

2
20j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ELABORACION DE UN MANUAL DE
ORGANIZACION PARA UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ADRIANA LILIANA AGUILAR AVILA

ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. Y C.P. RAUL RAMIREZ CRUZ



MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI FAMILIA:

A MIS PADRES:

**Ma. DEL PUEBLITO AVILA M.
Y
VENANCIO AGUILAR A.**

**PORQUE GRACIAS A SU APOYO Y SACRIFICIO
CONTRIBUYERON A FORJAR MI CARRERA PROFESIONAL
LOGRANDO ASI LA CULMINACION DE ESTE ESFUERZO.**

A MIS HERNAMOS:

**ROCIO LORENA.
Y
JULIO CESAR.**

**PORQUE SIEMPRE ME ALENTARON A SEGUIR
CON UNO DE MIS MAS GRANDES PROYECTOS.**

SINCERAMENTE:

ADRIANA LILIANA.

A MI ESPOSO:

GUSTAVO ALFONSO CRUZ SANCHEZ.

**POR SU GRAN APOYO E INTERES POR ALCANZAR JUNTOS
EL LOGRO DE UNA DE MIS MAS GRANDES METAS EN MI VIDA.**

A MIS HIJOS:

**BRENDA JOCELYN.
Y
GUSTAVO ALFONSO.**

**POR HABERLES QUITADO PARTE DEL TIEMPO
QUE MERECE ESTAR CON USTEDES ESPERANDO
QUE EN UN FUTURO LES SIRVA DE EJEMPLO.**

SINCERAMENTE:

ADRIANA LILIANA.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	
1.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.....	6
2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
A) Reyes Ponce Agustín.....	7
B) Fernández Arena José A.....	10
3.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.....	12
A) Principios de organización.....	14
B) Conceptos de empresa.....	16
1.- Microempresa.....	17
2.- Pequeña empresa.....	18
3.- Empresa mediana.....	18
C) Conceptos específicos.	
1.- Autoridad.....	19
2.- Responsabilidad.....	19
3.- División del trabajo.....	19
4.- Especialización.....	19
5.- Estandarización.....	19
6.- Centralización.....	20
7.- Descentralización.....	20
8.- Función.....	20
9.- Nivel jerárquico.....	20
10.- Organigrama.....	20
4.- TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.	
A) Conceptos de Recursos Humanos.....	21
B) Técnicas de los Recursos Humanos.....	23
1.- Reclutamiento.....	24
2.- Selección.....	24
3.- Contratación.....	24
4.- Inducción.....	24
5.- Asignación de Funciones.....	25
6.- Valuación de Puestos.....	27
7.- Determinación de Salarios.....	27
8.- Calificación de Méritos.....	28
9.- Incentivos y Premios.....	28
10.- Asistencia y Nómina.....	28
11.- Comunicación.....	29

12.- Contratación Colectiva.....	29
13.- Disciplina.....	29
14.- Motivación al Personal.....	29
15.- Desarrollo del Personal o Capacitación..	30
16.- Higiene y Seguridad.....	30
17.- Pronósticos y presupuestos de Recursos Humanos.....	31
18.- Inventario de Recursos Humanos.....	31
19.- Programas de Personal y Políticas.....	31
20.- Control y Evaluación del Personal.....	32

CAPITULO II. INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

1.- ANTECEDENTES DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO.....	34
A) Marco Legal.	
1.- Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal.....	37
2.- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.....	42
2.- ASPECTOS GENERALES.....	47
A) Ramas de Construcción.	
1.- Edificación.....	48
2.- Construcción Pesada.....	48
3.- Construcción Industrial.....	49
4.- Instalaciones.....	49
5.- Estudios y Proyectos.....	49
B) Requisitos de Obra.....	50
3.- CONTRATOS.	
A) Generalidades.....	53
B) Características de los Contratos.....	54
4.- TIPOS DE CONTRATOS.	
A) Contrato de Obra por Administración.....	57
B) Contrato de Obra a Precio Alzado.....	57
C) Contrato a Precio Unitario.....	58
D) Ejemplificación de Contratos.	
1.- Contrato de Obra por Administración....	59
2.- Contrato de Obra a Precio Alzado.....	63
3.- Contrato a Precios Unitarios.....	69

CAPITULO III. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

1.- CONCEPTOS DE MANUAL.....	76
2.- TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.	
A) Por su Contenido.....	79
1.- Manual de Historia del Organismo.....	80
2.- Manual de Organización.....	80
3.- Manual de Políticas.....	80
4.- Manual de Procedimientos.....	80
5.- Manual de Contenido Múltiple.....	80
6.- Manual de Adiestramiento o Instrucción.....	81
7.- Manual Técnico.....	81
B) Por Función Especifica.....	81
1.- Manual de Producción.....	81
2.- Manual de Compras.....	81
3.- Manual de Ventas.....	82
4.- Manual de Finanzas.....	82
5.- Manual de Contabilidad.....	82
6.- Manual de Crédito y Cobranza.....	82
7.- Manual de Personal.....	82
C) Por su Ambito de Aplicación.....	83
1.- Manual General de Organización.....	83
2.- Manual General de Procedimientos.....	83
3.- Manual General de Políticas.....	83
4.- Manual Especifico de reclutamiento y Selección de Personal.....	84
5.- Manual Especifico de Auditoria Interna.....	84
6.- Manual Especifico de Procedimientos de Tesorería.....	84
3.- GENERALIDADES DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.....	84
4.- CLASIFICACION DE MANUALES DE ORGANIZACION.....	86
A) Manuales Generales de Organización.....	87
B) Manuales Especificos de Organización.....	87
C) Contenido del Manual de Organización.....	87
1.- Identificación.....	88
2.- Indice.....	89
3.- Introducción.....	89
4.- Directorio.....	89
5.- Antecedentes Históricos.....	90
6.- Base Legal.....	90
7.- Organigrama.....	91
9.- Funciones Generales y Especificación de las Unidades.....	91

CAPITULO IV. PROYECTO DE MANUAL DE ORGANIZACION EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA - GRUPO APAN. S.A DE C.V."

A) IDENTIFICACION.....	94
B) INDICE.....	95
C) INTRODUCCION.....	97
D) DIRECTORIO.....	98
E) ANTECEDENTES HISTORICOS.....	99
F) BASE LEGAL.....	
1.- Disposiciones Generales.....	101
2.- Ley Federal del Trabajo.....	101
Regimen Fiscal Impuestos.....	102
Cuotas.....	102
G) ORGANIGRAMA.....	105
H) ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	
1.- Asamblea de Accionistas.....	107
2.- Auditor Externo.....	108
3.- Administrador Unico.....	109
4.- Asesor Legal.....	111
5.- Gerente de Administración.....	113
6.- Gerente de Construcción y Obra.....	115
7.- Gerente de Planeación y Control.....	117
8.- Gerente de Maquinaria.....	119
9.- Gerente de Crédito y Cobranza.....	121
10.- Contador General.....	122
11.- Departamento de Personal.....	124
12.- Residentes.....	125
13.- Departamento de Desarrollo.....	126
14.- Jefe de Taller.....	127
15.- Cobrador.....	128
16.- Auxiliar Contable.....	129
17.- Capturistas.....	131
18.- Secretarias.....	132
CONCLUSIONES.....	133
BIBLIOGRAFIA.....	135

INTRODUCCION

La Industria de la Construcción se ha desarrollado en nuestro país en forma acelerada durante los últimos años, proporcionando trabajo fijo y temporal a gran número de profesionistas, técnicos y obreros.

El desarrollo económico, político y social que tiene nuestro país, ha provocado un incremento en la infraestructura, que necesita la sociedad, colocandola en una posición que busca, además del provecho propio, el de la colectividad.

En la actualidad, se cuenta en el país con compañías constructoras de muy diversa naturaleza, algunas especializadas en determinado ramo como lo es: Edificación, industrial, construcción pesada, terrestre, etc.

La industria de la construcción junto con el país, ha vivido estos dos últimos años dramáticos ajustes económicos. Pocas veces una caída del sector, a la vez que mina sus recursos de trabajo, abre expectativas mirando hacia adentro, sin desligar lo que desde fuera se convierta en estrategia de cambio. Decir, entonces que en la medida que la industria sea reactivada, en la misma medida la economía del país será reactivada también, es una verdad esperanzada que alienta a seguir en la lucha.

El objetivo principal de este trabajo es, el de determinar la importancia de la participación de los recursos humanos así como, realizar una investigación bibliográfica, hemerográfica y de campo, que me permita elaborar un manual de organización dirigido principalmente al personal administrativo de la constructora " GRUPO APAN S.A DE C.V."

Se escogió éste tema por varios motivos primero por que considero de vital importancia establecer de forma clara, específica y por escrito la situación actual de la empresa debido a que una sola vez se ha organizado desde su creación, es decir, establecer una reorganización o reingeniería esto es, una revisión fundamental y rediseño del conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez.¹¹

Segundo es una empresa que se enfrenta a problemas difíciles debido a la crisis económica por la que atraviesa el país además de la excesiva carga fiscal tanto federal como local, en impuestos directos e indirectos, cuotas, contribuciones y derechos (IMSS, INFONAVIT, SAR, ETC.)

Los objetivos importantes que se pretenden alcanzar al realizar este trabajo son:

Presentar lo que se está haciendo actualmente en la compañía.

Lograr un mejor entendimiento de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos así como un mejoramiento de las relaciones entre los recursos humanos y el área administrativa con que cuenta la empresa.

¹¹ Bernal Gómez Jorge. " La Reingeniería de los Negocios ". Revista de Contaduría Pública. No. 275. Julio 1995. p 18.

Para elaborar este trabajo se aplicarán varios métodos deductivo, es decir de lo general a lo particular, síntesis y análisis, así como, entrevistas con el Administrador y Contador General de la Constructora (Ing. Benjamín Apan Flores y C.P.Cruz Sánchez Gustavo Alfonso; respectivamente) y la observación directa.

A continuación describe en forma breve el desarrollo del presente trabajo.

En el capítulo I se hace mención de varios conceptos de administración y términos modernos de autores clásicos y actuales, continuando con los principios de administración y organización, considerando algunos conceptos básicos dentro de organización de los cuales se hace mención en el presente trabajo; así como de recursos humanos realizando una breve descripción de las técnicas de: admisión y empleo, administración de sueldos y salarios, relaciones internas y planeación de los recursos humanos.

El segundo capítulo comprende una descripción de los antecedentes de la construcción incluyendo, la reglamentación que rige a la industria de la construcción y la realización de obras tanto públicas como privadas; continuando con los aspectos generales relacionados con la construcción así como los diversos tipos de de contratos que se manejen como son: Obras por administración, honorario fijo, honorario según el monto de la obra, obras a precio alzado, contrato a precio unitario, contrato a precio alzado y contrato de obra por administración con máximo garantizado.

Posteriormente el capítulo III comprende concepto de los manuales administrativos resaltando el porque es tan importante para una organización el contar con ellos puesto que permiten entre otras cosas una mejor comprensión de la empresa, reducen errores, muestran más detalladamente la

estructura organizacional, además de que son una guía, haciendo énfasis en los manuales de organización, tipos y contenido del mismo.

Por último en el capítulo IV se presenta la elaboración del manual de organización de la Constructora "GRUPO APAN S.A de C.V.". El cual comienza con la identificación de la empresa, continuando con una breve introducción del objetivo que tiene la elaboración del manual de organización además de señalar a quienes está dirigido el mismo, se hace mención a grandes rasgos de los antecedentes de la constructora, continuando con la base legal y fiscal bajo la cual está sujeta la empresa, es importante señalar que el organigrama no me fue proporcionado por políticas de la empresa por lo que, se diseñó uno con base a los datos que me fueron proporcionados y a sí se hizo una posible estructuración y a su vez una descripción de los puestos.

Finalmente espero que el presente trabajo sea de gran utilidad para la empresa "GRUPO APAN S.A de C.V.;" y se desarrolle en un mercado más complejo, así como, para todo aquel que se interese en el el tema. Así como los licenciados en administración que estamos preocupados e interesados por cooperar en el mejoramiento del país.

C A P I T U L O I

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPITULO I. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

Agustin Reyes Ponce dice que la administración es:

" El conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Rodriguez Valencia J.dice:

" Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado".

Idalberto Chiavenato dice:

" Es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización".

En mi opinión la administración es:

" El conjunto de metodos, técnicas y procedimientos encaminados a planear dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y tecnicos de una entidad para el mejor logro de los objetivos".

Administración es una disciplina social cuyo objetivo de estudio es el logro de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado.¹¹

Administración Moderna Naciente.- es la participación, colaboración, responsabilidad compartida. Trabajo en equipo 1+1=2.

Las diferentes habilidades son para sumarse establecer límites a la especialización en términos de lograr un trabajo significativo. Necesidad de una conducta social cooperativa. la calidad se construye, todos participan en su control y la organización se ve como un sistema abierto dinámico, que cambia en función de las fuerzas del entorno y de su interior.¹²

Calidad significa cumplir los requisitos acordados entre:

Individuos.
Secciones.
Departamentos.

¹ Seminario de investigaciones. "Definiciones teóricas y provisionales de las áreas de investigación en la DICAJ.
² Aja. Trinidad. Gutierrez. "Excelencia gerencial en las organizaciones." Revista Emprendedores. Mayo-Junio 1992. No. 15. p 23.

Divisiones.
Compañías.³³

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A) REYES PONCE AGUSTIN.

Reyes Ponce Agustín divide el proceso administrativo en dos fases mecánica y dinámica a su vez cada una integrada por tres elementos que son:

Mecánica y Dinámica.

Mecánica.

Previsión.

Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; para lo cual es indispensable

fixar los objetivos, investigar los factores positivos y negativos que ayudarían u obstaculizan la búsqueda de tales objetivos así como, plantear diversos cursos alternativos de acción para determinar el camino más adecuado.

³ Idem.

Planeación.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Organización.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Dinámica.

Integración.

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Dirección

Medio por el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, delegando dicha autoridad y vigilando que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas.

Control

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

B) FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.

Para Jose Antonio Fernandez Arena el proceso administrativo contempla la forma más simple y racional del trabajo:

- a) pensar en hacer algo (planear).
- b) hacerlo (implementar).
- c) medir y comparar resultados (control).

Divide las tres etapas del proceso administrativo en las siguientes fases:

Planeación.

* Investigación.- es la búsqueda de solución a un problema; para encontrarla será necesario definirlo y analizarlo.

* Bocetos.- la definición del problema y su análisis permiten obtener uno o varios bocetos de planes y programas, consistentes en soluciones primarias que enfocan el esfuerzo a realizar.

* Innovación.- es el acto que genera algo que no existe, utilizando la creatividad y raciocinio.

Implementación.

* Decisión.- el planteamiento de un problema, incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe de considerar una alternativa de ejecución para tratar de resolver el problema.

* Motivación.- se refiere al estudio y aplicación de teorías motivacionales, para que todos los subordinados se sientan con interés de actuar para lograr los planes.

* Comunicación.- trata sobre la importancia de establecer una comunicación adecuada para facilitar la coordinación.

Control.

* Medición de resultados.- es la comparación de resultados de la acción con la planeación, señalando las diferencias presentes así como, las causas, para poder aplicar acciones correctivas en futuros planes.

Examinando los criterios de los diferentes autores mencionados con anterioridad en cuanto a las etapas que establecen en el proceso administrativo considero que el mejor y más ampliamente explicado es el de Reyes Ponce Agustín por que lo establece de una forma más entendible, de tal manera que, todo se relaciona de forma simple y sencilla.

3.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Los principios generales de administración descritos por Henri Fayol, que a continuación se mencionan son maleables y adaptables a cualquier circunstancia, tiempo o lugar:

1.- División del trabajo.

" Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia."

2.- Autoridad y Responsabilidad.

" Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí."

3.- Disciplina.

" Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos."

4.- Unidad de Mando.

" Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. es el principio de la autoridad única."

5.- Unidad de dirección.

" Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo."

6.- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.

" Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares."

7.- Remuneración del Personal.

" Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución."

8.- Centralización.

" Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización."

9.- Mando o jerarquía.

" Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo."

10.- Orden.

" Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, Es el orden material y humano."

