construcción 2005-2006. Febrero 2006. [www.camacol.org.co/documentos\\_estadisticas\\_sectoriales/Boletin\\_economico\\_de\\_construccion\\_2005-2006.pdf](http://www.camacol.org.co/documentos_estadisticas_sectoriales/Boletin_economico_de_construccion_2005-2006.pdf)

8 Zanjón: Pequeño riachuelo de agua. Los zanjones que atraviesan los municipios deben mantenerse limpios de basuras y obstrucciones para reducir el riesgo de inundaciones y mejorar la calidad de vida de las comunidades que habitan sus riberas.



pólizas de seguros que garantizaban la calidad y la oportuna terminación de las obras.

Sus procesos se desarrollaban con base en una política del “día a día”, manejándose en general como un negocio relativamente informal. Su estructura organizacional era bastante horizontal, con un gerente general a cargo de una planta operativa conformada por dos arquitectos y un grupo de operarios. Las arquitectas, una de las cuales estaba emparentada con el gerente general, coordinaban la ejecución de las obras por parte de ocho trabajadores fijos. Además de la recientemente contratada directora administrativa, que reportaba directamente a los socios, el área administrativa estaba conformada por un auxiliar contable de medio tiempo y una secretaria.

Durante sus dos años de operación, la empresa había mostrado resultados aceptables en el volumen de ventas, ejecutando tres contratos por un valor total de \$264 millones en su primer año de operación. El 2005 mostró un significativo incremento en la facturación y se completaron 12 contratos que sumaron casi \$760 millones en total (Ver Anexo 2). Al momento del ingreso de Danielle a la compañía, se estaban ejecutando siete contratos por un valor global cercano a los \$839 millones. Típicamente, los contratos suscritos por Construyamos Ltda. recibían un anticipo del 50% para dar inicio a la obra, y el 50% restante se iba facturando mediante la presentación de actas parciales de avance de obra.

A pesar del alto crecimiento de sus ingresos y los importantes contratos que se habían obtenido, Danielle

intuía serios problemas organizacionales debidos en gran medida al estilo gerencial de Antonio Contreras. Por el contrario, según él mismo lo manifestara el día que se conocieron, el gerente general creía que la fortaleza de la compañía radicaba en su manejo informal y en lo que él denominaba “direccionamiento estratégico adaptativo”. Según Antonio, era esto precisamente lo que le permitía a Construyamos Ltda. reaccionar con rapidez a cualquier cambio en el entorno. Al escucharlo, Danielle pensó que este enfoque impedía estructurar unas bases sólidas que garantizaran a largo plazo el crecimiento financiero y administrativo de la compañía y se propuso hacer lo que estuviera a su alcance para cambiar la situación.

## CIMENTANDO UN FUTURO

Al entrar a la sala de juntas a primera hora del 1o. de febrero, Danielle constató que ya habían llegado las dos arquitectas, el maestro de obras y la secretaria, atendiendo su convocatoria. Saludando brevemente a cada uno de los presentes, procedió a abrir el computador portátil que llevaba consigo a todas partes. Desde su llegada a la empresa, Danielle se había dedicado a observar el trabajo de los demás colaboradores. Al despertarse de su hibernación, la pantalla de su computador mostró el documento de texto en el que había registrado todas las inquietudes surgidas a partir de su discreta evaluación.

El ambiente de la sala era algo tenso. Danielle había empezado a trabajar en la empresa sin que ninguno de los socios o el gerente hiciera una adecuada presentación ante los demás empleados, y uno de sus primeros actos fue citar a esta reunión. Era evidente

el malestar de los asistentes por la imposición de una agenda por parte de quien no veían como su superior jerárquico. Danielle hubiera querido empezar la reunión de inmediato y romper el hielo de una vez, pero aún no había llegado el gerente general y ella consideraba imprescindible su presencia para poder tratar los temas que le interesaban. Sólo al cabo de media hora llegó Antonio y se pudo dar inicio formal a la reunión.

“Buenos días, de nuevo”, dijo Danielle. “Como les mencioné en el memorando, el objetivo de esta reunión es conocerlos a ustedes y a la compañía para poder formular algunas estrategias de mejoramiento. Para ello, les voy a pedir a cada uno que explique cuál es su función y responsabilidad en la compañía” Mientras hablaba, Antonio miraba por la ventana que daba al corredor. Danielle sintió que su actitud buscaba deliberadamente restarle importancia a la reunión.

“La idea es que podamos iniciar una evaluación de sus funciones y su desempeño, tanto a nivel personal como administrativo, que nos permita mejorar el cumplimiento de tiempos y presupuesto de las obras”, continuó.

