



“Diseño de un Manual de Interesados para una empresa constructora desde la perspectiva del capital relacional”

Design of a Stakeholder Handbook for a construction company from the perspective of relational capital

Hernando Gonzalez

Luis Alvarado Acuña

Juan Huidobro Arabia

Tamara Pérez Pérez

Linda Riquelme Peña

¹ departamento de Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte. Av. Angamos 0610 Antofagasta. Chile

² departamento de Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte. Av. Angamos 0610 Antofagasta. Chile

³ departamento de Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte. Av. Angamos 0610 Antofagasta. Chile

RESUMEN

La “gestión de los interesados” se constituye como centro de la investigación, proponiendo un enfoque de gestión desde la perspectiva de su “capital intelectual” y desde uno de sus componentes estructurales, el capital relacional, con el objetivo de mejorar los índices de éxito tanto de cada proyecto como de la gestión misma de la organización sujeto de estudio. La investigación se desarrollará tomando como caso práctico y real una empresa chilena, de mediana escala, y cuyo segmento de negocios es la construcción y reparación de viviendas sociales a través de los programas del gobierno de Chile. Fueron dos metodologías de investigación: uno para construcción del modelo teórico -Metodología de Dubin- y otro para validación empírica -Metodología del Caso-.

Palabras claves: Manual, Gestión de Proyectos, Gestión Estratégica, Gestión de Stakeholders, Capital Intelectual, Capital Relacional, Empresa Constructora, Viviendas Sociales.



ABSTRACT

The “stakeholder management” refers to the center of the research, proposing a management approach from the perspective of its “intellectual capital” and from one of the structural components, the relational capital, in order to improve the success rates both of each project and of the management of the organization under study. The investigation is prepared to take as practical case and real a Chilean company, of medium scale, and whose segment of construction and repair of social housing through the programs of the government of Chile. There were two research methodologies: one for the construction of the theoretical model - Dublin Methodology and another for empirical validation - Case Methodology.

Keywords: Manual, Project Management, Strategic Management, Stakeholder Management, Intellectual Capital, Relational Capital, Construction Company, Social Housing.

Introducción

Se plantea el contexto de la investigación, y se establece como producto entregable un “Manual de gestión de Stakeholders para una empresa constructora desde el enfoque del capital relacional”.

Del mismo modo se explicita el Problema de Investigación, así como sus síntomas y posibles causas, se plantea un pronóstico y la formulación del problema o pregunta de investigación:

¿Cómo se diseña un “Manual de Gestión de los Interesados” que establezca **los criterios fundamentales y básicos para la integración de los distintos estamentos y roles que interactúan a lo largo del desarrollo del proceso constructivo, desde la perspectiva del capital relacional de la organización entendida como aquellas relaciones que agregan valor en el proceso?**

Acto seguido y junto con el establecimiento de los objetivos generales y específicos, se plantea la Hipótesis de Trabajo, donde la de primer y segundo se establece como:

El correcto diseño de un “Manual de Gestión de los Interesados” para una empresa constructora, sentará las bases donde se establezcan los criterios fundamentales para una adecuada gestión e integración de los Interesados que interactúan a lo largo del desarrollo de un proceso constructivo.

La metodología de trabajo se basa en un método de estudio Exploratorio y las metodologías a aplicar se han apoyado en el paradigma constructivista y en dos métodos de investigación: uno para construcción del modelo teórico -Metodología de Dubin- y otro para validación empírica -Metodología del Caso.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Diseñar un “Manual de Gestión de los Interesados” interno para la empresa constructora que sea atingente, escalado y único que establezca los criterios fundamentales y básicos para la integración de los distintos Interesados que interactúan en el desarrollo del proceso constructivo, desde el enfoque del capital relacional de la organización como elemento estructural de su capital intelectual.



Objetivos específicos.

- Desarrollar un proceso de identificación consistente de los interesados desde su definición de sus roles hasta la integración de los mismo dentro del contexto de un obra.
- Definir la integración de los distintos Interesados a lo largo del desarrollo del ciclo de vida de cada proyecto.
- Identificar y jerarquizar los interesados en el transcurso del desarrollo de una obra.
- Definir el rol de la constructora como coordinadora y responsable de la integración de los Interesados durante el desarrollo de un proyecto.
- Establecer el rol de la constructora desde la fase inicial de cada proyecto y la evolución de su nivel de participación hasta el cierre administrativo del proyecto.
- Observar y entender las buenas prácticas y lecciones aprendidas dentro del ámbito del capital relacional de la organización tanto en su interior como con su vínculo con los diferentes Interesados.