11.- Equidad.

" Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal."

12.- Estabilidad y duración (en un cargo) del personal.

" La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.

13.- Iniciativa.

" La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito."

14.- Espíritu de equipo.

" La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización."

A) PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para Enrique Benjamin Franklin organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupan y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía

para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

Los principios de organización de acuerdo a Reyes Ponce Agustín son:

1.- Principio de la especialización.

" Cuanto mas se divide el trabajo, dedicado cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza".

2.- Principio de la unidad de mando.

" Para cada función debe de existir un solo jefe".

3.- Principio del equilibrio de autoridad- responsabilidad.

" Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

4.- Principio del equilibrio de dirección-control.

" A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".

Es indispensable en mi opinión el mencionar algunos conceptos que serán necesarios para una mejor comprensión de la que se verá posteriormente.

B) CONCEPTOS DE EMPRESA.

Jose Antonio Fernández Arena señala que " Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".

Los elementos que conforman a la empresa son:

Los Recursos Materiales.

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa como lo son edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, etc.

Los Recursos Técnicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los recursos como son: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, formulas, patentes, etc.

Los Recursos Humanos.

Son los más importantes por que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, poseen las características como posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidad, etc; pueden ser obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores.

Los Recursos Financieros.

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones, como puede ser dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisiones de valores, etc.

Nafinsa establece las siguientes clasificaciones de empresa:

1.- Microempresa.

Son aquellas que en su ejercicio inmediato anterior, simultáneamente hayan ocupado en forma permanente hasta 15 personas y, obtenido ingresos por ventas netas hasta por el equivalente a 110 veces el salario mínimo general vigente en el área geográfica "A".

2.- Pequeña Empresa.

Son aquellas que en su ejercicio inmediato anterior hayan ocupado simultaneamente hasta 100 personas y, obtenido ingresos por ventas netas hasta por equivalente a 115 veces el salarios minimo vigente en el area geografica "A".

3.- Empresas Medianas.

Son aquellas que ocupan hasta 250 personas en forma permanente y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a \$ 20,000,000.

En mi opinion una empresa es el conjunto de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros encaminados al logro de un mismo objetivo. Esta puede ser de diferentes dimensiones dependiendo del personal con que cuente y el volumen de ventas que tenga anuales.

C) CONCEPTOS ESPECIFICOS.

1.- AUTORIDAD.

Es la facultad de actuar, de tomar decisiones y de dirigir las acciones de otros estableciendo una relación entre el que la ejerce y el que la respeta por conducto de las líneas de mando, através de los distintos niveles.

2.- RESPONSABILIDAD.

Es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

3.- DIVISION DEL TRABAJO.

Es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

4.- ESPECIALIZACION.

Es la diferenciación de las tareas.

5.- ESTANDARIZACION.

Consiste en determinar pautas y niveles de ejecución que contribuyan a la eficiencia y ayudan al control. va implícita una especialización que puede permitir desarrollar mejores métodos para estandarizar.

6.- CENTRALIZACION.

Es la concentración del poder y la autoridad en los alto niveles jerárquicos.

7.- DESCENTRALIZACION.

Es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos.

8.- FUNCION.

Es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

9.- NIVEL JERARQUICO.

Es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

10.- ORGANIGRAMA.

Es un diagrama que expresa graficamente la estructura orgánica de una institucion o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

4.- TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A) CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Para Edwin B. Flippo la administración de personal es:

El planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

Para Fernando Arias Galicia es:

El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

Para Francisco Sánchez Barriga es:

Una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales que son la del capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se vera reflejada en el bienestar que aporten sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.

Para mí la Administración de Recursos Humanos es:

" Area de la administración que aplica conocimientos de derecho laboral, sociología, psicología, economía, contaduría, ingeniería, para realizar un adecuado aprovechamiento, integración y desarrollo del personal dentro de las organizaciones."

Objetivos de la administración de los recursos humanos :

Objetivos sociales.

Contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una compañía.

Objetivos de la organización.

Es tener en cuenta todo el tiempo que el ambito de responsabilidad es solo parte de una organización global que a su vez se a fijado objetivos generales.

Objetivos funcionales.

Es mantener la contribucion de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.

Objetivos individuales.

Es contribuir al logro de las metas que cada persona se a señalado.

B) TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Admisión y empleo.

Reclutamiento

Selección.

Contratación.

Inducción o Introduccion.

Administración de sueldos y salarios.

Asignación de funciones o análisis de puestos.

Determinación de salarios o valuación de puestos.

Calificación de méritos.

Incentivos y premios.

Asistencias y nominas.

Relaciones internas.

Comunicación.

Contratación colectiva.

Disciplina.

Motivación al personal.

Desarrollo del personal o capacitación.

Planeación de los recursos humanos.

Pronosticos y presupuesto.

Inventarios.

Programas y políticas.

Control y evaluación.

1.- RECLUTAMIENTO.

Es un proceso tecnico que tiene como objeto captar y agrupar solicitantes factibles de ser seleccionados para ocupar puestos vacantes.

2.- SELECCION.

Proceso para determinar quien o quienes cumplen con las especificaciones del perfil y descripción del puesto. En esta fase son necesarias las pruebas psicológicas y psicometricas que estudian los aspectos cognocitivos de la persona tales como inteligencia, aptitudes y conocimientos.

3.- CONTRATACION.

Es el compromiso que adquieren tanto la empresa como el candidato para establecer una relacion de trabajo que se espera sea duradera. Además de requisitar totalmente el expediente del trabajador con los documentos que éste deba proporcionar para que la empresa quede amparada por documentos fehacientes para el futuro.

4.- INDUCCION.

Es incorporar al nuevo integrante a la empresa. Se debe informar y orientar al candidato en los aspectos generales de la empresa tales como estructura, mision, filosofia, politicas, normas, procedimientos, etc. asi mismo se debe proporcionar la

descripción de su puesto y en su caso la parte del manual que le afecte, y mostrarle físicamente las instalaciones, el lugar específico del trabajo, herramientas, servicios, etc.

5.- ASIGNACION DE FUNCIONES.

El asignar funciones dentro de la administración de salarios, consiste en distribuir las cargas de trabajo para cada puesto de una manera razonable y con base fundamentalmente en el análisis de puestos.

El análisis de puestos es el proceso de obtención, análisis y registro de la información relacionada con los puestos. Esta información es registrada primero en la descripción de puestos. Para hacer el análisis cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos que lo componen, que son los llamados factores de especificaciones; los cuales son:

Requisitos mentales.

Requisitos físicos.

Responsabilidades.

Condiciones de trabajo.

Objetivos del análisis de puestos:

Esta técnica pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Delimitar fronteras, responsabilidades y autoridad del o de los ejecutantes de un puesto, con el proposito de esclarecer las practicas administrativas.
- b) Dentro de la tecnica seguida al describir actividades y requerimientos está la intension de proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- c) Cumplir con una obligacion social que tiene la empresa al distribuir razonablemente las tareas.
- d) Busca pretenciosamente que el reclutamiento y seleccion de recursos humanos deje de ser empirico y se haga basandose en actividades y requerimientos del puesto.
- e) Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.
- f) Reduce el numero de quejas y rotacion de personal por la amplia informacion que representa el puesto.

Quando la informacion ya fue revisada por el analista, este redacta la descripcion del puesto, la cual es una presentacion escrita de los principales deberes y responsabilidades que un puesto conlleva. A su vez esta descripcion de puestos ayuda para tomar decisiones importantes ya sea en seleccion y contratacion de personal, en la administracion de sueldos y salarios, en las relaciones departamentales, etc.

6.- VALUACION DE PUESTOS.

Se considera como una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de una empresa, es decir, se observará mediante ella la jerarquización de los puestos; esto tiene como finalidad una buena organización y remuneración del personal.

De acuerdo con Arias Galicia, se considerarán como principales objetivos de la valuación de puestos:

La jerarquización apropiada de los puestos.

La jerarquización de los salarios.

La estructura de salarios y el establecimiento de políticas.

La de posición de un trabajo nuevo.

Una base para la fijación de salarios absolutos.

Una base para el establecimiento de salarios e incentivos.

Un ajuste permanente de salarios.

7.- DETERMINACION DE SALARIOS.

Es el proceso que se sigue de una manera lógica, para definir el salario de cada puesto.

El salario se paga por hora o por día, es aplicable a trabajos manuales y de taller y normalmente se paga por semana.

El sueldo se paga por concepto de un servicio profesional, operativo, administrativo o secretarial, generalmente cada quince o mes se paga.

8.- CALIFICACION DE MERITOS.

Es la técnica que se usa para calificar la actuación del trabajador mediante características como son: conocimientos, iniciativa, liderazgo, etc.

Se ocupa de aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo, por lo tanto quedan fuera de consideración todos los que no cumplan con esa disposición.

La calificación de méritos nos permite observar las cualidades del empleado, así como el desempeño de las mismas en el desarrollo de su trabajo.

9.- INCENTIVOS Y PREMIOS.

Cuando se habla de incentivos, se habla de dar prestaciones monetarias adicionales a los sueldos básicas en función a las piezas trabajadas o bien, en base al tiempo ocupado.

Al hablarse de premios, se refiere a compensaciones que se le hacen al trabajador generalmente por haber alcanzado una meta en cierto tiempo, o bien por haber desempeñado alguna actividad sobresaliente.

10.- ASISTENCIA Y NOMINA.

Asistencia es el control de puntualidad con que el trabajador se presente a sus labores respecto a un horario de entrada.

La nómina es un documento de registro y control que refleja objetivamente respecto a percepciones, salarios que perciben todos

y cada uno de los trabajadores, las deducciones o descuentos, la diferencia, la partida neta que llega a todo el trabajador o persona que labora.

11.- COMUNICACION.

Proceso mediante el cual una persona llamada transmisor o fuente emite un mensaje a otra llamada receptor, con el objeto de intercambiar ideas para manifestarse ante una situación dando a conocer su respuesta mediante una retroalimentación.

12.- CONTRATACION COLECTIVA.

Es la celebración de un contrato colectivo de trabajo entre dos partes: por una los trabajadores y por la otra el sindicato.

13.- DISCIPLINA.

Es el grado de observación que el trabajador presta alas medidas reglamentarias establecidas en la empresa con carácter obligatorio tanto para trabajadores como para patrones.

14.- MOTIVACION AL PERSONAL.

Una de las mejores formas de motivar al personal, es reconocerle sus meritos, bajo la indicacion que no se debe confundir el merito con el servilismo personal. Motivar significa mover al trabajador hacia un objetivo determinado.

15.- DESARROLLO DEL PERSONAL O CAPACITACION.

Es un proceso mediante el cual através del adiestramiento y la capacitación se logra que el trabajador alcance su madurez en el terreno de la prestación de los servicios. Un trabajador se dice que a alcanzado su desarrollo, cuando ha acumulado cierta experiencia, cuando ha alcanzado disciplinar su carácter. cuando se ha formado por cuenta propia la idea de que el trabajador 'es una oportunidad para que el hombre se realice en el terreno que mejor le parezca.

16.- HIGIENE Y SEGURIDAD.

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde son ejecutadas. También está relacionada con el diagnóstico y prevenención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La higiene tiene un carácter preventivo, ya que tiene por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

La seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantacion de

medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La seguridad industrial, como algunos autores la llaman, tiene tres áreas principales de actividad, a saber:

Prevención de accidentes.

Prevención de robos.

Prevención de incendios.

17.- PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS DE RECURSOS HUMANOS.

Los pronósticos son las necesidades o requerimientos que deben cubrir los recursos humanos para alcanzar los objetivos programados a corto o largo plazo. Los presupuestos son la programación numérica o cuantificable que éstos representan a futuro.

18.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Es un registro minucioso que se debe tener de todos y cada uno de los trabajadores con sus respectivos datos informativos como son, nombre, profesión, experiencia, habilidades, etc; bajo una adecuada clasificación.

19.- PROGRAMAS DE PERSONAL Y POLITICAS.

Programa es planear y distribuir cronológica y técnicamente los recursos humanos en cuanto a puestos, funciones, jerarquías y

tiempo. Las políticas son disposiciones directrices que señalan los caminos y procedimientos.

20.- CONTROL Y EVALUACION DEL PERSONAL.

Control es la revisión y comparación periódica de los resultados obtenidos con el personal. evaluación del personal, es un proceso que consiste en fijar periódicamente y de una manera constante y por escrito, el juicio representado por una calificación que sobre el trabajador el valuador se haya venido formando.

C A P I T U L O I I

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

CAPITULO II. INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

1.- ANTECEDENTES DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO.

Construir es una forma de manifestación de la cultura, las construcciones son testimonios de la manera en que los hombre han pensado, vivido y actuado sobre la naturaleza en la búsqueda del bienestar común.

A lo largo de la historia de México, la actividad constructora de sus habitantes, se ha manifestado en diversas formas y estilos que dependen de la etapa de desarrollo por las que atraviesa el país.

Tehotihuacán, Tula, Monte Albán, Chichén-Itza, Tenochtitlán, etc. son muestra de las formas constructivas de la culturas prehispánicas que aún en la actualidad continúan asombrando por su naturaleza y perfección.

Con la llegada de los españoles a tierras americanas y la conquista del nuevo continente, se desarrolla otra forma de vida, es decir, surge una cultura nueva que construye de manera distinta.

Las principales obras de infraestructura durante el siglo XIX fueron, la construcción del ferrocarril y la comunicación telegráfica.

Cuando Juárez asume la presidencia, en su programa de gobierno incluía la construcción de múltiples obras de infraestructura, pero no se pueden realizar por los conflictos del gobierno con el clero que daría como resultado la guerra de reforma.

Las obras realizadas en el México periodo porfiriano, más que ser obras de beneficio social para el país, son para el desarrollo de las empresas extranjeras que operaban en México.

En la Constitución de 1917, se establecen las bases que van a permitir el desarrollo del país, corresponde a los primeros posrevolucionarios estabilizar el país y crear el estado Mexicano de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Congreso Constituyente.

En sus inicios, las compañías se dedicaban en su mayoría a la ejecución de obras de Ingeniería Civil y pequeñas obras Electromecánicas; pero con el desarrollo industrial, fueron surgiendo las primeras compañías de Obras de Infraestructura para trabajos de caminos, presas, carreteras, etc. Y posteriormente,

compañías de constructoras dedicadas a obras industriales, como Plantas Termoelectricas, Refinerias, Plantas Automotrices, etc.

La primera organización de las constructoras fue la Asociación Mexicana de Contratistas en 1945, y el 27 de Marzo de 1953 se funda la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (C. N. I. C.) con 130 empresas constructoras.

En 1991, la Camara de la Industria de la Construccion contaba con 16000 socios aproximadamente.

Para 1994 la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción contaba con 16,204 empresas afiliadas.

TAMAO	CANTIDAD
EMPRESA	No. EMPRESAS
GIGANTES	378
GRANDES	496
MEDIANAS	868
PEQUEÑAS	14,462
TOTAL	16,204

A) MARCO LEGAL.

En lo que respecta a la reglamentación en la industria de la construcción se encuentran:

Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal.

Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

1.- Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal.

La Asamblea de Representantes del Distrito Federal Decreto dicha Ley el 21 de diciembre de 1995.

Comprende nueve títulos que a continuación se describen brevemente.

Título I.

Disposiciones Generales.

Capítulo Único.

Art. 1.- La presente Ley es de orden público e interés social, y tiene por objeto:

I.- Fijar las normas básicas para planear la fundación, el desarrollo, mejoramiento, crecimiento y conservación de los centros de población.

II.- Determinar los usos del suelo, su clasificación y zonificación.

III.- establecer las normas y principios básicos mediante los cuales se llevará a cabo el desarrollo urbano y

a) El ejercicio de las atribuciones de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal.

b) La participación democrática de los diversos grupos sociales a través de sus organizaciones representativas, y

c) Las acciones de los particulares para que contribuyan al alcance de los objetivos y prioridades del desarrollo urbano y de los programas que se formulen para su ejecución.

Titulo II.

De los Organos Competentes.

Art. 8.- De las Autoridades en materia de Desarrollo Urbano.

I.- Asamblea de Representantes.