Casi hubiera podido palpase el silencio en la sala tras esta última observación. Sintiendo la necesidad de motivar una libre participación de los presentes, Danielle recaló que este proceso apuntaba a superar las dificultades del pasado para lograr el crecimiento de la compañía y beneficiarlos a todos, y les solicitó su opinión al respecto.

Antonio habló por primera vez desde su llegada. “A mi modo de ver, hasta el momento no han existido dificulta-

des significativas en el desarrollo de nuestro trabajo. No importa cuánto nos demoremos en terminar las obras, siempre cumplimos con nuestras obligaciones”. Temiendo que la actitud defensiva de Antonio acabara dando al traste con el objetivo de la reunión, Danielle trató de darle un giro diferente a la discusión y respondió en tono apaciguador: “Estoy de acuerdo contigo, Antonio. Esa es la parte que más admiro de esta empresa, y creo que podemos sacar mejor provecho de ella con los recursos que tenemos a nuestra disposición”. Danielle pensó que su profesor de liderazgo se hubiera sentido orgulloso de esta muestra de refuerzo positivo en su estilo gerencial. “¿Por qué no me cuenta cada uno lo que hace en la compañía?”

Tímidamente, la arquitecta Rocío Martínez pidió la palabra. “Bajo mi responsabilidad está la creación de nuevos proyectos y la supervisión del mantenimiento de los zanjones”. La arquitecta Victoria intervino precipitadamente y de manera un tanto agresiva: “Yo también me encargo de eso, además de llevar a cabo la ejecución de los contratos y de dirigir a los ingenieros residentes de obra o en su defecto a los maestros de obra. Realmente tengo muchas responsabilidades ya que me encargo además de coordinar la compra de suministros y el manejo de la bodega que está bajo la responsabilidad de Felipe Villegas, el maestro de obra “.

Antonio intervino en tono cortante. “Todo lo que han mencionado hasta el momento es cierto. Todos en la empresa somos gente ocupada. Falta mencionar también que la parte financiera está a mi cargo con el apoyo

de Aura Mafla, mi secretaria, quien realiza los informes semanales de gastos con mi supervisión”.

De lo que había escuchado hasta ese momento, este último comentario fue el que más inquietó a Danielle, dado lo que había podido inferir de la hoja de vida de Aura. Muy joven, con sólo un título de bachiller y nula experiencia laboral antes de su actual trabajo, Aura no parecía la persona idónea para hacerse cargo de los informes financieros. Además, era claro que dependía totalmente de Antonio y seguramente obedecería ciegamente cualquier orden suya sin cuestionarlo u objetarlo en absoluto.

Danielle trató de encauzar la discusión en otro sentido. “Otro punto que quiero poner sobre el tapete es el de los proyectos actuales. ¿Cuántos tenemos en el momento? ¿Cómo va avanzando su ejecución?”

Antonio respondió irritado: “¡Eso lo manejo yo, y no creo que esta reunión sea el espacio apropiado para discutirlo!” Danielle sintió que este comentario era una alusión directa a su carencia de conocimientos específicos sobre el manejo de proyectos de arquitectura y construcción.

“Como lo dije inicialmente”, explicó Danielle, “tengo interés en conocer más a fondo la compañía para poder formular estrategias que nos permitan hacer más efectivo el servicio a nuestros clientes”.

“Yo también estoy al tanto de los proyectos que estamos ejecutando en este momento”, agregó Victoria. “Hasta ahora estamos cumpliendo con todos los requerimientos exigidos por los clientes, y si quieres te los puedo enumerar de una vez”. Antonio

miró fijamente a Victoria, frunciendo el ceño. Para Danielle era claro que se había sentido desautorizado ante todos los presentes.

“Muchas gracias, Victoria. La verdad es que prefiero que me prepares un informe detallado sobre cada proyecto, por escrito. Asegúrate de incluir la fecha de inicio y la posible fecha de finalización, teniendo en cuenta un margen de tiempo para imprevistos”, respondió Danielle, intuyendo que no existían registros físicos de seguimiento pormenorizado a cada obra. “Puedes trabajar con Antonio para presentar un informe completo”.

“Yo no tengo tiempo para ponerme a hacer eso”, respondió Antonio, ceñudo, “pero vamos a ver qué puedo hacer”.

Por la expresión de Victoria, era claro que el encargo tampoco había sido de su agrado. Danielle no veía nada malo en hacer esta solicitud, sin embargo. Ella sólo quería tener la información necesaria para reunirse después con los socios y no tener sorpresas en el camino. La reunión prosiguió por casi una hora en medio de una tensa atmósfera. Danielle sintió que estaba entrando a terciar en una pugna preexistente entre Antonio y Victoria por el control operacional de la compañía.