Metodología de trabajo.

Método de Estudio

En una primera instancia, el trabajo a desarrollar será del tipo Exploratorio, donde la familiarización con el fenómeno que se investiga será el punto de partida para la formulación de una investigación con un mayor nivel de profundidad, el cual refleje a partir de las Hipótesis planteadas, la generación un nuevo enfoque de la materia.

Métodos de Investigación.

El trabajo de investigación será de tipo cualitativo y en su desarrollo se siguió una secuencia analítica lineal. Además, se ha apoyado en el paradigma constructivista y en dos métodos de investigación: uno para construcción del modelo teórico -Metodología de Dubín- y otro para validación empírica -Metodología del caso-. (Alvarado, 2012).

Marco teórico

Se constituye como la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.

Permite decidir sobre qué datos serán captados y cuáles son las técnicas más apropiadas.

- Proporciona un sistema para clasificar los datos recopilados.
- Orienta en la descripción de la realidad observada y su análisis.
- Permite captar aspectos sutiles del problema.
- Puede ser sometido a la crítica, complementado y mejorado.



- Homogeneiza más el lenguaje técnico empleado y unifica los criterios y conceptos básicos de los participantes.

De acuerdo al punto anterior, en este capítulo se aborda desde tres enfoques distintos los cuales, en su integración configuran los elementos estructurales del título de la investigación – “*manual*” (como tipología documental), “*gestión de stakeholders*” y “*capital relacional*”, además de la “*gestión estratégica*” como enfoque fundamental.

Respecto a la estructura de “*Manual*”, estos son didácticos, divulgativos, de lenguaje claro. Hoy en día, es una de las fuentes más utilizadas y transversal dentro de las organizaciones.

- Son de fácil manejo; de hecho, su nombre deriva de esta característica.
- Los manuales suelen tener un solo volumen, pero es posible encontrar manuales de varios volúmenes están redactados y organizados de manera accesible, incluso al profano en la materia.
- Están redactados por especialistas;
- Usan gráficos, diagramas, tablas, ilustraciones, ejercicios de autoevaluación, casos prácticos, etc., para ayudar en la comprensión;
- Son sintéticos; exponen claramente los conocimientos básicos de la materia.

El segundo enfoque se establece desde la “*gestión estratégica*”, donde mediante el análisis de la cadena de valor nos arroje las actividades consideradas esenciales para el éxito del negocio, donde resulta de vital importancia que se suscriba un proceso de mejora continua tanto de sus capacidades y competencias asociadas como de sus relaciones, todos estos elementos son también considerados esenciales para el éxito de la empresa.

El tercer enfoque está determinado por el “*capital relacional*”, donde lo define como “el conocimiento que produce valor o como el conocimiento que puede convertirse en beneficios. En esta definición se asume que no todo el conocimiento puede considerarse capital intelectual, sino que solamente el conocimiento que sea selectivo, esencial y estratégico que está estrechamente relacionado con la generación de valor y de beneficios”. Es de acá donde entendemos al capital relacional como todas aquellas relaciones esenciales que proporcionan valor y se encuentran en la esencia de la gestión de la organización.

Por otra parte, para la “*gestión de stakeholders*”, se puede mencionar que la investigación surge en el contexto de cómo el estado del arte en éste ámbito está necesaria y exponencialmente a nivel organizacional homologándose, asimilándose e integrándose. Es así como la gestión de todos los interesados de cada proyecto no puede continuar como una materia de trato aleatorio en cada organización. Se recalca en este aspecto la base del PMI en lo definido y recomendado en su 5ta edición respecto esta área del conocimiento.

Empíricamente la evidente necesidad de cada organización de agregar valor mediante la gestión de sus stakeholders y de las comunicaciones en un proyecto será gravitante dentro de los factores de éxito del proyecto.