II.- El Jefe del Departamento del Distrito Federal.

III.- La Secretaria.

IV.- Los Delegados del Departamento del Distrito Federal.

El segundo se encarga de las obras de Desarrollo Urbano.

El cuarto expide licencias y permisos en su delegacion en el ambito de esta Ley, de su reglamento y de los programas.

Titulo III.

De la Planeación del Desarrollo.

Art. 13.- La planeación del Desarrollo Urbano y el ordenamiento territorial del Distrito Federal, es la estructuración racional y sistemática de las acciones en la materia.

Titulo IV.

Del Ordenamiento Territorial.

Art. 29.- El Ordenamiento Territorial comprende el conjunto de las disposiciones que tienen por objeto establecer la relación entre la distribución de los usos del suelo del Distrito Federal, con los asentamientos humanos, las actividades y derechos de sus habitantes, así como la zonificación del suelo y las normas de ordenación.

Titulo V.

De la Ejecución de los Programas.

Art. 48.- La ejecución de los programas está a cargo de las autoridades correspondientes.

La ejecución de los programas en las áreas de actuación se podrá llevar a cabo mediante la constitución de polígonos de actuación.

Los polígonos de actuación se pueden constituir mediante solicitud a la Secretaría, hecha por propietarios de los inmuebles

ubicados en el mismo o mediante determinación de los programas delegacionales o parciales.

Titulo VI.

De la Participación Social y la Participación Privada.

Art. 58.- La Asamblea de Representantes del Distrito Federal apoyara y promovera la participación de los sectores social y privado en el desarrollo urbano, ajustándose a las disposiciones de los programas.

Titulo VII.

De los Estimulos y los Servicios.

Art. 62.- La ejecución de los programas en los poligonos de actuación llevada a cabo por los particulares, mediante los sistemas de actuación social, privada o por cooperación dara lugar a que se les otorguen los estimulos correspondientes.

Los programas deberán proveer el otorgamiento de estimulos para los pobladores de menores ingresos y para quienes se ajusten a las acciones determinadas como prioritarias.

Titulo VIII.

De las Licencias, Certificaciones y Medidas de Seguridad.

Art. 70.- Las licencias, las certificaciones relativas a los programas, los permisos, las protocolizaciones y el otorgamiento y firma ante fedatario público, el registro, la supervisión,

vigilancia y las medidas de seguridad deberán coadyuvar al desarrollo urbano.

Titulo IX.

De las sanciones y Procedimientos.

Art. 77.- La violación de ésta Ley, de su reglamento o de los programas, se considera una infracción y trae como consecuencia la imposición de las sanciones, así como la obligación de indemnizar por los daños y perjuicios causados.

En el caso de las violaciones cometidas por los servidores publicos, se aplicarán las normas que regulen la responsabilidad de dichos servidores.

Al aplicarse las sanciones, se tomará en cuenta la capacidad económica del infractor, la gravedad de la infracción, las circunstancias particulares del caso y la reincidencia.

Transitorios.

1°.- La presente Ley entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal; además se publicará en el Diario Oficial de la Federación para su mayor difusión.

2°.- Se abrogó la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 7 de enero de

1976, así como todas las demás disposiciones reglamentarias que se opongan o contravengan a la presente Ley.

3°.- El reglamento de ésta Ley deberá expedirse dentro de un plazo de 180 días naturales contados a partir de la entrada en vigor de la misma.

Mientras tanto se aplicarán los que están vigentes en todo lo que no contradigan las disposiciones de esta.

2.- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Esta Ley se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1993 y entró en vigor a partir del 1° de enero de 1994, de conformidad con el artículo primero transitorio del decreto por medio del cual se da a conocer.

Con el fin de facilitar la interpretación y aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 134 de la Constitución General de la República, se determinó reunir en un solo ordenamiento, las materias sobre obras públicas, adquisiciones, arrendamiento y servicios que eran reguladas en forma independiente.

En la industria de la construcción, es de interés general el conocimiento de esta Ley y en especial las disposiciones relativas a Obras Públicas, por lo que centraremos nuestros comentarios en esta materia, resaltando las modificaciones o innovaciones que se encuentran en la Ley.

La presente Ley comprende seis títulos además de los transitorios.

Título I.

Disposiciones Generales.

Art. 1.- La presente Ley es de orden público e interés social y tiene por objeto regular las acciones relativas a la planeación, programación y presupuestación, gasto, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones y arrendamientos de inmuebles; la prestación de servicios relacionados con la misma, que contraten:

- I.- Las Unidades Administrativas de la Presidencia de la Republica.
- II.- Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.
- III.- La Procuraduría General de la Republica.
- IV.- El Gobierno del Distrito Federal.
- V.- Los Organismos Descentralizados.
- VI.- Las Empresas de Participación Estatal mayoritaria y los Fideicomisos.

Titulo II.

De la Planeación, Programación y Presupuestación.

Art. 17.- En la planeación de las adquisiciones, arrendamiento y servicios, así como de la obra pública, las dependencias y entidades deberán ajustarse a:

I.- Los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que correspondan, así como a las previsiones contenidas en sus programas anuales.

II.- Los objetivos, metas y previsiones de recursos establecidos en los presupuestos de egresos de la Federación y del gobierno del Distrito Federal, o de las entidades respectivas.

Titulo III.

De los Procedimientos y los Contratos.

Art. 28.- Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como obra pública, mediante los procedimientos que a continuación se señalan:

A. Por licitación pública, y

B. Por invitación restringida, la que comprenderá:

I.- La invitación cuando menos tres proveedores contratistas según sea el caso, y

II.- La adquisición directa.

Titulo IV.

De la Información y Verificación.

Art. 84.- La forma y términos en que las dependencias deberán remitir a la secretaria, a la contraloría y a la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, la información relativa a los actos y contratos en materia de esta Ley, serán establecidos de manera sistemática y coordinada por dichas secretarías, en el ámbito de sus respectivas atribuciones; las entidades además, informarán a su coordinadora de sector en los términos de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Para tal efecto, las dependencias y entidades conservarán en forma ordenada y sistemática toda la documentación comprobatoria de dichos actos y contratos, cuando menos por un lapso de cinco años, contados a partir de la fecha de su recepción.

Titulo V.

De las Infracciones y Sanciones.

Art. 87.- Quienes infrinjan las disposiciones contenidas en esta Ley, serán sancionados por la Secretaria con multa equivalente a la cantidad de cincuenta a trescientas veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal elevado al mes, en la fecha de la infracción.

Titulo VI.

De las Inconformidades y el Recurso.

Art. 95.- Las personas interesadas podrán inconformarse por escrito ante la Contraloría, por los actos que contravengan las disposiciones que rigen las materias objeto de esta Ley, dentro de los diez días hábiles siguientes a aquél en que éste ocurra o el inconforme tenga conocimiento del acto impugnado.

Transitorios.

1°.- La presente Ley entrará en vigor a partir del 1° de enero de 1994.

2°.- Se abroga la ley de Obras Publicas publicada en el Diario Oficial de la federación el día 30 de diciembre de 1980, y sus reformas; así como la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles publicada en el diario Oficial de la federación el día 8 de Febrero de 1985 y sus reformas; y se derogan todas las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

3°.- Los Reglamentos de las Leyes de Obras Públicas y de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, así como las disposiciones administrativas expedidas en estas materias, se seguirán aplicando, en todo lo que no se opongan a la presente Ley, en

tanto se expiden los manuales de procedimientos y demás disposiciones relativas a adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas.

4°. A partir del 1° de enero de 1995, las convocatorias a que se refiere el art. 32 de esta Ley, serán publicadas, exclusivamente, en la sección especializada del Diario Oficial de la Federación y en un diario de la entidad federativa donde haya de ser utilizado el bien, prestado el servicio o ejecutada la obra.

2.- ASPECTOS GENERALES.

CONSTRUCCION.

Es la producción de bienes inmuebles y de las instalaciones permanentes realizadas por la conjunción de una serie de factores económicos, y del conjunto de operaciones físico-intelectuales, ejecutadas de una manera regular y constante.

EMPRESA CONSTRUCTORA.

Es la entidad que posee capacidad jurídica, administrativa, técnica y financiera para planear, promover, proyectar, contratar y ejecutar obras de construcción.

A) RAMAS DE CONSTRUCCION.

Actualmente las constructoras se clasifican por lo regular en cinco ramas que son:

1.- EDIFICACION.

Se divide en:

Construcción Residencial.- vivienda unifamiliar, multifamiliar, talleres, industria ligera, oficinas, centros comerciales, bancos, limpieza, correo, etc.

Construcción no Residencial.-templos, conventos, teatros, cines, áreas verdes, transportes, vialidad, hoteles, terminales aéreas y terrestres, escuelas, universidades, clubes, museos, bibliotecas, clínicas, hospitales, etc.

2.- CONSTRUCCION PESADA.

Se incluye:

Hidráulicas o agrícolas.- presas de todo tipo, canales y superficies de riego, pozos, túneles, obras de protección, conducción, tanques de almacenamiento.

Tratamiento de agua y saneamiento.- plantas de tratamiento, obras de saneamiento.

Marítimas y fluviales.- rompe olas y escolladeras, muelles y atracaderos, astilleros, protección de costas, obras fluviales.

Terrestres.- caminos puentes, viaductos, aeropistas, ferrocarriles.

3.- CONSTRUCCION INDUSTRIAL.

Comprende las siguientes:

Energía eléctrica.- producción, regulación, conducción, distribución.

Telecomunicaciones.- distribución conmutación y transmisión.

Instalaciones industriales.- manufactura y procesos.

Petroquímica.- extracción, refinación, conducción.

4.- INSTALACIONES.

Tenemos.- hidráulicas, sanitarias, eléctricas, aire acondicionado, refrigeración, sistemas contra incendio, electromecánicas.

5.- ESTUDIOS Y PROYECTOS.

Dentro de los estudios tenemos:

Planeación y desarrollo.- mercado, viabilidad, evaluación.

Tecnológicos.- topografía, suelos, geología, oceanografía, meteorología, radiografía, aerofotografía.

Ingeniería.- vías terrestres, obras hidráulicas, industrial, diseño de estructuras, instalaciones.

En los proyectos interviene:

Arquitectura.- diseño, urbanismo.

B) REQUISITOS DE OBRA.

En primer término todas las constructoras necesitan contar con capacidad técnica y financiera, para poder llevar a cabo la obra a realizar.

En segundo término se debe reunir los siguientes requisitos:

Requisitos para Obra Privada.

1.- Tramitar la licencia de construcción en la delegación política o en su caso en el municipio que corresponda a la obra.

2.- Registrar la obra ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, para el pago de las cuotas correspondientes.

3.- Emplear trabajadores que estén afiliados a un sindicato.

4.- Tener un Director de obra responsable de que la obra llegue a un buen término.

5.- Obtener permiso o concesión para la ocupación, uso o aprovechamiento de la vía pública.

6.- Planos y proyectos legalmente autorizados.

7.- Constancia de alineamiento, es decir, la traza sobre el terreno que limita el predio respectivo con la vía pública, determinada en los planos y proyectos.

Requisitos para Obra Pública.

1.- Estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

2.- Tener registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social. (régimen ordinario o en su caso eventual.)

3.- Contar con registro en el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los trabajadores.

4.- Entrega de Acta Constitutiva de la compañía con la última modificación en el capital.

5.- Contar con el capital mínimo solicitado para llevar a cabo la obra.

6.- Estar inscrito en la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción.

7.- Contar con las especialidades que se requieran para llevar a cabo la obra.

8.- Contar con personal técnico y la maquinaria adecuada para la obra.

3.- CONTRATOS.

A) GENERALIDADES.

Un contrato de obra es aquél en virtud del cual una de las partes, la contratante, se obliga a pagar un precio y la otra, la contratista, se obliga a construir o ejecutar una obra específica en un tiempo determinado.

Los contratos se manejan de dos tipos: Contrato de Obra Pública y Contrato de Obra Privada.

Contrato de Obra Pública.

Obra Pública es la que el Estado con un fin de interés general construye por sí o por medio de un tercero, destinada al uso o servicio público, o a cualquier otra finalidad de beneficio colectivo. En consecuencia, contrato de obra pública es aquel que tiene por objeto, conservar o modificar bienes inmuebles por su naturaleza o por disposición de ley, en virtud del cual una de las partes, el Estado se obliga a pagar a un precio y la otra, el constructor, a construir o prestar el servicio objeto del contrato.

Los contratos de obra pública solo podrán celebrarse a precio alzado y a precios unitarios.

Contrato de Obra Privada.

Los contratos de obra privada son aquéllos que se celebran entre particulares, en virtud de los cuales una de las partes se obliga a construir una obra determinada y la otra, a pagar el precio que por ella hayan pactado de común acuerdo.

Esta clase de contratos puede celebrarse a precios alzado, a precios unitarios y por administración de obra.

Generalmente el trabajo inicia cuando la compañía constructora conoce la invitación para concursar en la obra en cuestión. Al inscribirse al concurso o recibir la asignación, se le remiten planos, especificaciones y bases sobre las que deberá elaborarse la oferta, de la cual se derivará el contrato correspondiente, en caso de resultar seleccionada la compañía.

Esta oferta puede elaborarse para diferentes tipos de contrato, "Obras por Administración" y "Obras a Precio Alzado", existiendo además "Obras A Precios Unitarios".

B) CARACTERISTICAS DE LOS CONTRATOS.

1.- Contrato de Obra Pública.

Integración de un contrato

Dependencias Oficiales.

I Carátula.

Contiene todos aquellos elementos del contrato de manejo administrativo frecuente.

II Declaraciones iniciales.

II.1 De la Dependencia

Autorización. S.P.P.

Domicilio.

Origen del Contrato. (Concurso, Adjudicación directa.)

Otras declaraciones.

II.2 Del contratista.

Capacidad jurídica y elementos.

Registro en S.P.P.: y especialidades.

Conocimiento de la Ley de Obras Públicas, su reglamento, normas y especificaciones.

Domicilio.

Otras declaraciones.

II.3 Ambas partes.

Obligaciones en los términos del contrato y del contenido de las reglas generales para la contratación y ejecución de obra pública.

III. Cláusulas

Objeto del contrato.

Monto del contrato.
Plazo de ejecución.
Forma de pago.
Garantías.
Ajuste de costos.
Recepción.
Relaciones laborales.
Responsabilidades contratista.
Otras.

IV. Declaraciones finales contratista.

Nacionalidad, personalidad y domicilio.

V. Firmas.

VI. Anexos.

De la propuesta del concurso.

De adjudicación directa.

Cualquiera que sea el contrato, generalmente está formado por las siguientes partes:

Antecedentes del cliente y del contratista.

Objeto del contrato.

Importe de las obras y forma de pago.

Plazo y programa de ejecución.

Especificaciones y planos generales.

Trabajos ordinarios y trabajos extraordinarios.

Modificaciones y ampliaciones del plazo.

Responsabilidades del contratista y del cliente.
Recepción de las obras y del cliente.
Fianzas y garantías.
Sanciones.
Suspensiones y rescisión del contrato.
Recepción de trabajos.
Personalidad, nacionalidad y domicilio de las partes.

4.- TIPOS DE CONTRATOS

A) CONTRATO DE OBRAS POR ADMINISTRACION.

Los contratos de obra por administración constituye en si, contratos de prestación de servicios, ya que el constructor aplica sus conocimientos para dirigir una obra, tomando únicamente la administración de los elementos necesarios para su construcción, sin tener ninguna responsabilidad en cuanto a los riesgos y el costo, sin que se obligue tampoco a suministrar materiales ni mano de obra.

B) CONTRATO DE OBRAS A PRECIO ALZADO.

En este tipo de contrato, el constructor se obliga a realizar una obra inmueble o mueble por un precio fijo suministrando la

mano de obra y los materiales necesarios para su ejecución, soportando el riesgo de la misma, salvo morosidad del dueño en recibir la obra o convenio expreso en contrato.

C) CONTRATO DE OBRAS A PRECIOS UNITARIOS.