Al finalizar la reunión, Danielle agradeció a todos su asistencia y se dirigió a su oficina para reflexionar sobre lo ocurrido. Apenas se estaba sentando cuando Aura Mafla le anunció una llamada de un cliente para quien estaban ejecutando un proyecto. “¡Buenas tardes, Danielle!” Danielle recordó que había conversado con el cliente unos días atrás sobre el próxi-

mo vencimiento del plazo para una de las entregas parciales de obra. Antonio se había comprometido a entregar los trabajos a tiempo, de acuerdo con el cronograma definido inicialmente. “Qué pena ser tan insistente, Danielle, pero Antonio quedó de entregar la segunda etapa terminada ayer y aún está todo muy crudo. Él no me pasa al teléfono y nadie me da razones claras sobre el atraso. Tengo a mucha gente presionándome, y la verdad no quiero recurrir a la ejecución de multas por atraso en la obra. Eso no me resolvería la situación, ni apaciguaría a mis socios. ¿Tú sabes que ocurre?” Danielle quedó atónita y no supo cómo responderle al cliente, así que se comprometió a buscar a Antonio para averiguar sobre el estado de la obra.

Ya en la reunión había podido constatar que no existían responsables para alcanzar las metas y que había gran informalidad en la presentación de reportes. Buena parte de las decisiones se tomaban de manera informalmente rutinaria, sin un análisis cuidadoso que ayudara a disminuir los riesgos. Eran decisiones fortuitas e imprecisas, tomadas con base en información superficial y frecuentemente subjetiva. Era evidente, además, que había conflictos interpersonales que impedían un trabajo efectivo en equipo. Suspirando, Danielle pensó que a todo esto había que agregar ahora problemas de ineficiencia en la ejecución de las obras mismas, donde se suponía estaba la mayor fortaleza de la compañía. Aunque eran eviden-

tes los problemas administrativos de Construyamos Ltda., ella pensaba que en el campo las cosas funcionaban de manera aceptable.

### **CONSTRUYENDO UNA D...**

Por otra parte, la reunión había dejado en Danielle la impresión de que el poder en la compañía tendía a definirse más por la cantidad de trabajo y responsabilidades asumidas que por el liderazgo personal o la calidad de la gestión. Además, se tomaban decisiones contingentes, sin tener en cuenta la identificación de los problemas y las condiciones del ambiente, razón por la cual las soluciones consideraban alternativas poco precisas y generaban incertidumbre en cuanto al éxito de la decisión.

Esa noche, mientras trataba de pensar en alguna solución para afrontar la realidad de Construyamos Ltda., abrió su computador y empezó a revisar su correo. Uno de los mensajes contenía el boletín electrónico que recibía semanalmente de un sitio de internet especializado en negocios. Por una afortunada coincidencia, las situaciones descritas en el boletín eran muy similares a algunas de las que Construyamos Ltda. estaba enfrentando en ese momento. Danielle sintió un leve alivio al darse cuenta que no estaba sola, y que muchas empresas viven en una cultura de indecisión en la que nadie tenía claro quién debía tomar las decisiones finales. En la terminología usada por los editores del boletín, eran estas empresas donde nadie “tenía la D”.<sup>9</sup>

9 Rogers, Paul y Blenko, Marcia. *¿Quién tiene la D?* Harvard Business Review. HBPS. Harvard, Enero 2006.

Danielle pensó que una de las prioridades de Construyamos Ltda. era definir quién tenía la D.

Danielle sentía también que la metodología de trabajo del gerente general adolecía de una extrema informalidad, dando soluciones inmediatistas a problemas trascendentales para la compañía que podrían generar dificultades en el largo plazo. Danielle pensaba que Antonio estaba muy lejos de su estilo ideal de gestión. Para ella, la gerencia debería tener una función estratégica orientada a generar un crecimiento integral. Un líder debía mostrar altas dosis de inteligencia emocional que le permitieran guiar a sus empleados, facilitar la comprensión mutua, fomentar el libre intercambio de experiencias y auspiciar una retroalimentación constante que ayudara a reconocer los problemas y las soluciones alternativas, creando un ambiente de trabajo agradable y acogedor.

Hasta bien pasada la medianoche, Danielle se dio a la tarea de identificar estas y otras debilidades organizacionales para tratar de corregirlas en un futuro inmediato. En su opinión, la empresa debía reconocer la importancia de aprovechar las diferencias individuales para el proceso operativo y administrativo, escoger a las personas basándose en sus competencias, potencializar tales competencias y hacer seguimiento a su posterior desempeño.

## **LEVANTANDO UNA ESTRUCTURA**

Danielle pretendía revisar con cuidado el manejo financiero de la compañía en el transcurso de los días siguientes. Al llegar a su oficina el

día siguiente a la reunión, lo primero que hizo fue marcar la extensión de su secretaria.