Desarrollo del modelo teórico

En el tercer capítulo, Desarrollo del Modelo Teórico; tiene como objetivo la generación de un modelo teórico el cual mediante la constitución de un nuevo enfoque (capital relacional) se pueda proponer la gestión de los Stakeholders. Desarrollado con el Método de Dubín, en donde las unidades de la teoría son los conceptos desde los cuales el modelo será construido. Por lo tanto éstas corresponden a los bloques que serán considerados para la construcción del modelo teórico y serán seleccionados en función a la literatura más apropiada para cada modelo.

Se describen entonces como bloques se explican la Gestión Estratégica, el Capital Relacional, la Gestión de Stakeholders y la Gestión de Comunicaciones. Así mismo se establecen las reglas de interacción, que muestran como los cambios en una o más unidades de la teoría influyen a las unidades restantes, presentándose una relación pormenorizada de estas interacciones y de sus efectos en cada uno de estos bloques.

Otro aspecto relevante de este capítulo es el desarrollo que se lleva a cabo de los diferentes límites sobre los cuales la teoría o el modelo se espera aplicar, al respecto se describen y explicitan los siguientes límites:

- Normativo
- Técnico
- Financiero
- Logístico
- territorial y Operativo.

Finalmente con lo anterior a continuación se expone el modelo teórico diseñado:



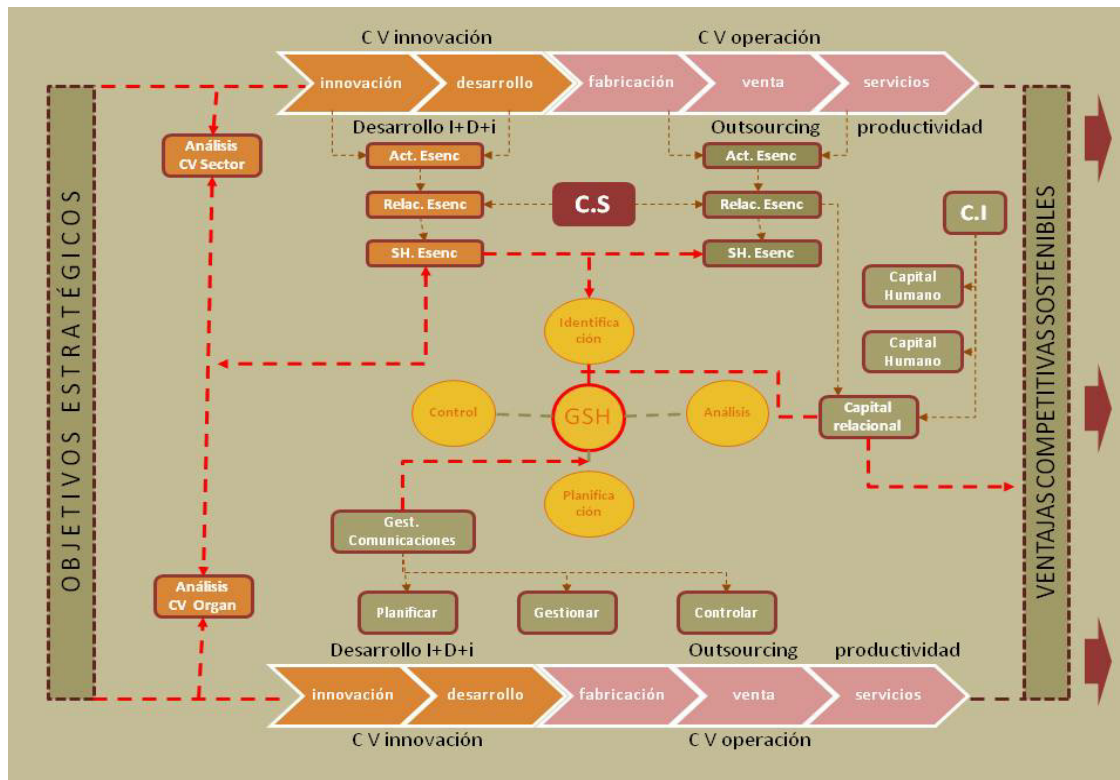


Figura 1: Modelo Teórico de Gestión de Stakeholders desde el Capital Relacional

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Diseño de la investigación de campo