Es aquel en el que el dueño de la obra se obliga a pagar al empresario una remuneración que se fija por unidad terminada. En este tipo de contratos, las partes fijan un monto estimado de retribución que el dueño debe pagar al empresario por cada etapa de la obra, ajustando los precios de los insumos, siempre que así lo hayan pactado, de acuerdo a las variaciones del mercado.

En este tipo de contratos, los riesgos son a cargo de los empresarios, los cuales se traspasan al dueño conforme se concluyen y reciben las etapas de la obra.

OD) EJEMPLIFICACION DE CONTRATOS.

CONTRATO DE OBRA POR ADMINISTRACIÓN

CONTRATO DE OBRA POR ADMINISTRACIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____ REPRESENTADA POR SU _____ SR. _____ QUIEN EN LO
SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PROPIETARIO" Y POR LA OTRA _____ EL SR. _____ QUIEN EN
LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL CONTRATISTA", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES
DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

DECLARACIONES:

I. Declara "EL PROPIETARIO" por conducto de su representante que:

a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, como se acredita en términos del testimonio de la Escritura número _____ de fecha _____, pasada ante la fe del Notario Público número _____, Lic. _____, de la Ciudad de _____, documento que se encuentra debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio de esta Ciudad.

b) Entre su objeto social se encuentra comprendida la explotación de las diversas ramas de la Ingeniería, celebración de todos los actos, convenios y contratos que sean necesarios y convenientes en la realización de su objeto.

c) Fue designado _____ de "EL PROPIETARIO" como se acredita en los términos del testimonio de la escritura número _____ de fecha _____, pasada ante la fe del Notario Público número _____, Lic. _____, de la Ciudad de _____, manifestando bajo protesta de decir verdad que a la fecha, no le han sido limitadas ni renovadas las facultades que fueron conferidas por lo que puede obligar a su representada.

d) Es su deseo celebrar el presente contrato con "EL CONTRATISTA" para que ésta lleve a cabo la supervisión, administración, construcción, revisión, coordinación, determinación, dirección y en general que adquiera insumos para la obra _____.

II. Declara "EL CONTRATISTA" por conducto de su representante que:

a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, como se acredita en términos del testimonio de la escritura número _____ de fecha _____, pasada ante la fe del Notario Público número _____ de la ciudad de _____, Lic. _____, Documento que se encuentra debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de esta Ciudad.

b) Entre su objeto social se encuentra comprendida la explotación de las diversas ramas de la Ingeniería, investigación pura y aplicada, proyectos de construcción de obras, así como la celebración de todos los actos, convenios y contratos que sean necesarios o convenientes en la realización del objeto.

c) Fue designado _____ de "EL CONTRATISTA" como se acredita en términos de la escritura número _____ de fecha _____, pasada ante la fe del Notario Público número _____ de la Ciudad de _____, Lic. _____, manifestando bajo protesta de decir verdad, que a la fecha no le han sido limitadas ni revocadas las facultades que le fueron conferidas, por lo que puede obligar a su representada.

d) Cuenta con el personal, equipo, capacidad, conocimiento, experiencia y demás elementos necesarios y suficientes para llevar a cabo los servicios que requiere "EL PROPIETARIO" razón por la cual desea celebrar el presente contrato en los términos y condiciones que en el se pactan.

Expuesto lo anterior, las partes manifiestan su voluntad de celebrar el presente contrato, al cual se sujetan en términos de las siguientes:

CLASULAS

PRIMERA. "EL CONTRATISTA" se obliga a prestar los servicios para con "EL PROPIETARIO" aplicando con ello los conocimientos necesarios que ha adquirido durante su práctica profesional, consistente en:

1. Supervisar y administrar los subcontratos que se realicen.
 2. Revisión de estimaciones y facturas.
 3. Determinación de la procedencia de los cobros que paguen los subcontratistas, proveedores y cualquier tercero.
 4. Coordinación de suministros con proveedores y subcontratistas.
 5. Adquisición de todos los insumos que se requieran para la realización de la obra antes mencionada.
 6. Construcción de componentes y obras necesarias para dotar los servicios.
- La prestación de servicios es meramente enunciativa y de ninguna manera limitativa, por lo que además deberá efectuar cualquier otro servicio de manera similar o análoga, relacionada con la construcción de la obra.

SEGUNDA: "EL CONTRATISTA" se obliga a iniciar la ejecución de la obra materia de este contrato, en un plazo de _____ días hábiles, terminarla sustancialmente en un plazo de _____ días hábiles computados a partir de la fecha en que "EL CONTRATISTA" inicie la ejecución de la obra.

TERCERA: Las partes convienen en que la retribución por concepto de pago de honorarios que recibirá "EL CONTRATISTA" por parte de "EL PROPIETARIO" , correspondiente a la prestación de los servicios materia de este contrato será de un _____ más el Impuesto al Valor Agregado, sobre el monto total de los costos de obra, y a lo cual "EL CONTRATISTA" trasladará el correspondiente impuesto, en cada factura que expida a "EL PROPIETARIO" expresamente y por separado del precio.

El porcentaje a que se refiere el párrafo anterior cubre a "EL CONTRATISTA" todos los gastos por concepto de honorarios, dirección y administración.

CUARTA: Las partes convienen en que la forma de pago por la prestación de los servicios materia de este contrato será la que a continuación se expresa: En forma semanal de acuerdo con los costos efectuados y mensualmente la facturación del _____ estipulado en este contrato.

QUINTA: Las partes convienen que la duración de este contrato será del _____ plazo en que termina la construcción de la obra, sin embargo, cualquiera de ellas podrá darlo por terminado, dando aviso a la otra, expresamente y por escrito, por lo menos, con treinta (30) días de anticipación a la fecha en que se pretenda darlo por terminado.

Cuando el contrato se de por terminado, las partes deberán otorgarse un finiquito, a más tardar en un término de sesenta (60) días, contados a partir de la fecha de terminación.

SEXTA: "EL PROPIETARIO" podrá suspender la obra en cualquier tiempo, dando aviso por escrito a "EL CONTRATISTA" con _____ días de anticipación a la fecha en que desee que la obra sea suspendida, sin que dicha suspensión pueda exceder de _____ días consecutivos, ni de _____ veces

durante la ejecución de la obra.

En cualquier caso de suspensión, las partes determinarán el importe de la obra realizada hasta el momento en que sea suspendida y si la suspensión fuere definitiva, además de lo establecido, "EL PROPIETARIO" pagará a "EL CONTRATISTA", la cantidad de N\$ _____ como pena convencional por concepto de daños y perjuicios y se obliga a no objetarla por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia.

Si la suspensión no fuere definitiva, "EL PROPIETARIO" se obliga a pagar, además del valor de la obra ejecutada hasta el momento de la suspensión, todos los gastos fijos en que incurra "EL CONTRATISTA" durante el tiempo en que la obra esté suspendida y a reiterar a ésta, todas aquellas cantidades que haya erogado como consecuencia de los compromisos adquiridos y que, como resultado de la suspensión de la obra haya tenido que cumplir.

SÉPTIMA: Si "EL CONTRATISTA" no concluye la obra de acuerdo a las fechas señaladas sin que exista justificación para ello deberá cubrir a "EL PROPIETARIO" una pena convencional de N\$ _____, por cada día hábil y hasta el día en que las obras queden concluidas. "EL PROPIETARIO" podrá no obstante, exigir el cumplimiento del contrato.

"EL CONTRATISTA" no será responsable y por ende no se aplicará la pena convencional cuando las demoras sean motivadas por caso fortuito o de fuerza mayor. En este caso, el calendario de la obra y de las obligaciones de "EL CONTRATISTA" se prorrogará por un período igual al de la duración de la causa que dio origen a la demora.

OCtava: Será causa de rescisión de este contrato, el incumplimiento de las partes, a cualquiera de las obligaciones que adquiriera por virtud del mismo.

No obstante lo anterior si el incumplimiento de una obligación, no ocasiona daños y perjuicios graves y la parte que incumplió la repare en un término de quince (15) días, contados a partir de que se cause, entonces no podrá rescindirse el contrato.

NOVENA: "EL CONTRATISTA" se obliga a dar los servicios de referencia con la mayor diligencia y cuidado de acuerdo a las técnicas usuales en el tipo de servicio que va a prestar, acatando y respetando las órdenes giradas por "EL PROPIETARIO"

DÉCIMA: "EL CONTRATISTA" reconoce, en forma exclusiva y a su cargo, todas las obligaciones propias del patrón, con los servicios al personal que labore en y con motivo de los servicios objeto del contrato, por lo que si algún conflicto laboral surge entre su personal, afectando de alguna manera el desarrollo normal de los trabajos que se mencionan en la cláusula primera de este documento y viéndose afectados los servicios materia de este instrumento contractual, "EL PROPIETARIO" podrá rescindirlos sin necesidad de declaración judicial y sin responsabilidad de su parte.

"EL CONTRATISTA" acepta la responsabilidad de orden legal que pudiere resultar por los accidentes de trabajo que sufra su personal o por daños causados a terceros en sus bienes o en sus personas, con motivo de los servicios objeto de este contrato. De igual manera, si por causas imputables a "EL CONTRATISTA" no pudiera hacer uso de sus bienes "EL PROPIETARIO" o éstos le fueran secuestrados por los trabajadores de "EL CONTRATISTA", éste deberá rescatarlos de inmediato y quedará obligado a pagar los daños y perjuicios que por tal motivo se ocasionen a "EL PROPIETARIO"

DÉCIMA PRIMERA: Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten expresamente a lo dispuesto en las leyes y tribunales competentes de la Cd. de _____, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles por razón de su domicilio, presente o futuro.

DOMICILIOS:

Para todo lo relacionado con el presente contrato, las partes señalan como sus respectivos domicilios, los siguientes:

"EL PROPIETARIO" _____
"EL CONTRATISTA" _____

Cualquier notificación deberá hacerse por escrito precisamente en los domicilios señalados. Asimismo "EL CONTRATISTA" se obliga a entregar a "EL PROPIETARIO" dentro de las 24 horas siguientes cualquier notificación que se reciba en la obra.

Enteradas las partes del contenido de las declaraciones y alcance de las cláusulas de este contrato, lo firman en _____ el día _____ de _____ de 19____.

"EL CONTRATISTA"

"EL PROPIETARIO"

TESTIGOS

CONTRATO DE OBRA A PRECIO ALZADO

CONTRATO DE OBRA A PRECIO ALZADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE
_____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ
"EL CONTRATANTE" REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR _____
Y POR LA OTRA _____
REPRESENTADA POR _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO
SE DENOMINARÁ "EL CONTRATISTA" DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

PRIMERA.- "EL CONTRATANTE" Declara que:

- a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, como se acredita en los términos de la escritura núm. _____ de fecha _____ pasada ante la fe del notario público núm. _____ Lic. _____ de la Ciudad de _____ documento debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Ciudad de _____ desde el día _____ con el núm. _____ cuenta con el registro de "LA CÁMARA" de _____ núm. _____ y su Registro Federal de Contribuyentes es _____.
- b) El Señor _____ fue designado como su representante, como se acredita en los términos del testimonio de la escritura núm. _____ de fecha _____ pasada ante la fe del notario público núm. _____ Lic. _____ de la Ciudad de _____ manifestando bajo protesta de decir verdad que a la fecha no han sido limitadas ni revocadas las facultades que le fueron conferidas.
- c) Cuenta con la cantidad necesaria para cubrir la inversión correspondiente a la obra objeto de este contrato.
- d) Su domicilio es _____.

SEGUNDA.- "EL CONTRATISTA" declara que:

- a) Es una sociedad mercantil legalmente constituida mediante escritura pública núm. _____ de la Ciudad de _____ otorgada ante la fe del notario público núm. _____ de la _____ señor licenciado _____ de fecha _____ e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Ciudad de _____ bajo el núm. _____ a fojas _____ del volumen _____ del libro _____ y cuenta con registro en "LA CÁMARA" Nacional de la Industria de la Construcción No. _____ y su Registro Federal de Contribuyentes es _____.
- b) El señor _____ fue designado como su representante, tal y como se acredita en términos de la escritura núm. _____ de fecha _____.

_____ pasada ante la fe del Notario Público núm. _____, Lic. _____ de la Ciudad de _____, manifestando bajo protesta de decir verdad que a la fecha no han sido limitadas ni revocadas las facultades que le fueron conferidas.

c) Tiene capacidad jurídica para contratar y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la ejecución de la obra objeto de este contrato.

d) Tiene establecido su domicilio en _____, mismo que señala para todos los fines y efectos legales de este contrato.

Expresado lo anterior, las partes celebran el contrato que se consigna en las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.

"EL CONTRATANTE" encomienda a "EL CONTRATISTA" la realización de una obra consistente en _____ ubicada en _____ y éste se obliga a realizarla hasta su total terminación acatando para ello lo establecido por los anexos que se agregan a este contrato, así como las normas de construcción vigentes en el lugar donde deban realizarse los trabajos, los que se tienen por reproducidos como parte integrante de este contrato.

SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO.

El monto total del presente contrato es la cantidad de \$N\$. _____, mismo que se mantendrá fijo e invariable, y que incluye la remuneración o pago total fijo a "EL CONTRATISTA" por todos los gastos directos e indirectos que originen los trabajos, la utilidad y en su caso el costo de las obligaciones adicionales estipuladas en el presente contrato a cargo de "EL CONTRATISTA".

TERCERA.- PLAZO DE EJECUCIÓN.

"EL CONTRATISTA" se obliga a iniciar la obra, objeto de este contrato el día _____ y a terminarla a más tardar el día _____ de conformidad con el programa de la obra.

CUARTA.- DISPONIBILIDAD DEL INMUEBLE Y DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

"EL CONTRATANTE" se obliga a poner a disposición de "EL CONTRATISTA" el o los inmuebles en que deban llevarse a cabo los trabajos materia de este contrato, así como los dictámenes, permisos, licencias y demás autorizaciones que se requieran para su realización, en un lapso de 5 días naturales contados a partir de la fecha de firma del presente contrato.

QUINTA.- ANTICIPO

Para el inicio de los trabajos objeto del presente contrato "EL CONTRATANTE" otorgará un anticipo del 30% a "EL CONTRATISTA", que aporta la cantidad de
Ns. _____ y "EL
CONTRATISTA" se obliga a utilizarlo en dichos trabajos.

SEXTA.- FORMA DE PAGO

Las partes convienen que el pago de la obra del presente contrato se realice mediante _____ pagos parciales a cuenta del precio alzado convenido, mismos que estarán sujetos al porcentaje de avance de obra y harán las veces de pago total o parcial según el caso, y que serán presentados por "EL CONTRATISTA" a "EL CONTRATANTE" con una periodicidad semanal, a partir de la firma del presente contrato. "EL CONTRATANTE" dentro de los 5 días hábiles siguientes al que recibió la solicitud de pago, revisará y aprobará el documento, obligándose a cubrirlo al sexto día de la recepción. De cada pago "EL CONTRATANTE" descontará el porcentaje que entregó como anticipo a "EL CONTRATISTA" hasta completar su totalidad.

SÉPTIMA.- GARANTÍAS.

"EL CONTRATISTA" se obliga a obtener una fianza que garantice el cumplimiento de este contrato y el correcto uso de los anticipos que le sean otorgados por "EL CONTRATANTE".

OCTAVA.- RECEPCIÓN DE LOS TRABAJOS.

"EL CONTRATISTA" podrá efectuar entregas parciales de la obra y "EL CONTRATANTE" se obliga a recibirlas, previo aviso que aquél haga, cuando existieren trabajos terminados y sus partes sean identificables y susceptibles de utilizarse.

La recepción total de los trabajos, se realizará también previo aviso de "EL CONTRATISTA" a "EL CONTRATANTE" una vez concluidos los trabajos, y éste se obliga a recibirlos, reservándose el derecho de reclamar a "EL CONTRATISTA" por trabajos faltantes o mal ejecutados.

NOVENA.- REPRESENTANTE DE "EL CONTRATISTA"

"EL CONTRATISTA" se obliga a establecer anticipadamente a la iniciación de los trabajos, en el sitio de realización de los mismos, un representante permanente, que obrará como su superintendente de construcción, quien deberá tener poder amplio y suficiente para tomar decisiones en todo lo relativo al cumplimiento de este contrato.