“Construyamos Ltda., buenos días, habla Aura”, contestó Aura.

“Aura, es Danielle. Ven a mi oficina un momento por favor”. Danielle no alcanzó a colgar el auricular y Aura ya estaba frente a su escritorio. “Aura, te pedí que vinieras porque necesito que me traigas toda la información contable de la empresa para revisarla. Ingresos, egresos y todo lo que se relacione con estados financieros”.

“Todo eso está en esa carpeta”, dijo tímidamente Aura, señalando el fólder tamaño oficio que estaba en el archivador al lado de Danielle. “En estas hojas está la información completa. Todo lo llevamos en una sola cuenta. Es decir, los ingresos recibidos por cada proyecto se utilizan para planificar los costos y gastos generales. No identificamos nada por separado ya que así es más fácil manejarlo todo. Además, el doctor Antonio me informa todos los gastos que se realizan y yo los anoto. Yo lo hago todo en Word, lo imprimo y el doctor Antonio lo firma”.

Danielle se escandalizó. “¿No tienes soporte de ningún gasto?”

“No, señora. Yo sólo anoto lo que él me dice”, respondió Aura, empezando a sospechar que esa forma de hacer las cosas no era la mejor.

Danielle procedió a revisar los documentos, concentrándose especialmente en el mes de diciembre del 2005. Los informes sólo mostraban lo que los clientes debían a la empresa y los ingresos de los proyectos. Por

ninguna parte se veían cuentas por pagar. Danielle procedió a realizar un análisis financiero más detallado (Ver Anexo 3), y poco a poco fue construyendo un sistema que le permitiera en el futuro tener información más confiable.

Entre otras cosas, las cifras le fueron mostrando que, a pesar del crecimiento en el número y cuantía de los contratos, la empresa estaba incurriendo en pérdidas por gastar anticipadamente lo que se ganaba. Para ella era realmente alarmante la responsabilidad que se había delegado en Aura Mafla, quien hacía reportes semanales informales, carentes de cualquier estructura o soportes contables. Muchos de los gastos personales del gerente general se incluían además como gastos de ejecución de las obras, y no había ningún representante de los demás socios que auditara el proceso. A partir de ese momento, Danielle decidió aprovechar su posición privilegiada como directora administrativa, dependiente directamente de los socios, para restringir el manejo de efectivo del gerente general.

Habrían transcurrido un par de semanas desde su llegada cuando Danielle tuvo que poner a prueba su autoridad y capacidad de controlar el gasto. Lo sucedido también hizo evidente para todos que en Construyamos Ltda. se estaba gestando una nueva estructura de poder. Eran las 3 p.m. de un agitado viernes y todos en la compañía manifestaban el estrés propio de la víspera de cortes de obra y pago de nómina. “¡Danielle!”, gritó Antonio desde su oficina. “¡Necesito comprar ochocientos bultos de cemento, pero ya! ¡Tengo que aprovechar

que me los dan a muy buen precio pero debo pagarlos en efectivo hoy mismo!”

La directora administrativa le respondió en tono severo, “Antonio, para eso necesito que me entregues los datos del proveedor y la cotización para anexarla al comprobante de egreso”. Durante unos tensos instantes Antonio la miró en silencio. Su irritación era notoria y cualquiera hubiera podido adivinar que carecía de tales soportes. Danielle sospechaba además que la compra no era tan importante ni tan urgente como él lo manifestara.

En ese momento Danielle pudo haber capitalizado una valiosa oportunidad para sentar un precedente que determinara el nuevo manejo financiero de la compañía. Sin embargo, Antonio logró manejar la situación a su favor. Respirando profundo, le dijo a Danielle en un tono calmado y conciliador, “Tienes razón, Danielle. Dame el 10% ahora para pisar la compra. Yo hablo con el proveedor para que te envíe la información que necesitas la próxima semana. El martes, a más tardar”. Aunque aún desconfiaba, Danielle decidió brindarle el beneficio de la duda y accedió a firmar el cheque, quedando a la espera de los soportes correspondientes. Al solicitarle los documentos el día acordado, Antonio respondió despreocupadamente, “Ah, eso. Al fin no necesitamos el cemento porque se paró la obra por lluvia. Registra el dinero que me entregaste el viernes en el rubro de gastos de representación”.

Furiosa consigo misma por haberse dejado manipular, Danielle decidió que en lo sucesivo sería absolutamente inflexible en la exigencia de

soportes y procedimientos para autorizar cualquier egreso, sin excepción alguna.