En este V Capítulo: Validación del Modelo Teórico, Diseño de la Investigación de campo toma el modelo teórico construido y establece los criterios de diseño para establecer posteriormente las pruebas de campo que validen el modelo y con esto configurar el entregable final. Para ello nuevamente se enuncian la preguntas, hipótesis y proposiciones del estudio, se mencionan las proposiciones y sus correspondientes factores, mencionándose las siguientes, relativas a:

- Las Ventajas Competitivas Sostenibles
- La gestión estratégica de la organización
- Al análisis de la cadena de valor
- Al capital intelectual
- Al capital social
- La gestión de stakeholders

Se validan los instrumentos, las fuentes de información, como así también se indican los colaborado-

res claves a los que tuvo acceso el investigador para el desarrollo en terreno de su modelo y el trabajo de campo de la investigación.

Desde el punto de vista de la cadena de la evidencia, se permite a un observador externo, en esta situación, al lector del estudio del caso, seguir la derivación de cualquier evidencia, partiendo desde una inicial pregunta de investigación hasta las últimas conclusiones del estudio del caso.

Con lo anterior, y entendiendo el contexto de la investigación y la organización sujeto de estudio, se establece una entrevista-encuesta-cuestionario, la cual mediante las pautas establecidos por los factores de análisis, se puedan hacer las pruebas empíricas. Desprendidas de las siguientes proposiciones:

- Proposición relativa a las Ventajas Competitivas Sostenibles
- Proposición relativa a la gestión estratégica de la organización
- Proposición relativa al análisis de la cadena de valor
- Proposición relativa al capital intelectual
- Proposición relativa al capital social
- Proposición relativa a la gestión de stakeholders

Por último en este capítulo se señalan las pautas para el análisis conclusión de la investigación.

Desarrollo de la investigación de campo

De acuerdo a lo anterior, el universo de sujetos encuestados respondió una encuesta de 10 pasos la cual permitirá en una primera instancia analizar desde una óptica general el estado y tratamiento y los niveles de gestión actual de la organización sujeto a estudio.

- Enfoque sobre gestión estratégica
- Enfoques sobre la gestión de stakeholders
- Enfoques sobre el capital relacional
- Enfoques sobre la gestión de las comunicaciones

De los presentes enfoques o áreas, el desarrollo del estudio en relación a la realidad tanto de los programas de vivienda de la cual la empresa constructora participa como también características organizacionales propias de ella, de concentró en los aspectos que se consideraron más prioritarios o que con su debido tratamiento pudieran proporcionar información más relevante.

- Reporte relativo a la Gestión estratégica

El foco del entregable y los procesos a diseñar en el estarán centrados desde el capital relacional, por lo cual tanto el origen como la base de los procesos de gestión en este ámbito se encuentran en los procesos de gestión estratégica y los componentes del capital intelectual, donde encontramos el capital relacional como elemento estructural.



- Reporte relativo a la Gestión de stakeholders

Sin lugar a dudas la gestión de los Stakeholders se constituyen como el centro del estudio y evidentemente del entregable, sin embargo la información que se requiere obtener de los encuestados es la relación de importancia existente de cada uno de ellos (los más importantes definidos y regulados por el D.S N°255, V y U 2006) en cada una de las etapas y sub-etapas de cada proyecto.

- Reporte relativo a la gestión del capital relacional.

La organización debe entender en todos sus niveles que, un contexto de proyectos tan estructurado, rígido y normado como son los programas de vivienda (PPPF en particular), son las relaciones con los stakeholders los procesos que agregan valor a la organización y permiten establecer diferencias reales en su gestión y proyecciones. De acuerdo a lo anterior, el capital relacional se define como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general.

- Reporte relativo a la gestión de las comunicaciones.

Para la correcta comunicación en forma, fondo y tiempo con nuestros Stakeholders, se debe procurar el empleo de ciertas herramientas en este ámbito las cuales finalmente serán las que proporcionarán mayores índices de éxito para cada proyecto y nos permitirán hacer un registro y seguimiento de las definiciones acordadas.

- Reporte relativo a la gestión de las lecciones aprendidas.

La organización debe analizar constantemente los aspectos relativos a éste ámbito y definir, desarrollar y registrar sus aprendizajes y experiencias en procesos de mejora continua.