"EL CONTRATANTE" se reserva el derecho de su aceptación, el cual podrá ejercer en cualquier tiempo.

DÉCIMA.- RELACIONES LABORALES.

"EL CONTRATISTA" como empresario y patrón del personal que ocupe con motivo de los trabajos materia del contrato, será el único responsable de las disposiciones legales y demás ordenamientos en materia de trabajo y de seguridad social y conviene por lo mismo en responder de todas las reclamaciones que sus trabajadores presenten en su contra o en contra de "EL CONTRATANTE" en relación con los trabajos motivo del presente contrato.

DÉCIMA PRIMERA.- RESPONSABILIDADES DE "EL CONTRATISTA"

"EL CONTRATISTA" se obliga a que los materiales y equipo que se utilicen en los trabajos objeto

de la obra motivo del contrato cumplan con las normas de calidad establecidas en el anexo núm. _____ de este contrato y que la realización de todas y cada una de las partes de dicha obra se efectúen a satisfacción de "EL CONTRATANTE" así como a responder por su cuenta y riesgo de los defectos y vicios ocultos de la misma y de los daños y perjuicios que por negligencia o inobservancia de su parte se lleguen a causar a "EL CONTRATANTE" o a terceros, en cuyo caso se hará efectiva la garantía otorgada por el cumplimiento del contrato, hasta el monto total de la misma.

Igualmente se obliga "EL CONTRATISTA" a no ceder a terceras personas físicas o morales sus derechos y obligaciones derivados de este contrato y sus anexos así como los derechos de cobro sobre los bienes o trabajos ejecutados que ampara este contrato sin previa aprobación expresa y por escrito de "EL CONTRATANTE".

DÉCIMA SEGUNDA.- PENAS CONVENCIONALES.

Las partes aceptan que en caso de incumplimiento a los términos del presente contrato, quien incurra en dicho incumplimiento pagará a la afectada la cantidad de N\$ _____, como pena convencional que ambas determinan de común acuerdo, obligándose a no objetarla por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia. Esta pena convencional no excederá del monto principal del contrato.

DÉCIMA TERCERA.- SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL CONTRATO

"EL CONTRATANTE" podrá suspender en todo o en parte la obra contratada en cualquier momento por causas justificadas sin que ello implique su terminación definitiva, bastando que dé aviso a "EL CONTRATISTA" con anticipación de 45 días naturales a la fecha en que inicie la suspensión. El presente contrato podrá continuar produciendo todos sus efectos una vez que hayan desaparecido las causas que motivaron dicha suspensión, lo que hará constar por escrito "EL CONTRATANTE", el mismo día en que se reinicien los trabajos.

DÉCIMA CUARTA.- RESCISIÓN DEL CONTRATO.

Las partes convienen en que el presente contrato sea rescindido en caso de incumplimiento de alguna de ellas, sin necesidad de declaración judicial, bastando para ello que ambas cumplan con el procedimiento que se establece a continuación:

"EL CONTRATANTE" podrá rescindir el contrato, sin necesidad de declaración judicial cuando:

- a) "EL CONTRATISTA" no inicie los trabajos, objeto del contrato en la fecha prevista por causas imputables a él, debidamente comprobadas.
- b) "EL CONTRATISTA" suspenda injustificadamente la ejecución de los trabajos.
- c) "EL CONTRATISTA" no acate las órdenes que por escrito le dé el contratante para la ejecución de los trabajos contratados.
- d) "EL CONTRATISTA" no dé cumplimiento por causas imputables a él, al programa de trabajo convenido.
- e) "EL CONTRATISTA" sea declarado en quiebra o suspensión de pagos.

f) En general por cualquier causa de incumplimiento imputable a "EL CONTRATISTA" que sea debidamente comprobado.

"EL CONTRATISTA" podrá rescindir el presente contrato sin necesidad de declaración judicial, cuando:

a) "EL CONTRATANTE" no autorice las estimaciones en el plazo que señale el contrato.

b) "EL CONTRATANTE" suspenda la obra por más de _____ días o _____ veces durante su ejecución.

c) "EL CONTRATANTE" incumpla en cualquier forma con el pago de las estimaciones.

d) "EL CONTRATANTE" omita o se niegue a dar órdenes por escrito a "EL CONTRATISTA" para su ejecución o se niegue a contestar cualquier escrito de "EL CONTRATISTA" solicitándole aclaración a cuestiones relacionadas con la ejecución de la obra.

e) "EL CONTRATANTE" sea declarado en quiebra o suspensión de pagos.

En general, por cualquier otra causa de incumplimiento imputable a "EL CONTRATANTE" que sea debidamente comprobado.

DÉCIMO QUINTA.-

Cuando alguna de las partes considere que la otra ha incurrido en una o más causas de rescisión a que se refiere la cláusula anterior, lo comunicará a la otra parte a fin de que exponga lo que a su derecho convenga, en un plazo que no excederá de 10 días hábiles, contados a partir de que se reciba la comunicación. Transcurrido el plazo mencionado sin que la parte omisa manifieste lo que a su derecho convenga, el contrato quedará sin valor alguno.

En caso de que en la fecha de rescisión a que alude el párrafo que antecede, existiera saldo para amortizar el anticipo, "EL CONTRATISTA" tendrá un plazo no mayor de 30 días para hacerlo, en caso de que se negara, o que transcurrido dicho plazo no lo hubiera amortizado, "EL CONTRATANTE" podrá hacer efectiva la fianza a que alude la cláusula séptima. Siendo "EL CONTRATANTE" quien deba cantidad alguna a "EL CONTRATISTA", deberá liquidarla en su totalidad dentro de los 10 días siguientes contados a partir de la fecha en que opere la rescisión.

Fuera de las causas señaladas para que opere la rescisión del contrato, deberá demandarse ante los tribunales competentes para que sean éstos los que declaren la rescisión, mediante juicio que se siga para tal efecto.

DÉCIMO SEXTA.-

Ambas partes se obligan a sujetarse estrictamente para la ejecución de la obra objeto de este contrato a todas y cada una de las cláusulas que la integran, así como a observar bajo su absoluta responsabilidad, las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes en lo que les sean aplicables.

DÉCIMO SÉPTIMA.-

En caso de controversia, las partes aceptan procurar la conciliación a través de la Procuraduría Federal del Consumidor. En caso de no lograr la conciliación y con el objeto de observar en sus términos lo dispuesto por el artículo 4to. fracción V de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las

de Industria, las partes aceptan someter sus diferencias al arbitraje de "LA CÁMARA" Nacional de la Industria de la Construcción. En este caso, el negocio que será sometido a juicio arbitral será el conflicto que surja del presente contrato de obra.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes de su contenido, alcance y fuerza legal lo firman en la Ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de 19 _____.

"EL CONTRATANTE"

"EL CONTRATISTA"

TESTIGOS

CONTRATO DE OBRA A PRECIOS UNITARIOS Y TIEMPO DETERMINADO

CONTRATO DE OBRA A PRECIOS UNITARIOS Y TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL CONTRATANTE" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____ Y POR LA OTRA _____ REPRESENTADA POR _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL CONTRATISTA" DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

PRIMERA. "EL CONTRATANTE" declara que:

- a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, como se acredita en los términos de la escritura núm. _____ de fecha _____ pasada ante la fe del notario público núm. _____ Lic. _____ de la Cd. de _____ documento debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Cd. de _____ desde el día _____ con el núm. _____, cuenta con el registro de "LA CÁMARA" de _____ núm. _____ y su Registro Federal de Contribuyentes es _____.
- b) El señor _____ fue designado como su representante, como se acredita en los términos del testimonio de la escritura núm. _____ de fecha _____ pasada ante la fe del Notario Público núm. _____ Lic. _____ de la Cd. de _____, manifestando bajo protesta de decir verdad que a la fecha no han sido limitadas ni revocadas las facultades que le fueron conferidas.
- c) Para cubrir las erogaciones que se deriven del presente contrato, cuenta con la cantidad que cubre la inversión correspondiente a la obra objeto del mismo.
- d) Su domicilio es _____

SEGUNDA. "EL CONTRATISTA" declara que:

- a) Es una sociedad mercantil legalmente constituida mediante escritura pública núm. _____ otorgada ante la fe del Notario Público núm. _____ de la Cd. de _____ señor licenciado _____ de fecha _____ e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la Cd. de _____ bajo el núm. _____ a fojas _____ del volumen _____ del libro _____ y cuenta con registro en "LA CÁMARA" Nacional de la Industria de la Construcción No. _____ y su Registro Federal de Contribuyentes es _____.
- b) El señor _____ fue designado como su representante, tal y como se acredita en términos de la escritura núm. _____ de fecha _____ pasada

ante la fe del Notario Público núm. _____, Lic. _____ de la Cd. de _____, manifestando bajo protesta de decir verdad que a la fecha no han sido limitadas ni revocadas las facultades que le fueron conferidas.

c) Tiene capacidad jurídica para contratar y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la ejecución de la obra objeto de este contrato.

d) Tiene establecido su domicilio en _____, mismo que señala para todos los fines y efectos legales de este contrato.

Expresado lo anterior, las partes celebran el contrato que se consigna en las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.

"EL CONTRATANTE" encomienda a "EL CONTRATISTA" la realización de una obra consistente en _____ ubicada en _____ y éste se obliga a realizarla hasta su total terminación acatando para ello lo establecido por los anexos que se agregan a este contrato, así como las normas de construcción vigentes en el lugar donde deban realizarse los trabajos, los que se tienen por reproducidos como parte integrante de este contrato.

SEGUNDA. MONTO DEL CONTRATO

El monto del presente contrato es la cantidad de \$ _____

TERCERA. PLAZO DE EJECUCIÓN

"EL CONTRATISTA" se obliga a iniciar la obra objeto de este contrato el día _____ de _____ y a terminarla a más tardar el día _____ de _____ conformidad con el programa de la obra.

CUARTA. DISPONIBILIDAD DEL INMUEBLE Y DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

"EL CONTRATANTE" se obliga a poner a disposición de "EL CONTRATISTA", el o los inmuebles en que deban llevarse a cabo los trabajos materia de este contrato, así como los dictámenes, permisos, licencias y demás autorizaciones que se requieran para su realización, en un lapso de 5 días naturales contados a partir de la fecha de firma del presente contrato.

QUINTA. ANTICIPOS.

Para el inicio de los trabajos objeto del presente contrato EL CONTRATANTE otorgará un anticipo del 30% a "EL CONTRATISTA" que importa la cantidad de _____ y "EL CONTRATISTA" se obliga a utilizarlo en dichos trabajos.

SEXTA. FORMA DE PAGO

Las partes convienen que los trabajos objeto del presente contrato se paguen mediante la formulación de estimaciones que abarcarán quince días de trabajo, las que serán presentadas por "EL CONTRATISTA" a "EL CONTRATANTE" dentro de los cuatro días hábiles siguientes a la fecha de corte, y éste se obliga a

pagaría dentro de los cuatro días hábiles siguientes a la fecha en que las recibí.

SÉPTIMA. GARANTÍAS.

"EL CONTRATISTA" se obliga a obtener una fianza que garantice el cumplimiento de este contrato y el correcto uso de los anticipos que le sean otorgados por "EL CONTRATANTE"

OCTAVA. AJUSTE DE COSTOS.

Las partes acuerdan revisar y ajustar los costos que integran los precios unitarios pactados en este contrato cuando ocurran circunstancias imprevistas de orden económico que determinen un aumento o reducción de los costos de los trabajos aún no ejecutados en el momento en que incurra dicha contingencia, dichos precios unitarios, constarán en un documento anexo a este contrato, firmado por las partes y que formará parte de él.

La revisión de los costos se realizará mediante cualquiera de los siguientes procedimientos:

1. Se revisará cada uno de los precios del contrato para obtener el ajuste.
2. Se revisará un grupo de precios, que multiplicado por sus correspondientes cantidades de trabajo por ejecutar, representen cuando menos el 80% del importe total faltante del contrato.

La revisión podrá ser promovida por "EL CONTRATANTE" o "EL CONTRATISTA" mediante solicitud escrita que deberá acompañarse de la documentación comprobatoria necesaria, dentro de un plazo que no excederá de 20 días hábiles siguientes a la fecha en que conste la variación del precio que se solicite, "EL CONTRATANTE" o "EL CONTRATISTA" según sea el caso, dentro de los 20 días hábiles siguientes con base en la documentación aportada, resolverá sobre la procedencia de la petición y procederá a ajustar el o los costos de que se trate.

NOVENA. RECEPCIÓN DE LOS TRABAJOS.

"EL CONTRATISTA" podrá efectuar entregas parciales de la obra y "EL CONTRATANTE" se obliga a recibirlas, previo aviso por escrito que aquí haga, y éste se obliga a recibirlas cuando existen trabajos terminados y sus partes sean identificables y susceptibles de utilizarse.

La recepción total de los trabajos, se realizará también, previo aviso por escrito de "EL CONTRATISTA" a "EL CONTRATANTE" una vez concluidos los trabajos y éste se obliga a recibirlas, reservándose el derecho de reclamar por trabajos faltantes o mal ejecutados.

DÉCIMA. REPRESENTANTE de "EL CONTRATISTA."

"EL CONTRATISTA" se obliga a establecer anticipadamente a la iniciación de los trabajos en el sitio de realización de los mismos, un representante permanente, que obrará como superintendente de construcción, el cual deberá tener poder amplio y suficiente para tomar decisiones en todo lo relativo al cumplimiento de este contrato.

"EL CONTRATANTE" se reserva el derecho de su aceptación, el cual podrá ejercer en cualquier tiempo.

DÉCIMO PRIMERA. RELACIONES LABORALES.

"EL CONTRATISTA", como empresario y patrón del personal que ocupa con motivo de los trabajos materia del contrato, será el único responsable de las obligaciones derivadas de las disposiciones legales y demás ordenamientos en materia de trabajo y seguridad social y conviene por lo mismo, en responder de todas las

reclamaciones que sus trabajadores presenten en su contra o en contra de "EL CONTRATANTE" en relación con los trabajos motivo del presente contrato.

DÉCIMO SEGUNDA. RESPONSABILIDADES de "EL CONTRATISTA."

"EL CONTRATISTA" se obliga a que los materiales y equipo que se utilicen en los trabajos objeto de la obra motivo de este contrato, cumplan con las normas de calidad establecidas en el anexo No. _____ de este contrato y que la realización de todas y cada una de las partes de dicha obra se efectúen a satisfacción de "EL CONTRATANTE", así como a responder por su cuenta y riesgo de los defectos y vicios ocultos de la misma y de los daños y perjuicios que por inobservancia o negligencia de su parte se lleguen a causar a "EL CONTRATANTE" o a terceros, en cuyo caso se hará efectiva la garantía otorgada para el cumplimiento del contrato, hasta el monto total de la misma.

Igualmente se obliga "EL CONTRATISTA" a no ceder a terceras personas físicas o morales sus derechos y obligaciones derivados de este contrato y sus anexos, así como los derechos de cobro sobre los bienes y trabajos ejecutados que ampara este contrato, sin previa aprobación expresa y por escrito de "EL CONTRATANTE".

DÉCIMO TERCERA. PENAS CONVENCIONALES.

Las partes aceptan que en caso de incumplimiento a los términos del presente contrato, quien incurra en dicho incumplimiento pagará a la efectada la cantidad de: N\$._____, como pena convencional, que ambas determinan de común acuerdo, obligándose a no objetarla por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia, esta pena convencional no excederá al monto principal del contrato.

DÉCIMO CUARTA. SUSPENSIÓN TEMPORAL DEL CONTRATO.

"EL CONTRATANTE" podrá suspender temporalmente en todo o en parte la obra contratada en cualquier momento por causas justificadas sin que ello implique su terminación definitiva, bastando que dé aviso a "EL CONTRATISTA" con anticipación de 45 días naturales a la fecha que inicie la suspensión. El presente contrato podrá continuar produciendo todos sus efectos una vez que hayan desaparecido las causas que motivaron dicha suspensión, lo que hará constar por escrito "EL CONTRATANTE", el mismo día en que se reinicien los trabajos.

DÉCIMO QUINTA. RESCISIÓN DEL CONTRATO.