### **REDISEÑANDO EL AMBIENTE**

Los siguientes días no contribuyeron a mejorar la opinión que Danielle se había formado acerca de Antonio y de la compañía. Aparte de los problemas de organización y control que para ella eran evidentes, al interior de Construyamos Ltda. fue encontrando evidencias que desmentían la supuesta calidad de las obras, principal argumento de Antonio a favor de su gestión. La última y más reciente de estas era una carta de uno de los principales clientes (Ver Anexo 4), en la que manifestaba su descontento e inconformidad con la estabilidad de un trabajo de pavimentación. El cliente además reclamaba porque la empresa había usado mano de obra en exceso, en vez de utilizar la maquinaria normalmente requerida para este tipo de obras.

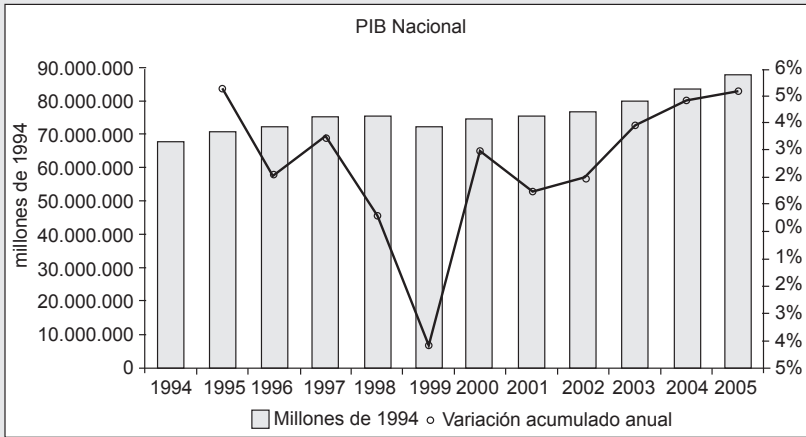
Danielle decidió que la situación exigía tomar medidas drásticas, empezando por una conversación

cara a cara con Antonio para poner todas las cartas sobre la mesa. Tal conversación, sin embargo, no parecía probable en el futuro inmediato. Antonio empezó a pasar casi todo el tiempo por fuera de la oficina, argumentando que las obras demandaban su presencia. Danielle sospechaba que en realidad estaba evadiéndola a ella. Un día, después de varios intentos infructuosos de comunicarse al teléfono celular de Antonio, decidió realizar una llamada final.

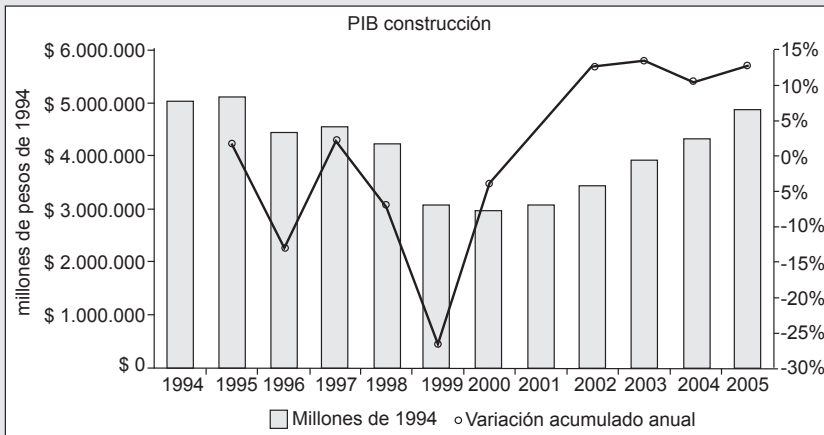
“Andrés, ¿cómo estás? Es urgente que nos reunamos con los socios de Construyamos Ltda. Por más que lo he intentado no he logrado ponerme de acuerdo con Antonio para llevar a cabo una junta de gerencia. Tengo varios puntos para discutir con todos los socios, que considero fundamentales para mejorar la compañía. Sinceramente, Andrés, creo que si no tomamos algunas decisiones cruciales está en juego la misma supervivencia de Construyamos Ltda. ¿Te parece bien si programamos una reunión con ustedes y Antonio para el próximo jueves 16 de febrero?”

## ANEXO 1. Sector de la construcción en Colombia.<sup>10</sup>

En el último año, el PIB nacional ha crecido en 5.13%, la cifra más alta de los últimos diez años



El crecimiento del sector de la construcción ha incidido en el buen desempeño de la economía: 12.6% en 2005. Actualmente el sector participa en 5.6% en el crecimiento económico nacional.