Resultados y discusión

Finalmente, el capítulo 7 presenta el entregable de la investigación, “el Manual” ya que mediante la ponderación de lo teórico con lo empírico y el contraste con el caso de estudio resultarán las conclusiones atingentes al rubro y particularmente al contexto de la organización.

Éste, de un modo ordenado, simple y amigable se constituye como una propuesta concreta de cómo gestionar los interesados desde el enfoque del capital relacional y de cuáles son los beneficios que ello trae en la gestión de esta área del conocimiento para cada proyecto.

Estructurado por 7 fases, desprendidas del modelo teórico presentado en el capítulo III del estudio, se pretende proporcionar una guía transversal dentro de la organización tanto para directores de proyectos como los mismos equipos que los componen.



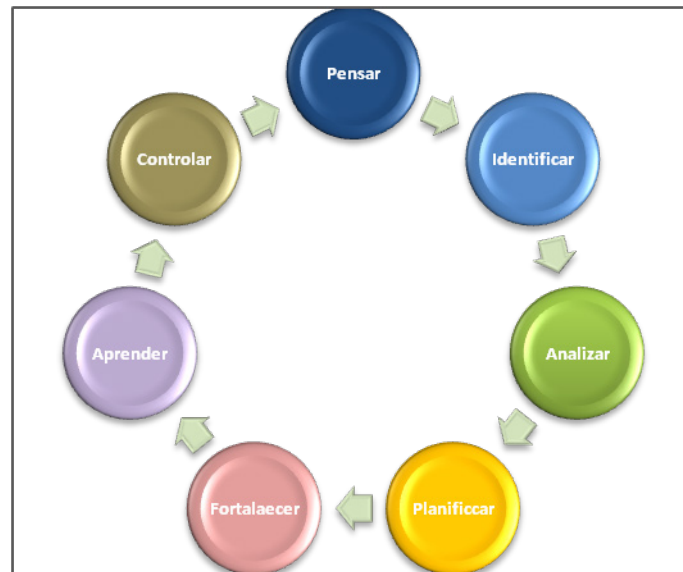


Figura 2: Las 7 fases del modelo de gestión de Stakeholders

Fuente: Del autor (2014)

El manual se constituye como una guía práctica para poder establecer las relaciones con los StakeHolders desde el enfoque del capital relacional.

FASE 1 - “Pensar”: Consiste en comprender las “razones del relacionarse” mediante el conocimiento y análisis de la cadena de valor del sector (y evidentemente de la organización) en relación a comprender el contexto particular de la ella. Con ello y declarando nuestros objetivos organizacionales (estratégicos) sentaremos las bases para trabajar los procesos de gestión de nuestras relaciones esenciales.

FASE 2 - “Identificar”: En base a lo anterior, esta fase identificará cuales son las actividades esenciales para la organización y con ello evidenciar las relaciones esenciales y sus Stakeholders correspondientes. Con ello se obtendrá una clasificación priorizada de los Stakeholders que interactúan en nuestros procesos con el fin de consolidar el universo de interesados a gestionar y con ello las relaciones en que debemos enfocarnos.

FASE 3 - “Analizar”: La fase a desarrollar a continuación propone la realización de un análisis detallado de cada uno de los stakeholders y las relaciones identificadas en la fase anterior. Para esto, y previo a planificar su gestión, se deben considerar tanto los niveles de interés como de influencia que estos tengan en relación al proyecto.

FASE 4 - “Planificar”: Propone la realización de un análisis en profundidad de las relaciones que se desprenden de los Stakeholders ya identificados en la fase anterior y propone herramientas para planificarlas.

FASE 5 - “Fortalecer”: El objetivo de esta fase está enfocado en dar el debido cuidado a las relaciones en desarrollo (presentes) y fortalecer sus relaciones potenciales de manera de potenciar sus vínculos estratégicos mejorando su capacidad de respuesta en el tratamiento de la gestión de sus Stakeholders.

FASE 6 -“Aprender”: En el ámbito de la gestión de proyectos y, específicamente en el área de Gestión de los Stakeholders, es fundamental dar la importancia necesaria al registro y gestión de las lecciones aprendidas.