Las partes convienen en que el presente contrato sea rescindido en caso de incumplimiento de alguna de ellas, sin necesidad de declaración judicial, bastando para ello que ambas cumplan con el procedimiento que se establece a continuación:

"EL CONTRATANTE" podrá rescindir el contrato, sin necesidad de declaración judicial cuando:

- a) "EL CONTRATISTA" no inicie los trabajos, objeto del contrato en la fecha prevista por causas imputables a él, debidamente comprobadas.
- b) "EL CONTRATISTA" suspenda injustificadamente la ejecución de los trabajos.
- c) "EL CONTRATISTA" no acate las órdenes que por escrito le dé "EL CONTRATANTE" para la ejecución de los trabajos contratados.
- d) "EL CONTRATISTA" no dé cumplimiento por causas imputables a él, al programa de trabajo convenido.

e) "EL CONTRATISTA" sea declarado en quiebra o suspensión de pagos.

f) En general por cualquier causa de incumplimiento imputable a "EL CONTRATISTA" que sea debidamente comprobada.

"EL CONTRATISTA" podrá rescindir el presente contrato sin necesidad de declaración judicial, cuando:

a) "EL CONTRATANTE" no autorice las estimaciones en el plazo que señale el contrato.

b) "EL CONTRATANTE" suspenda la obra por más de _____ días o _____ veces durante su ejecución.

c) "EL CONTRATANTE" incumpla en cualquier forma con el pago de las estimaciones.

d) "EL CONTRATANTE" omita o se niegue a dar órdenes por escrito a "EL CONTRATISTA" para su ejecución o se niegue a contestar cualquier escrito de "EL CONTRATISTA" solicitándole aclaración a cuestiones relacionadas con la ejecución de la obra.

e) "EL CONTRATANTE" sea declarado en quiebra o suspensión de pagos.

f) En general, por cualquier otra causa de incumplimiento imputable a "EL CONTRATANTE" que sea debidamente comprobado.

DÉCIMO SEXTA. PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN.

Cuando alguna de las partes considere que la otra ha incurrido en una o más causas de rescisión a que se refiere la cláusula anterior, lo comunicará a la otra parte a fin de que exponga lo que a su derecho convenga, en un plazo que no excederá de 10 días hábiles, contados a partir de que se reciba la comunicación. Transcurrido el plazo mencionado sin que la parte omita manifieste lo que a su derecho convenga, el contrato quedará sin valor alguno.

En caso de que a la fecha de rescisión a que alude el párrafo que antecede existiera saldo para amortizar el anticipo, "EL CONTRATISTA" tendrá un plazo no mayor de 30 días para hacerlo, en caso de que se negara, o que transcurrido dicho plazo no lo hubiera amortizado, "EL CONTRATANTE" podrá hacer efectiva la fianza a que alude la cláusula séptima. Siendo "EL CONTRATANTE" quien deba cantidad alguna a "EL CONTRATISTA", deberá liquidarla en su totalidad, dentro de los 10 días siguientes contados a partir de la fecha en que opere la rescisión.

Fuera de las causas señaladas para que opere la rescisión del contrato, deberá demandarse ante los tribunales competentes, para que sean éstos los que declaren la rescisión mediante juicio que se siga para tal efecto.

DÉCIMO SÉPTIMA.

Ambas partes se obligan a sujetarse estrictamente para la ejecución de la obra objeto de este contrato a todas y cada una de las cláusulas que lo integran, así como a observar bajo su absoluta responsabilidad, las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes, en lo que les sean aplicables.

DÉCIMO OCTAVA.

En caso de controversia, las partes aceptan procurar la conciliación a través de la Procuraduría Federal del Consumidor. En caso de no lograr la conciliación y con el objeto de observar en sus términos lo dispuesto

por el artículo 4to, fracción V de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria, las partes aceptan someter sus diferencias al arbitraje de "LA CÁMARA" Nacional de la Industria de la Construcción. En este caso, el negocio que será sometido a juicio arbitral será el conflicto que surja del presente contrato de obra a precios unitarios y tiempo determinado.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes de su contenido, alcance y fuerza legal lo firman en la Cd. de _____, a los _____ días del mes de _____ de 19 _____.

"EL CONTRATANTE"

"EL CONTRATISTA"

TESTIGOS

C A P I T U L O III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

CAPITULO III. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

1.- CONCEPTOS DE MANUAL.

Para Duhalt Kraus Miguel un manual es:

" Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. "

Para Terry G .T. es:

" Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa."

Para mí es:

" Un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente."

Los manuales administrativos ayudan a comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados de cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica

la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa.

Así mismo, los manuales contribuyen a que los jefes no tengan que repetir informaciones, instrucciones, procesos. El entrenamiento del personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa. De acuerdo con la clasificación y el grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- * Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- * Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- * Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- * Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- * Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

En particular, la gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social, se encontrará muy probablemente con dos limitantes:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

* La Organización no cuenta con ningún documento descriptivo.

* Sólo dispone de un documento tan voluminoso que inmediatamente desaparece la necesidad de consultarlo.

Lo ideal administrativamente, es que toda organización, debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, fácil de entender para un directivo como para los empleados y aún para gente ajena a la organización.

2.- TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Los manuales administrativos se pueden dividir en tres tipos:

Por su contenido.

Por función específica.

Por su ámbito de aplicación.

A) POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias teniendo los siguientes:

1.- Manual de historia del organismo.

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

2.- Manual de organización.

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

3.- Manual de políticas.

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

4.- Manual de procedimientos.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

5.- Manual de contenido múltiple.

Consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

6.- Manual de adiestramiento o instructivo.

Explica las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. También utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

7.- Manual técnico.

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

B) POR FUNCION ESPECIFICA.

Se refiere a una función operacional especifica a tratar como son los siguientes:

1.- Manual de Producción.

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

2.-Manual de Compras.

Consiste en definir el alcance de compras, definir su función, los métodos a utilizar que afecten sus actividades.

3.- Manual de Ventas.

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.

4.- Manual de Finanzas.

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén involucrados con dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

5.- Manual de Contabilidad.

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

6.- Manual de Crédito y Cobranza.

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad como son operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

7.- Manual de Personal.

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se

refiere a personal. Pueden contener aspectos de reclutamiento, selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, etc.

C) POR SU AMBITO DE APLICACION.

A su vez puede ser general o específico teniendo las mismas características que los anteriores a diferencia del nombre más detallado, como son:

1.-Manual general de organización.

Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo sus estructura funcional.

2.- Manual general de procedimientos.

Contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo a fin de uniformar la forma de operar.

3.- Manual general de políticas.

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior, para toda la empresa. estas políticas

establecen guías a un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

4.- Manual específico de reclutamiento y selección.

Se refiere a una parte de una área específica (Personal) y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal.

5.- Manual específico de auditoría interna.

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinado tipo de actividad.

6.- Manual específico de procedimientos de tesorería.

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

3.-GENERALIDADES DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

Un documento, menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea

comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el "Manual de Organización".

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la Autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar un visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.- CLASIFICACION DE MANUALES DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. Para efectos del presente trabajo nos basaremos en la explicación que hace J. Rodríguez Valencia a la clasificación de acuerdo a su área de aplicación como son :

Manuales generales de organización.
Manuales específicos de organización.

A) MANUALES GENERALES DE ORGANIZACION.

Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

B) MANUALES ESPECIFICOS DE ORGANIZACION.

Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

C) CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un "Manual de Organización", varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este

caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

IDENTIFICACION.

INDICE.

INTRODUCCION.

DIRECTORIO.

ANTECEDENTES HISTORICOS.

BASE LEGAL.

ORGANIGRAMA.

ESTRUCTURA FUNCIONAL.

1.- Identificación.

En esta parte del manual se deberá indicar, los siguientes datos:

Nombre del organismo.

Título y extensión del manual (general o específico).

Lugar y fecha de publicación.

Número de revisión, en su caso.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

2.- Índice.

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia.

3.- Introducción.

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él.

Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

4.- Directorio.

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual

general, pueden incluirse los miembros que integran el Consejo de Administración o su equivalente.

5.- Antecedentes históricos del organismo.

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por el que se creó la misma (en el caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

6.- Base legal o jurídica.

Este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

7.- Organigrama.

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar la manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

La misión del manual de organización será:

- * Presentar una imagen formal de la empresa.
- * Indicar la relación jerárquica que existe entre los principales departamentos.
- * Facilitar al personal el conocimiento de su ubicación y relación dentro de la estructura orgánica.
- * Ser un instrumento de auxilio en el análisis, conocimiento y diseño de la organización de la empresa.

8.- Funciones genéricas y específicas de las unidades.

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades

administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Esta descripción se hace genérica y específicamente. La primera consiste en describir brevemente las funciones más representativas del puesto, para conocerlo globalmente. Mientras que las funciones específicas consisten en describir detalladamente las actividades del puesto y la periodicidad con que estas se desempeñan.

De esta forma el titular del puesto sabe objetiva y categóricamente cual es su trabajo. Se recomienda emplear la forma genérica cuando se trata de puestos ejecutivos.

C A P I T U L O I V

PROYECTO DE MANUAL DE ORGANIZACION

EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

GRUPO APAN, S.A DE C.V.

Grupo APAN, S.A de C.V.

A) IDENTIFICACION.

Nombre oficial del organismo:

Grupo APAN, S.A de C.V.

Giro de la empresa:

Empresa Constructora.

Dirección de la Matriz:

Congreso 286-9
Col. La Joya C.P. 03339
Del. Tlalpan, México, D.F.

Sucursal Villahermosa Tabasco.

Campeche # 28
Fraccionamiento Guadalupe
Villahermosa Tabasco.

Manual de: Organización.

Lugar y Fecha de elaboración:

Mexico, D.F: junio de 1996.

B) INDICE

Página

I.- INTRODUCCION.....	97
II.- DIRECTORIO.....	98
III.- ANTECEDENTES HISTORICOS.....	99
IV.- BASE LEGAL.....	101
1.- Disposiciones Generales.....	101
2.- Ley Federal del Trabajo.....	101
Régimen Fiscal.	
Impuestos:	
3.- Impuesto Sobre la Renta.....	102
4.- Impuesto al Valor Agregado.....	102
5.- Impuesto al Activo.....	102
Cuotas:	
6.- Instituto Mexicano del Seguro Social.....	102
7.- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.....	103
8.- 28 de Nómina.....	104
9.- Sistema de Ahorro para el Retiro.....	104
10.- Cámara Nacional de la Industria de la Construc- ción.....	104
V.- ORGANIGRAMA.....	105
VI.- ESTRUCTURA FUNCIONAL (DESCRIPCION DE PUESTOS)	
1.- Asamblea de Accionistas.....	107
2.- Auditor Externo.....	108
3.- Administrador Unico	109
4.- Asesor Legal.....	111
5.- Gerente de Administración.....	113
6.- Gerente de Construcción y Obra.....	115
7.- Gerente de Planeación y Control.....	117
8.- Gerente de Maquinaria.....	119

9.- Gerente de Crédito y Cobranza.....	121
10.- Contador General.....	122
11.- Departamento de Personal.....	124
12.- Residentes.....	125
13.- Departamento de Desarrollo.....	126
14.- Jefe de Taller.....	127
15.- Cobrador.....	128
16.- Auxiliar Contable.....	129
17.- Capturistas.....	131
18.- Secretarias.....	132

C) INTRODUCCION.

El manual de organización de GRUPO APAN, S.A de C.V se elaboró con el fin de que la empresa contara con un documento que explicara la forma en que está organizada, las unidades orgánicas que la integran y sus funciones.

El manual de organización esta dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión cuáles son las funciones que desempeñan, con el fin de que este sea realizado de acuerdo con las normas y politicas establecidas por el Administrador Unico y en forma coordinada con las Direcciones y Areas que la integran.

Este manual representa un importante avance en la definición de las funciones que deben desarrollarse en las áreas y en cada puesto, sin embargo su objetivo no es limitar las funciones del personal para el buen funcionamiento de Grupo APAN.

Los cambios o modificaciones que se desee efectuar al contenido de este manual deberán ser presentadas al Administrador Unico y ser autorizadas por la Asamblea General de Accionistas de Grupo APAN, S.A de C.V.

Las descripciones de funciones que a continuación se presentan se efectuaron de acuerdo con la estructura actual y en algunos casos se proyectaron, considerando el tamaño de la empresa. Las cuales deberán mantenerse actualizadas.

La informacion sobre las funciones y actividades de cada unidad organica se realizó mediante entrevistas personales.

GRUPO APAN, S.A DE C.V.

D) DIRECTORIO

ADMINISTRADOR UNICO.

Ing. Benjamin Apan Rojas.

GERENTE ADMINISTRATIVO.

L.A.E. Cuahutémoc Apan Rojas.

GERENTE DE CONSTRUCCION.

Arq. Jorge Apan Rojas.

GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL.

Arq. Guillermo Apan Rojas.

GERENTE DE MAQUINARIA.

Ing. Roberto Apan Rojas.

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA.

Arq. Arturo Apan Rojas.

CONTADOR GENERAL.

L.C. Gustavo Alfonso Cruz Sánchez.

ANTECEDENTES HISTORICOS.

En 1978 se constituye la empresa ante el notario No. 13 Ignacio Morales Lechuga en la ciudad de México el día 28 de agosto, bajo la nominación de Grupo APAN, Sociedad Anónima; contando con cinco socios y un capital social de \$ 500,000.00. Con el objeto social siguiente: la planeación, diseño, supervisión y ejecución por contratación de toda clase de obras de construcción, renovación, reparación o demolición pública o privada; compraventa, fraccionamiento, permuta, arrendamiento y en general la explotación de toda clase de inmuebles urbanos, ya sea por cuenta propia o comisión; el comercio de materiales, productos y artículos para la construcción y decoraciones, fabricación, su instalación y conexos y la instalación de los mismos, promover la venta de los bienes inmuebles, así como los actos mercantiles lícitos que tengan relación con los fines anteriores.

En sus inicios la empresa contaba con 4 trabajadores administrativos una secretaria, un auxiliar contable, asesor legal y un mensajero; incluyendo a los socios.

En 1984 se protocolizó el Acta de Asamblea general Extraordinaria de Accionistas de la empresa celebrada en diciembre de 1983, y que para el día 16 de diciembre de 1984 se transformó de Sociedad Anónima, para quedar constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A de C.V.); el aumento de capital social mínimo a la suma de \$ 5'000,000.00 , máximo ilimitado; y la sustitución del Consejo de Administración por un Administrador Unico. Así como el ingreso de un nuevo socio.

En 1988 vuelven a hacer una aportación los socios incrementando el capital a \$ 324,000,000.00.

En 1990 la empresa contaba con 2 secretarias, 2 auxiliares contables, 2 residentes de obra, 2 proyectistas, 1 contador, 2 capturistas y 1 mensajero.

En 1993 se contaba con el siguiente personal administrativo 2 auxiliares contables, 1 cobrador, 4 residentes, 2 contadores, 2 proyectistas, 2 capturistas, 2 secretarias y 2 mensajeros.

Para 1994 por la recesión económica que comenzó a vivirse en el país y en especial la empresa hubo recorte de personal quedando 1 capturista, 1 contador, 1 auxiliar contable, 1 secretaria y 1 mensajero; el cual a últimas fechas continua trabajando para la empresa.

BASE JURIDICA

DISPOSICIONES GENERALES.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 134 las bases para la contratación de obras públicas, sustentándolas en principios de eficiencia, eficacia y honradez, dando con eso transparencia al manejo de recursos económicos federales.

En el Apartado "B" del "Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se fijan las Condiciones Generales de trabajo que regiran las relaciones laborales de los trabajadores de GRUPO APAN, S.A de C.V; mismos que son de observancia obligatoria para la empresa y sus trabajadores.

Ley Federal del Trabajo.

La relación de trabajo se entiende establecida entre la empresa y los trabajadores, entendiéndose como tales a las personas físicas de cualquier raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social, que tengan establecida relación de trabajo con la empresa, en virtud de nombramiento.

Son trabajadores de base aquellos que de acuerdo a lo dispuesto por la Ley y el Catalogo de Puestos Institucional no sean de confianza.