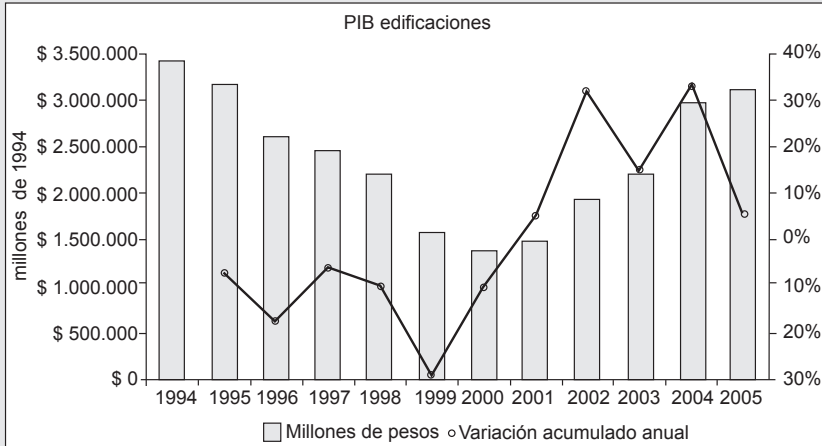


<sup>10</sup> Uribe Botero, Beatriz. La Construcción En Colombia: Situación Actual, Perspectivas y Desafíos. Cartagena. 2006. [www.camacol.org.co/htm/documentos\\_docpres/20061024171743\\_Asocreto%20\(sep%2027\).pdf](http://www.camacol.org.co/htm/documentos_docpres/20061024171743_Asocreto%20(sep%2027).pdf).

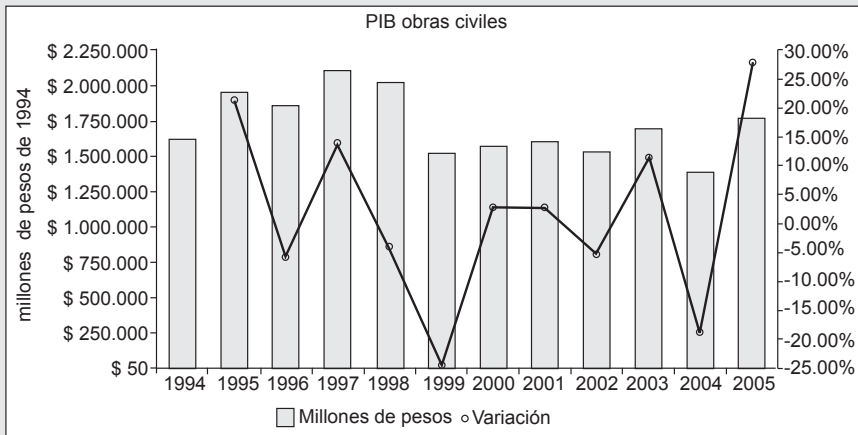


## ANEXO 1. Sector de la construcción en Colombia. (cont.)<sup>11</sup>

Las edificaciones empiezan a estabilizarse. En el 2005 crecieron en 5.43% y participaron en 3.5 en el PIB nacional

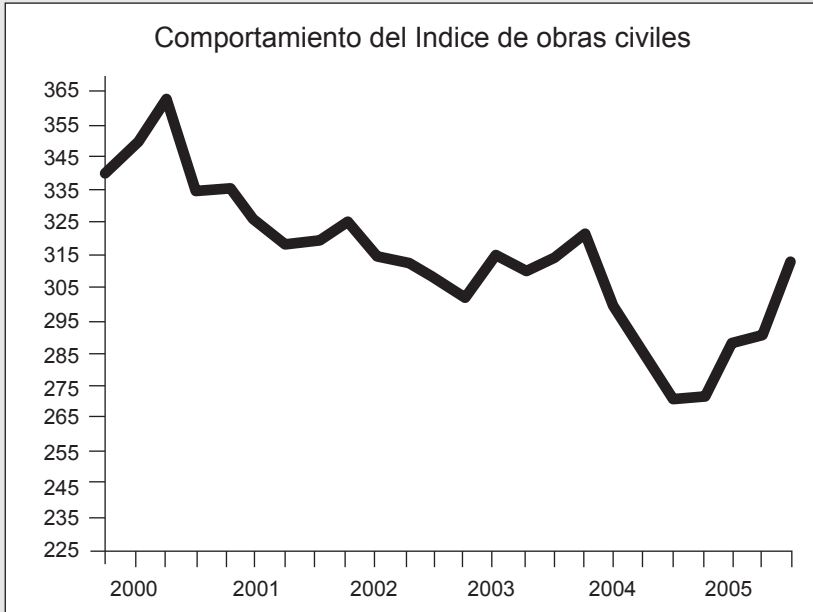


Las obras civiles presentaron un crecimiento de 28% principalmente por la inversión en los sistemas de transporte masivo.