FASE 7 - “Controlar”: Si bien por aspectos de coherencia y lógica de la estructura planteada para este manual el “control y seguimiento” son considerados como una fase independiente, esta se establece como una fase transversal que vincula y considera el seguimiento de los procesos centrales de la gestión de los interesados.

Conclusiones

En último lugar, las Conclusiones del estudio responderán las preguntas de la investigación mediante la confirmación de las hipótesis planteadas, en línea tanto con los objetivos generales como específicos del estudio.

En ese sentido es necesario concluir desde los siguientes ámbitos:

- Respecto al cumplimiento de las hipótesis
- El autor considera que las hipótesis se cumplen desde el momento que ellas se establecieron como la base del estudio y finalmente la estructura del entregable. Lo anterior denota que las hipótesis y el estudio de las mismas dieron origen a un modelo teórico y luego a un manual práctico
- **Respecto al cumplimiento de los objetivos de la investigación.**
- El autor ha procurado a lo largo del desarrollo de cada uno de los capítulos expuesto el cumplimiento y la consideración tanto del objetivo general como el de los específicos. De acuerdo a lo anterior se ha cumplido con el objetivo de diseñar un “Manual de Gestión de los Interesados” para la empresa constructora
- Respecto al marco teórico.
- El marco teórico presentado considera todas fuentes de información desde las cuales se sustentará la presente investigación. Será por medio del estudio del mismo que se establecerá la base teórica que permita adentrarse en profundidad en el análisis empírico en base a la evidencia.
- Respecto a la metodología empleada.
- Desde el aspecto investigativo el aporte de este trabajo radica en la integración metodológica entre la teoría y la práctica, aplicando las virtudes de cada uno de los modelos expuestos anteriormente con el fin de procurar una consistencia del entregable y así sus niveles de aplicabilidad vayan conducidos a lograr mejoras reales y medibles para la organización.



- Respecto a la importancia del tema a investigar.

El contexto dentro del cual se enmarca el problema expuesto se entiende desde lo gravitante de una adecuada gestión de los interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proceso constructivo., el cual basado en el análisis de la teoría y la asimilación de las buenas prácticas se incide directamente desde el ámbito técnico, financiero, administrativo y de imagen de la organización.

- Respecto a la gestión de stakeholders desde el capital relacional

En un contexto rígido y normado, son las relaciones con los stakeholders el ámbito de gestión que nos permitirá obtener las ventajas competitivas sostenibles en la organización.

Desde esa premisa, el capital relacional permite por un lado estructurar un enfoque claro concentrado en el desarrollo de la relación misma, pero además vincular la gestión de los interesados desde sus aspectos más operativos hacia un ámbito más estratégico.

Referencias

- Castro Aguilar, G. F. (2017). Modelo para el aseguramiento de ingresos en organizaciones orientadas a proyectos basado en minería de datos anómalos. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, La Habana, Cuba.
- Gomes, J., & Romão, M. (2016). Improving project success: A case study using benefits and project management. *Procedia Computer Science*, 100, 489–497.
- González Vargas, H. A. (2015). Diseño del Manual de Gestión de Stakeholders para empresa constructora dedicada a la reparación de viviendas sociales desde el enfoque de su capital relacional. (Tesis del Magister). Universidad Católica del Norte, Chile.
- Grau, N., & Bodea, C.-N. (2014). ISO 21500 project management standard: Characteristics, comparison and implementation. VShaker Verlag GmbH, Germany.
- Institute, P. M. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Sixth Edition / Project Management Institute. Project Management Institute (PMI), Inc. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.
- Peña Abreu, M. (2017). Modelo para el análisis de factibilidad de proyectos de software en entornos de incertidumbre. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.
- Mossalam, A., & Arafa, M. (2016). The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver. *HBRC Journal*, 12(3), 305–315.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). ISO 21500 Guidance On Project Management: A Pocket Guide (Best Practice). Van Haren.
- Torres López, S. (2015). Modelo de evaluación de competencias a partir de evidencias durante la gestión de proyectos. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.



Villavicencio Bermúdez, N., Peña Abreu, M., Burneo Valareso, S., & Pérez Pupo, I. (2016). Experiencias en la integración de procesos en las organizaciones orientadas a proyectos de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 10, 171–185.