Los trabajadores de base tendran permanencia en el trabajo despues de cumplir seis meses de servicios, y en el caso de que sean separados de su empleo sin causa justificada, podran optar por la reinstalación o a que se les indemnice conforme lo establece la propia Ley.

El personal por tiempo fijo se regira en cuanto a sus obligaciones y derechos, por lo establecido en los nombramientos respectivos, las condiciones y la ley.

La intervención que la Ley y las Condiciones otorgan al sindicato en los asuntos individuales o colectivos, que se circunscriban exclusivamente en aspectos que formen parte del propio sindicato.

REGIMEN FISCAL.

Impuestos.

Impuesto Sobre la Renta. ISR

Las empresas constructoras pagan el impuesto sobre la renta en base a su utilidad fiscal, pagando un 34% sobre dicha utilidad.

Por otra parte durante el ejercicio (1° de enero al 31 de diciembre), se realizan pagos provisionales a cuenta del importe anual.

Impuesto al Valor Agregado. IVA

Con relación a este impuesto se hace un traslado de impuesto del 15 % sobre el monto contratado.

Una de las excepciones cuando se realizan obras públicas el IVA se paga cuando se cobran las estimaciones de obra.¹

Impuesto al Activo. IA

El impuesto al activo de las empresas se paga en base a lo siguiente:

Promedio de activos.
Menos.
Promedio de deudas.

Y al resultado se le aplica la tasa del 1.8 % contra éste impuesto se puede acreditar el impuesto sobre la renta del ejercicio.²

Cuotas.

Instituto Mexicano del Seguro Social. IMSS

El reglamento para el aseguramiento de los trabajadores de la construcción por obra o tiempo determinado, es obligatorio para

¹ Estimación de obra.- Son los trabajos ya realizados, es decir son avances de obra.

² Acreditar.- Es restar al impuesto al activo (IA) el impuesto sobre la renta (ISR).

las personas físicas y morales que se dediquen en forma permanente o esporádica a la construcción y contraten trabajadores por obra o tiempo determinado.

El patrón está obligado a inscribir a sus trabajadores por obra o tiempo determinado y al pago de las cuotas obrero-patronales.

Los patrones están obligados a llevar registros tales como nomina o lista de raya y tarjetas de control de pagos, estos documentos deben conservarse como mínimo durante 5 años siguientes al de su fecha.

El registro Patronal se hará en la forma que para tal fin proporcione el IMSS. A la solicitud de registro se debe acompañar el testimonio de la escritura que acredite la personalidad del patrón, al presentar dicha solicitud deberá inscribirse el de Seguro de Riesgo de Trabajo.

La empresa está obligada a pagar las cuotas obrero-patronales de la Ley del Seguro Social el cual se calcula con base al salario integrado que perciben los trabajadores aplicando a éste los siguientes factores:³

Invalidez, Vejez y Cesantía y Muerte	3.75
Enfermedades y Maternidad.	5.62
Riesgo de Trabajo.	6.56
Guardería.	1.00

Grupo APAN además actúa conforme el Reglamento del Seguro Social Obligatorio para los trabajadores de la Construcción por obra o tiempo determinado.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
INFONAVIT

La aportaciones de los patrones al FONAVI tienen por objeto crear un organismo de financiamiento para que mediante préstamos del fondo, los trabajadores puedan adquirir casas habitación en propiedad.

Corresponde a la empresa, la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el INFONAVIT, así como dar avisos de alta, baja o modificación de salario.

³ Salario Integrado.- Se conforma de la cuota diaria y demás prestaciones que perciben los trabajadores en efectivo y bienes. (Art. 32 de la Ley del Seguro Social.)

La Ley Federal del Trabajo establece que las aportaciones al INFONAVIT deberán ser el 5% sobre los salarios que paga la empresa.

Las aportaciones equivalentes al 5% deben calcularse sobre los salarios.⁴

2% de Nómina.

Existe un impuesto social sobre nóminas cuyo porcentaje varía dependiendo el Estado de la República. Para el caso de la constructora es de 2%.

Sistema de Ahorro para el Retiro. SAR

Los patrones están obligados a cubrir las cuotas relativas al seguro de retiro y las aportaciones al FONAVI mediante la entrega de los recursos correspondientes en instituciones de crédito, para abono en las subcuentas respectivas de las cuentas individuales del sistema de ahorro para el retiro, abiertas a nombre de sus trabajadores, deberán proporcionar a dichas instituciones, información acerca de los importes totales de las mismas, así como información relativa a cada trabajador, a fin de que puedan individualizar las cuotas y aportaciones citadas.

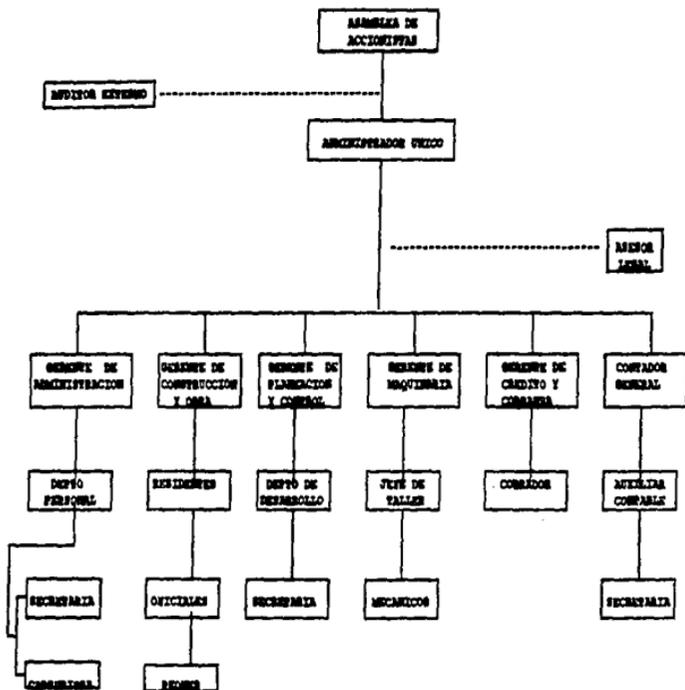
Camara Nacional de la Industria de la Construcción. CNIC

Se paga un porcentaje anual, en relación a los ingresos o al capital contable, a juicio de la empresa.

⁴ El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Art. 84 Ley Federal del Trabajo.)

GRUPO APAN, S. A. DE C. V.

ORGANIGRAMA GENERAL



ESTRUCTURA FUNCIONAL.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION**

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

Asamblea de Accionistas.

FUNCION GENERAL.

Organo supremo de la sociedad.

Encargada de acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la constructora siendo sus resoluciones cumplidas por el administrador Unico.

FUNCION ESPECIFICA

- 1.- Se encarga de celebrar Asambleas pudiendo ser ordinarias y extraordinarias. Las primeras se realizan cada año. Las segundas cuando deban tratarse asuntos especiales.
- 2.- En las Asambleas ordinarias se discutirá y en su caso se aprobará o modificará el informe presentado por el Administrador Unico.
- 3.- En las Asambleas extraordinarias se tratará; prorrogas a la duración de la sociedad, disolución anticipada, cambios en el capital social, cambio de objeto social, transformación o fusión y otros asuntos de carácter eventual.
- 4.- Las convocatorias a Asamblea serán publicadas oportunamente y contendrán la orden del día y firma del suscriptor.
- 5.- Las Actas de Asamblea se asentarán en el libro de Actas y serán firmadas por los miembros de la Asamblea.
- 6.- Las Actas de Asambleas extraordinarias se protocolizarán ante notario publico y se inscribirán en el Registro Público de Comercio.

NOMBRE DEL PUESTO

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.

AUDITOR EXTERNO

FUNCION GENERAL.

Se encarga de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos.

FUNCION ESPECIFICA.

- 1.- Revisa los libros de contabilidad, registros y comprobantes de la constructora.
- 2.- Determina el grado de exactitud de toda la documentación contable en un sentido amplio.
- 3.- Elabora informes donde expresa su opinión en cuanto a la situación de Grupo APAN.
- 4.- Elaboración de dictámenes cuando se le requiere.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****ADMINISTRADOR UNICO.****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.****FUNCION GENERAL**

Dirige y administra las operaciones de Grupo APAN, S.A de C.V., promoviendo el desarrollo y crecimiento de la Empresa, responsabilizandose por alcanzar los principales objetivos planeados.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

Le son aplicables las funciones generales de supervisión.

- 1.- Dirige y supervisa en general las actividades de Grupo APAN, S.A de C.V.
- 2.- Establece, autoriza y aplica politicas generales de desarrollo de las operaciones de la Constructora.
- 3.- Determina los objetivos a corto, mediano y largo plazo y elabora los planes y programas generales de cada una de las areas asegurándose de que estos sean debidamente ajeutados para el logro de los objetivos aprobados.
- 4.- Prepara y mantiene un plan de organización manteniendo los puestos directivos ocupados con elementos capaces.
- 5.- Mantiene buenas relaciones con instituciones bancarias y de crédito, y en general con clientes y proveedores.
- 6.- Presenta anualmente a la Asamblea de Accionistas informes sobre la situación financiera de la Constructora, ejecución de los planes comparados con el presupuesto, así como gastos extraordinarios.

7.- Se asegura que se mantenga oportuna y confiablemente informado, basado en información gerencial relativa a los resultados y operaciones de la empresa.

8.- Toma decisiones basadas en el resultado de las obras obtenidas.

9.- Aprueba la estrategia de ventas para la obtención de utilidades.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****ASESOR LEGAL****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
ASESOR LEGAL.****FUNCION GENERAL**

Asesora y representa a Grupo APAN, S.A de C.V. en todo lo concerniente a los aspectos legales derivados del giro del negocio.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Representa a la Empresa ante las autoridades civiles, mercantiles, judiciales y laborales, derivadas del giro del negocio.
- 2.- Revisa que los contratos celebrados entre Grupo APAN y los clientes se ajusten a las disposiciones legales correspondientes.
- 3.- Tramita los permisos y licencias ante las autoridades respectivas para la realización de obras.
- 4.- Formula y contesta demandas, ofrece pruebas, alegatos y presenta promociones en los juicios en que intervenga la constructora.
- 5.- Celebra y revisa convenios.
- 6.- Revisa las suscripciones de documentos mercantiles.
- 7.- Trámite fianzas.

8.- Tramita poderes ante notario.

9.- Vigilar la buena marcha de la organización desde el punto de vista legal.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****GERENTE DE ADMINISTRACION****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE ADMINISTRACION.****FUNCION GENERAL**

Coordina, controla y dirige la administración de Grupo APAN, S.A DE C.V., a través de un sistema contable adecuado, asimismo proporciona y administra los recursos humanos y materiales para asegurar su óptimo aprovechamiento y obtener el logro de los objetivos trazados.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

Le son aplicables las funciones generales de supervisión y además las siguientes:

- 1.- Propone objetivos y políticas administrativas.
- 2.- Vigila la existencia de un sistema de control contable eficiente y oportuno.
- 3.- Vigila la existencia de un sistema de información confiable y oportuno, para la toma de decisiones.
- 4.- Desarrolla y vigila el establecimiento de sistemas y procedimientos de control interno adecuados a las operaciones de Grupo APAN.
- 5.- Interpreta la información que se emite relacionada con la administración de la empresa.
- 6.- Define y contrata los recursos humanos que requieren las diferentes áreas del Grupo a excepción de la que se encuentra en obra.

7.- Vigila el resguardo y contrata los seguros para proteger los activos propiedad de la empresa.

8.- Vigila el correcto funcionamiento de los servicios generales de administración.

10.- Vigila el cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos establecidos para las áreas a su cargo y que éstas se apeguen a su observación.

11.- Supervisa y coordina con el Contador General las obligaciones contraídas por el Grupo para aprobar los desembolsos.

12.- Supervisa la función de los capturistas y secretaria, el cumplimiento del programa de cómputo y efectúa las indicaciones necesarias sobre el trabajo a realizar en dicha área.

13.- Autoriza las compras del equipo de oficina y otros gastos mayores necesarios para el funcionamiento de Grupo APAN.

14.- Vigila que la elaboración de los estados financieros y la información adicional se procese con oportunidad.

15.- Autoriza la emisión de la nómina de sueldos.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****GERENTE DE CONSTRUCCION Y OBRA****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE CONSTRUCCION Y OBRA.****FUNCION GENERAL.**

Encargada de la coordinación de los trabajos en las diferentes obras, de la supervisión de las mismas, de su desarrollo en todas las obras en construcción, así como de la coordinación entre Construcción y las otras Gerencias o Departamentos de la compañía.

FUNCION ESPECIFICA.

Le son aplicables las funciones de supervisión y además las siguientes:

- 1.- Coordinación general de la construcción por medio de las áreas en que se compone, o por medio de visitas personales.
- 2.- Coordina junto con la Gerencia de Planeación y Control con respecto a las obras por iniciar.
- 3.- Coordina junto con la Gerencia de Planeación y Control información técnica, materiales, programación de equipos de construcción, personal técnico necesario, etc.
- 4.- Coordina con la Gerencia de Maquinaria, respecto a equipos necesarios, faltantes, en desocupación, operadores necesarios, etc.
- 5.- Coordina con la Gerencia de Administración respecto a materiales y equipos poadquirir, remesas semanales, personal en obra, promociones, demandas, etc.

6.- Coordina con el Contador General el estado contable de las obras.

7.- Coordina con el Administrador Unico respecto a nuevas metas en construcción, información de obra, etc.

8.- Relaciones públicas con clientes, respecto a obras ya ejecutadas y nuevas.

9.- Elaboración de instructivos señalando las funciones e informes que debe ejecutar el distinto personal de obra.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL.****FUNCION GENERAL.**

Encargada de la ejecución del calculo de los estimados de obra necesarios en la compañía, ofertas a clientes, programas y posteriormente control de los mismos.

FUNCION ESPECIFICA.

Le son encomendadas las funciones de supervisión además de las siguientes:

- 1.- Elaboración de estimados para las decisiones de la compañía.
- 2.- Elabora concursos (volúmenes, precios unitarios, programas, ofertas) en que interviene la constructora.
- 3.- Elaboración de precios unitarios necesarios que surgen en el transcurso de las obras en ejecución, en conjunto con personal de obra.
- 4.- Elaboración de escalaciones necesarias en obras en ejecución en conjunto con el personal de obra.
- 5.- Elaboración de reclamaciones a clientes junto con el personal de obra.
- 6.- Elaboración de programas de obra y programas de recursos necesarios.
- 7.- Supervisión y vigilancia a los costos, calidad y tiempo de las obras en ejecución, y ayuda a las mismas en caso necesario.

8.- Suministro de información al inicio de las obras, respecto a la planeación e información existente, estimados de costo, etc.

9.- Elaboración de un archivo de información y costos de los diferentes conceptos de un estimado, rendimientos, indirectos de campo, etc.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****GERENTE DE MAQUINARIA****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE MAQUINARIA.****FUNCION GENERAL.**

Encargada de la coordinación del empleo y conservación de los diferentes equipos propiedad de la compañía, así como de la selección y arrendamiento a terceros, cuando se necesita.

FUNCION ESPECIFICA.

Le son encomendadas las funciones de supervisión además de las siguientes:

- 1.- Mantenimiento mayor y menor del equipo de construcción, ya sea preventivo o correctivo.
- 2.- Elaboración de bitácoras de mantenimiento y conservación de equipos, para su aplicación en obras.
- 3.- Inventarios físicos de los equipos en existencia y pertenecientes a terceros.
- 4.- Cálculo de rentas de los distintos equipos.
- 5.- Control de la relación de equipos solicitados para obras, del envío de los mismos y equipos pendientes de surtir.
- 6.- Revisión y control de equipos devueltos de las obras o devueltos a terceros.
- 7.- Registro y control de tiempos y costos de la operación de todos los equipos.
- 8.- Registro y control de reparaciones y su costo, efectuadas a cada equipo.