11 Ibid.

## ANEXO 1A. Obras Civiles<sup>12</sup>



Fuente: Dane (III Trimestre de 2005)

12 CAMACOL. Boletín Económico de la Construcción 2005-2006. Febrero 2006. [www.camacol.org.co/documentos\\_estadisticas\\_sectoriales/Boletin\\_economico\\_de\\_construccion\\_2005-2006.pdf](http://www.camacol.org.co/documentos_estadisticas_sectoriales/Boletin_economico_de_construccion_2005-2006.pdf)

**ANEXO 2.** Estados financieros de Construyamos Ltda.

**Construyamos Ltda.**

**Balance General**

**A diciembre 31**

<b>ACTIVO</b>	<u>2005</u>	<u>2004</u>
Corriente		
Caja	\$ 200,000	\$ 200,000
Banco	6,920,670	61,912,980
Cuentas de ahorro	479,128	54,900
Deudores	110,552,906	102,653,820
Inventarios	221,595,350	153,504,000
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 339,748,954</b>	<b>\$ 318,325,700</b>
Propiedad, planta y equipo		
Maquinaria y equipo	23,963,016	<b>15,697,344</b>
Muebles y enseres	11,035,170	<b>8,685,440</b>
Equipo de oficina	26,750,376	<b>11,545,280</b>
Flota y equipo de transporte	27,177,582	0
<b>Total Prop. planta y equip.</b>	<b>88,926,144</b>	<b>35,928,064</b>
<b>Total Activo</b>	<b>428,674,198</b>	<b>354,253,764</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivo Corriente		
Obligaciones financieras	46,224,812	0
Cuentas por pagar	151,382,824	143,074,840
Impuestos, gravámenes y tasas	7,459,390	19,887,826
Otros pasivos	141,282,826	147,658,687
<b>Total Pasivo</b>	<b>346,349,852</b>	<b>310,621,353</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	10,000,000	10,000,000
Revalorización del patrimonio	2,849,556	592,000
Utilidades retenidas	33,040,410	0
Utilidad del ejercicio	36,434,381	33,040,411
<b>Total patrimonio</b>	<b>82,324,347</b>	<b>43,632,411</b>
<b>Total Pasivo+Patrimonio</b>	<b>\$ 428,674,199</b>	<b>\$ 354,253,764</b>

**Antonio Contreras**  
Gerente General

**Gisela Parra**  
Contadora Pública  
T.P. 12347-T

**ANEXO 2.** Estados financieros de Construyamos Ltda.

<b>Construyamos Ltda.</b>		
<b>Estado de Resultados</b>		
<b>de enero1° a diciembre 31</b>		
Ingresos operacionales	\$ 759,679,184	\$ 264,084,232
Costo de ventas	<u>-431,232,126</u>	<u>-119,547,552</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>328,447,058</b>	<b>144,536,680</b>
Gastos operacionales admón.	<u>-262,023,184</u>	<u>-94,925,838</u>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>66,423,874</b>	<b>49,610,842</b>
Ingresos no operacionales	2,120	83,059
Gastos financieros	-5,982,124	0
Corrección monetaria	16,842,364	15,689,858
Gastos no operacionales	<u>-18,043,339</u>	<u>-13,871,986</u>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>59,242,895</b>	<b>51,511,773</b>
Impuesto de renta	-22.808,514	-18,471,362
<b>Utilidad neta</b>	<b><u>36,434,381</u></b>	<b><u>33,040,411</u></b>

\_\_\_\_\_  
**Antonio Contreras**  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
**Gisela Parra**  
Contadora Pública  
T.P. 12347-T

### ANEXO 3. Resumen de pagos Construyamos Ltda.

## Resumen de pagos

Semana

De 26 al 31 de diciembre de 2005

		Valor	
1	Planilla de planteamiento del Zanjón 1	\$ 1,737,000	Consignar
2	Planilla del Banco de Proyectos	482,400	Consignar 82.400
3	Pago planilla construcción de dos aulas y batería sanitaria en Institución Educativa Cont. 215	1,000,000	Consignar 80.000
4	Pago planilla de sede 11 de Noviembre. Adecuación de batería sanitaria y adecuaciones generales Cont. 314	715,000	Consignar 80.000
5	Pago planilla de Cont. 123	560,000	Consignar 80.000
6	Pago planilla de adecuación sala de profesores y aulas nuevas Cont. 0.99	904,000	Consignar 80.000
7	Pago planilla de sede Santa Ana. Adecuación de batería sanitaria Cont. 139	290,000	Consignar 80.000
8	Pago a Gustavo Carvajal. Planilla viaje volquetas en Zanjón 2	56,000	Consignar
9	Compra de 20 guaduas para obra Playa Amarilla	80,000	Efectivo
10	Pago Alfonso Duque alquiler de andamio para escuela Cont. 149	9,000	Consignar
11	Pago Alfonso Duque alquiler de 3 andamios x 9 días para obra Gaitán Cont. 139	40,500	Consignar
12	Pago Alfonso Lugo por alquiler de vibrador para escuela Cont. 088	144,000	Cheque
13	Nómina de oficina	631,500	Consignar
14	Pago liquidación de enero 01 a diciembre 31 del 2005 prestaciones sociales Antonio Contreras	1,500,000	Consignar
15	Pago liquidación de enero 01 a diciembre 31 del 2005 prestaciones sociales Rocío Martínez	618,030	Consignar
16	Pago de liquidación de enero 01 a diciembre 31 del 2005 prestaciones sociales Victoria Zapata	618,030	Consignar
17	Cuenta de cobro César Augusto Serna	1,418,500	Consignar
18	Cuenta de cobro Angela María Vélez	708,750	Consignar
19	Cuenta de cobro Lucía Bravo	150,000	Consignar
20	Apertura caja menor Rocío Martínez	100,000	Efectivo
21	Apertura caja menor Victoria Zapata	100,000	Efectivo
22	Apertura caja menor Felipe Villegas	100,000	Efectivo
23	Donación Mario Duarte	45,000	Efectivo
24	Pago de parqueadero camionetas	10,000	Efectivo
25	Pago servicio 4 x 1.000 por consignación nómina del 31 de diciembre del 2005 Banco Real	30,000	Efectivo
26	Pago de factura Megamaderas	979,809	
27	Factura No. 1153 sede Cont. 099	151,000	Cheque
28	Factura No. 1155 Cont. 123	365,000	Cheque
29	Factura No. 1158 Cont. 149	16,000	Cheque
30	Pago a Guillermo Pérez por compra de 11 m <sup>2</sup> de arena para Cont. 099	187,000	Cheque
31	Pago a Mario Castro compra de 50 tacos de guadua para obra Cont. 099	175,000	Cheque
32	Pago de factura Banco de Materiales por 7 m <sup>3</sup> grava lavada para obra Cont. 139	168,000	Cheque
33	Servicio energía	68,630	Efectivo
34	Pago gastos Antonio Contreras por arreglo y compra de repuestos camionetas	361,210	Consignar
35	Compra de ladrillos para obra Cont. 111	50,000	Efectivo
36	Pago suministro de repuestos para camionetas Lubriteca	280,800	Cheque
37	Pago cuenta de cobro por suministro papelería	1,000,000	Cheque
38	Pago de póliza de estabilidad para cont. 099	208,870	Cheque
		\$ 16,059,029	

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 4.** Facsímile de carta de un cliente.

Mayo 19 de 2006

Arquitecto

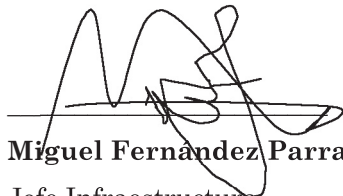
**Antonio Contreras**

Contratista

Ref: Contrato 099

Con relación a la referencia hemos realizado una inspección ocular de los bacheos realizados hasta la fecha y determinamos que estos no son de la calidad de trabajo esperado a pesar de nuestras reiteradas observaciones.

Quedamos a la espera de que se implementen las medidas correctivas apropiadas.



**Miguel Fernández Parra**  
Jefe Infraestructura

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANIF. (1999). El Sistema UPAC: R.I.P. Memorias de sus Beneficios y Problemas. Carta Financiera. <http://www.anif.com.co/publicaciones/documentos/carta113/02.pdf>
- CAMACOL. (2006). Boletín Económico de la Construcción 2005-2006. [www.camacol.org.co/documentos\\_estadisticas\\_sectoriales/Boletin\\_economico\\_de\\_construccion\\_2005-2006.pdf](http://www.camacol.org.co/documentos_estadisticas_sectoriales/Boletin_economico_de_construccion_2005-2006.pdf)
- DNP. (2006). Departamento Nacional de Planeación. [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)
- Olaya, Carlos Alberto. (2003). La Profunda Crisis Económica y Social de Colombia. Terrelibere. <http://www.terrelibere.org/counter.php?riga=137&lang=esp&file=137.htm>
- Portafolio. (2003). 10 Años: ¿Qué nos pasó? Portafolio. Sep. 2003. [www.portafolio.com.co/porta\\_dono\\_online/10años](http://www.portafolio.com.co/porta_dono_online/10años).
- Rogers, Paul y Blenko, Marcia. (2006) ¿Quién tiene la D? Harvard Business Review. Ene. 2006. 