- 9.- Elaboración del archivo histórico de cada equipo.
- 10.- Elaboración de formatos para las distintas operaciones de cada equipo, reparaciones, mantenimiento, etc.
- 11.- Control general del taller.
- 12.- Visitas periódicas a las obras, para verificar la operación, mantenimiento y conservación del equipo.
- 13.- Coordinación con las otras gerencias de la constructora.
- 14.- Control del almacén del taller de mantenimiento.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA.****FUNCION GENERAL.**

Custodia toda la documentación sujeta a cobro, así como controla y dirige las actividades encaminadas a la recuperación de la cartera.

FUNCION ESPECIFICA.

Le son encomendadas las funciones de supervisión además de las siguientes:

- 1.- Controla físicamente la documentación sujeta a cobro.
- 2.- Elabora la facturación de acuerdo a las condiciones pactadas y las políticas emitidas al respecto.
- 3.- Programa y relaciona la documentación que saldrá a revisión o cobro, la cual será entregada a los cobradores.
- 4.- Actualiza los auxiliares de clientes y el registro de cuentas por cobrar, en base a los importes cobrados y a las facturas y contrarecibos presentados y no cobrados.
- 5.- En coordinación con el Contador General actualizan los auxiliares de clientes y el registro de cuentas por cobrar.
- 6.- En coordinación con el Administrados Unico respecto a nuevas políticas de crédito y cobranza.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****CONTADOR GENERAL****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
CONTADOR GENERAL.****FUNCION GENERAL**

Es responsable del registro y de la operaci3n del sistema contable para que sse satisfagan oportunamente y en forma confiable las necesidades de informaci3n financiera y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

Le son aplicables las funciones generales de supervisi3n.

- 1.- Define los objetivos y estrategias que influyen a corto y largo plazo en Grupo APAN.
- 2.- Formula los planes financieros y programa los ojetivos a cumplir.
- 3.- Evalua las oportunidades y riesgos de inversi3n y define las estrategias a seguir a favor de la constructora.
- 4.- Participa con el Administrador Unico en las negociaciones para la obtenci3n de capitales y el mantenimiento de los convenios financieros con las instituciones bancarias y crediticias.
- 5.- Interviene en la firma y endoso adecuado de los cheques expedidos por el Grupo.
- 6.- Interpreta la informaci3n financiera y operativa para la toma de decisiones.
- 7.- Vigilar el funcionamiento de los sistemas de contabilidad general.

- 8.- Mantener actualizados los libros y auxiliares contables.
- 9.- Revisar y autorizar las pólizas de ingresos, egresos y diario, antes de que se envíen para su captura y acceso al sistema.
- 10.- Formular las declaraciones para pago de impuestos y cuotas a las instituciones Públicas (SHCP, IMSS, INFONAVIT).
- 11.- Programar y controlar los cierres mensuales de la contabilidad en coordinación con el Gerente de Sistemas.
- 12.- Elaborar los estados financieros mensuales y sus anexos, así como otros informes contemplados en el sistema de información.
- 13.- Coordinar con los capturistas las actividades relacionadas con el registro y el proceso de los datos contables.
- 14.- Atender los requerimientos de información de las dependencias oficiales.
- 15.- Apoyar las actividades que desarrolle auditoría externa relacionadas con la contabilidad.
- 16.- Recabar y revisar la información que generan las diferentes Direcciones de la empresa y asegurarse que quede registrada correctamente en la contabilidad.
- 17.- Efectuar y aclarar las partidas de conciliación.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****DEPARTAMENTO DE PERSONAL****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE ADMINISTRACION.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.****FUNCION GENERAL.**

Se encarga de la administración del personal de la misma tanto administrativo, técnico y obrero.

FUNCION ESPECIFICA.

Tiene la función de supervisar a demás de las siguientes:

- 1.- Realiza una selección de personal.
- 2.- En coordinación con el sindicato cuando es personal de obra solicita la contratación y, cuando es administrativo directamente la realiza.
- 3.- Se encarga de elaborar las nóminas.
- 4.- Establece tabuladores y sueldos.
- 5.- Realiza un control de personal por medio de expedientes personales.
- 6.- Se encarga de las relaciones laborales.
- 7.- Efectua estudios de riesgos de trabajo e higiene y seguridad.
- 8.- Coordinación con las otras Gerencias de la constructora.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****RESIDENTES****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE CONSTRUCCION Y OBRA.
RESIDENTES.****FUNCION GENERAL.**

Planea, organiza, dirige y controla las politicas y procedimientos para la realizacion de las obras.

FUNCION ESPECIFICA.

Tiene la función de supervisión además de las siguientes funciones:

- 1.- Revisa que el Área esté en condiciones para trabajar.
- 2.- Contratar personal para los diferentes oficios (carpintería, electricidad, plomería, etc.)
- 3.- Informa a la Gerencia el avance de la obra.
- 4.- Implementa políticas para el buen funcionamiento de la obra.
- 5.- Reporta semanalmente el desarrollo de la obra.
- 6.- Reporta a sobre el estado técnico.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****DEPARTAMENTO DE DESARROLLO****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE PLANEACION Y CONTROL.
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO.****FUNCION GENERAL.**

Se encarga de establecer la relación con los posibles clientes, tanto privados como de gobierno, presentación de ofertas, de común acuerdo con la Gerencia de Planeación y Control.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****JEFE DE TALLER****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE MAQUINARIA
JEFE DE TALLER.****FUNCION GENERAL.**

Se encarga de dar mantenimiento y reparar la maquinaria y equipo.

FUNCION ESPECIFICA.

- 1.- Se encarga del mantenimiento mecánico a camiones, camionetas, vibradores, gruas, etc.
- 2.- Da mantenimiento a motores de combustión interna, diesel y gasolina, en gruas, maquinas de soldar, camiones, revolvedoras, etc.
- 3.- Se da mantenimiento eléctrico a generadores y motores eléctricos de máquinas de soldar, etc.
- 4.- Se da mantenimiento de las instalaciones provisionales.

NOMBRE DEL PUESTO

LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION

COBRADOR

**ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA.
COBRADOR.**

FUNCION GENERAL.

Realiza la cobranza de los documentos por cobrar.

FUNCION ESPECIFICA.

- 1.- Consulta en el directorio de clientes los datos relacionados con las condiciones especificas de pago de cada cliente, asi como las comisiones pactadas.
- 2.- Verifica con clientes nuevos las condiciones de pago.
- 3.- Agiliza la cobranza y efectua cobros dificiles personalmente.
- 4.- Efectua trabajos adicionales que se le encarguen.

NOMBRE DEL PUESTO**AUXILIAR CONTABLE****LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
CONTADOR GENERAL.
AUXILIAR CONTABLE.****FUNCION GENERAL**

Elabora las pólizas de ingreso, egreso, y diario. Efectúa la codificación de los documentos de acuerdo al catálogo de cuentas. Entrega la documentación para su proceso a la mesa de control y mantiene en orden el archivo de comprobantes.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Recibe los documentos comprobatorios (fichas, depósitos, facturas, comprobantes, etc.), tanto de ingresos como de egresos y codifica de acuerdo al catálogo de cuentas vigente.
- 2.- Verifica cálculos de los comprobantes para que estos sean registrados correctamente.
- 3.- Elabora las pólizas de ingresos, egresos y diario requeridos por la contabilidad.
- 4.- Entrega diariamente o cuando así proceda los documentos codificados de gastos, cuantas por pagar, nóminas, impuestos a la mesa de control para el acceso al sistema computarizado de contabilidad.
- 5.- Valida la información accesada al sistema de contabilidad.
- 6.- Se encarga de la depuración de cuentas cuando así se lo indique su jefe inmediato.
- 7.- Elabora las conciliaciones bancarias y efectúa los ajustes previa autorización.

8.- Archiva y custodia la documentación procesada.

9.- Ayuda en la elaboración de la nómina quincenal codificando los movimientos derivados de los sueldos (altas, bajas, cambios, retenciones, etc.)

10.- Registra los movimientos efectuados de activo fijo, así como el cálculo de la depreciación y/o cancelación cuando proceda.

11.- recibe de acuerdo al calendario de procesos, la información contable procesada (auxiliares, balanza de comprobación, etc.).

12.- Efectua otras tareas adicionales que le encarga su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION.****CAPTURISTAS.****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
GERENTE DE ADMINISTRACION.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
CAPTURISTA.****FUNCION GENERAL.**

Desarrolla el diseño, implantación de sistemas y procedimientos administrativos de Grupo APAN, S.A de C.V. orientados a incrementar la eficiencia y productividad en las diferentes áreas, así como optimizar los recursos de cómputo.

FUNCION ESPECIFICA.

- 1.- Coordina el desarrollo de sistemas de cómputo y documenta los procedimientos así como su implantación.
- 2.- Actualiza los sistemas y procedimientos computacionales.
- 3.- Elabora los estándares que servirán de guía para el desarrollo de los programas.
- 4.- Desarrolla la programación que requiere el sistema.
- 5.- Planea el desarrollo de sistemas.

NOMBRE DEL PUESTO**LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION****SECRETARIA****ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.
ADMINISTRADOR UNICO.
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.
SECRETARIA.****FUNCION GENERAL**

Atiende las llamadas telefónicas; recibe y depacha la correspondencia.

Formula relación de conocimientos y de todos los avisos de recepción de materia prima.

FUNCIONES ESPECIFICAS.

- 1.- Atiende las llamadas telefónicas para el personal de oficina hace y recibe llamadas de larga distancia; de acuerdo con las instrucciones de los interesados para las llamadas o toma nota de los recados cuando estos están ocupados o ausentes.
- 2.- Recibe la correspondencia y la registra anotando en el libro correspondiente, la fecha, remitente, destinatario, y asunto de que se trate. oficina de correos.
- 3.- Toma dictados en taquigrafía y hace la transcripción mecanográfica de los mismos; contesta correspondencia en los términos que se le indique.
- 4.- Atiende las Juntas de accionistas y formula el informe correspondiente.
- 5.- Trabaja en conjunto con las demás Gerencias en lo que se le indique.

CONCLUSIONES

Después de terminar la investigación las principales conclusiones a las que he llegado son las siguientes:

PRIMERA. El proceso administrativo es parte esencial de cualquier actividad que realicemos por muy sencilla que ella sea, así como para la realización de esta investigación se planeó, organizó, dirigió y se controló toda la investigación para llegar a obtener la culminación de esta tesis.

SEGUNDA. Es conveniente tener presentes los principios de administración y organización ya que, dentro de una organización para que funcione eficientemente, es necesario aplicar estos principios.

TERCERA. Las técnicas de los recursos humanos se llevan a cabo en toda empresa por muy sencilla que sea, en este caso una se llevan de forma muy simple y otras se realizan siguiendo ciertos lineamientos legales y/o fiscales; como por ejemplo la selección de personal se lleva de forma sencilla pero la contratación, salarios y nómina se realizan siguiendo la base legal establecida para ello.

CUARTA. La crisis por la que atraviesa el país y a su vez la industria de la construcción ha ocasionado que el equipo disponible trabaje a un bajo porcentaje y que, al mismo tiempo se realicen recortes de personal y en muchos casos el cierre de empresas constructoras; por lo que se requiere una mejor administración.

QUINTA. La industria de la construcción es una actividad sumamente importante, puesto que genera a gran escala empleos directos e indirectos.

SEXTA. Los manuales administrativos son sumamente útiles por que expresan de manera definida la estructura de las organizaciones de tal manera que, el recurso humano este enterado de los lineamientos a seguir, así como funciones, responsabilidades, autoridad y conocimiento en general de la misma empresa.

SEPTIMA. Un manual de organización es conveniente elaborarlo una vez que ha sido creada una empresa y realizar revisiones periódicas a fin de estar actualizados, así como, elaborar los manuales que vayan siendo necesarios de acuerdo a las necesidades organizacionales y crecimiento de la empresa.

OCTAVA. Dentro de una constructora por lo compleja que puede llegar a ser es común que se maneje manuales específicos tanto de procedimientos como de organización como es el caso de los manuales de: Manuales de diseño de obra, Manuales de seguridad en obra. Manuales de construcción. Manuales de vivienda. Manuales de interpretación de planos. etc.

NOVENA. Los objetivos que se buscaban en esta investigación se cumplirán, ya que se elaboro un manual de organización en el cual se establecen claramente las funciones, autoridad y responsabilidad de los que se encuentran dentro de la estructura organizacional; y así como conocer como está organizada la constructora "GRUPO APAN".

DECIMA. La estructura organizacional más adecuada depende de la tecnología en particular empleada, el medio ambiente y otros factores. El resultado final de una reorganización, es una estructura orgánica que se adapte al medio ambiente y sus propias necesidades.

DECIMO PRIMERA. Una adecuada estructura organizacional es una condición necesaria para un mejor logro de los objetivos institucionales.

DECIMO SEGUNDA. Un licenciado en administración en la práctica debe de tener el mínimo de conocimientos generales de las diferentes áreas que abarca la administración como son: administrativos, contables, financieros, laborales, fiscales, de seguridad social, etc. Para aportar proyectos específicos.

DECIMO TERCERA. Las restricciones de créditos es uno de los factores que limitan el desarrollo de las empresas en general en especial a las constructoras. la discontinuidad de obras ocasiona que las empresas tengan que arrendar el equipo, por lo cual no son sujetas a créditos, puesto que las instituciones ponen mayor atención a en el respaldo de los activos de las empresas, en lugar de la factibilidad del proyecto a financiar

DECIMO CUARTA. En virtud de que en las constructoras intervienen ingenieros, arquitectos y en general personal que no tiene conocimientos de administración es recomendable hacer énfasis y destacar la importancia de la administración.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO. et-al. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Trillas. México 1990.
- 2.- BARAJAS MEDINA JORGE. CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION. LIMUSA. México.
- 3.- BARCENA JIMENEZ ALEJANDRO. et-al. CONTABILIDAD DE CONSTRUCTORAS. Banca y Comercio, S.A. México 1987.
- 4.- BERNAL GOMEZ JORGE. LA REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS. Revista Contaduría Pública. No. 275. Julio 1995. Pag 18.
- 5.- CRUZ SANCHEZ GUSTAVO ALFONSO. ASPECTOS CONTABLES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN RELACION CON SU REGIMEN FISCAL Y LA DETERMINACION DE LA PTU. Tesis. 1991.
- 6.- CHALE CRUZ VICTOR E. ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. México. 1993.
- 7.- CHIAVENATO IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Mc.GRAW HILL. México. 1989.
- 8.- DUHALT KRAUSS M. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS. UNAM. México. 1990.
- 9.- FRANKLIN F ENRIQUE B. CRITERIOS BASICOS PARA LA REORGANIZACION ADMINISTRATIVA. FCA. México. 1995.

- 10.- GUTIERREZ MARIA TRINIDAD. EXCELENCIA GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS. Revista. Emprendedores. No. 15. Mayo-Junio 1992. Pag. 23.
- 11.- MORAN MORAN ISABEL. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION. Revista. Contaduría Pública. No. 250. Junio 1993. Pag. 2.
- 12.- PERDOMO MORENO ABRAHAM. CONTABILIDAD DE SOCIEDADES MERCANTILES. ECASA. México. 1987.
- 13.- QUIROGA LEOS GUSTAVO. ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA. Trillas. México 1994.
- 14.- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS 1ª Y 2ª PARTE. Limusa. México. 1989.
- 15.- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Limusa. México.
- 16.- REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION. SEGUNDO FORO NACIONAL DE LA PARTICIPACION DE LA CONSTRUCCION EN EL DESARROLLO URBANO. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Noviembre 1995.
- 17.- REVISTA MEXICANA DE LA CONSTRUCCION. ANUARIO ESTADISTICO. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. Diciembre. 1995.
- 18.- RODRIGUEZ VALENCIA J. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. ECASA. México. 1994.
- 19.- RODRIGUEZ VALENCIA J. COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. ECASA. Mexico. 1992.

- 20.- SANCHEZ B. FRANCISCO. TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. FCA.
- 21.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. 1995.
- 22.- LEY DE DESARROLLO URBANO DEL DISTRITO FEDERAL. 1995.
- 23.- LEY DE ADQUISICIONES Y DE OBRAS PUBLICAS. 1995.
- 24.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. 1995.
- 25.- LEY DEL SUGURO SOCIAL. 1996.
- 26.- LEY DEL INFONAVIT. 1996.
- 27.- LEY DEL SAR. 1996.