

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA

**“INDUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCTORA”**

MARÍA ESTELA OLVERA AGUIRRE

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA
CAMPO DE CONOCIMIENTO TECNOLOGÍA

**“INDUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCTORA”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ARQUITECTURA PRESENTA:

MARÍA ESTELA OLVERA AGUIRRE

MÉXICO 2010



SÍNODO.

DIRECTORA DE TESIS.

Dra. en Arquitectura Gemma Verduzco Chirino

SINODALES.

Dr. en Arquitectura Jesús Aguirre Cárdenas

Dr. en Administración Enrique Santos-Gaona Muñoz

Mtra. en Administración Cora Y. Narcia Constandse

Mtra. en Psicología Beatriz Vázquez Romero.

En memoria del Gordo y el Chato.

AGRADECIMIENTOS.

Esta tesis corresponde a los estudios de Posgrado a nivel Maestría en Arquitectura, Campo de Conocimiento Tecnología, realizados gracias a la beca otorgada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y sus profesores, por formarme durante ésta búsqueda de superación personal, no sólo en el ámbito de la Arquitectura sino como investigadora.

A los miembros de mi sínodo, a mi tutora Dra. Gemma Verduzco Chirino y asesores: Dr. Jesús Aguirre, Dr. Enrique Santos Gaona, Mtra. Beatriz Vázquez y Mtra. Cora Narcia C., cuyo apoyo y confianza tanto en mi persona como en mi investigación fue invaluable, no sólo para el desarrollo del presente documento sino para mi vida personal y profesional.

A la Lic. Idalia Rivera Pineda, por aceptarme como alumna en su cátedra de Psicología Laboral y compartir conmigo sus valiosos conocimientos sobre la materia, la cual sin duda alguna, enriqueció el trabajo realizado.

A Construcciones Amianto S.A. de C.V. y a los compañeros y amigos que allí conocí, por ser fuente de inspiración de esta investigación. Gracias por lo aprendido y sobretodo por su amistad.

A mi mamá, hermana y abuela: Caro, Cari y Deha; mi cabeza, mi voluntad y mi corazón.

A mi familia que siempre me apoyo y creyó en mis capacidades, les amo profundamente: éste logro es de ustedes también.

A mis amigos y a sus familias, desde Xalapa hasta el D.F., de la Maestría y de Administración, por disfrutar de este viaje conmigo, por sus palabras, gestos de apoyo y por quererme.

A Chucho por equilibrar mi vida, mantenerme cuerda y caminar junto a mí sin apresurarme ni detenerme o desviarme.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	IX
a) Planteamiento del problema.	X
b) Antecedentes y origen de la investigación.	XI
c) Objetivos y alcances de la investigación. Generales y particulares.	XII
d) Hipótesis.	XIII
e) Estructura del documento.	XIII
CAPÍTULO I. MÉTODO.	14
1.1.- Tipo de investigación.	14
1.2.- Diseño de la investigación.	14
1.3.- Técnicas de la investigación.	15
CAPÍTULO II. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.	18
2.1. ¿Qué es administración?	18
2.1.1.- Funciones administrativas.	18
2.1.2.- Eficiencia, eficacia y productividad.	19
1.3.- Características e importancia de la administración.	19
2.1.4.- Descripción básica del trabajo administrativo.	20
2.2.- Ciencias y técnicas auxiliares de la administración.	22
2.2.1.- Ciencias sociales.	22
2.2.2.- Ciencias exactas.	23
2.2.3.- Disciplinas técnicas.	23
2.3.- Orígenes y perspectivas de la administración.	23
2.3.1.-Escuela de administración científica.	24
2.3.2.-Escuela de administración empírica.	25
2.3.3.-Escuela de las relaciones humanas ó escuela del comportamiento humano: enfoco psicológico de la administración, evolución del proceso administrativo.	25
2.3.4.- Escuela del sistema social.	26
2.3.5.- Escuela de administración de sistemas.	26

2.3.6.- Escuela de la teoría de las decisiones.	27
2.3.7.- Escuela matemática ó de la medición cuantitativa.	27
2.3.8.- Escuela neohumana – relacionalista.	27
2.3.9.- Escuela ecléctica, universal o del proceso administrativo.	28
2.3.10.- Corrientes actuales en la administración.	29
2.3.10.1.- Calidad total.	29
2.3.10.2- Desarrollo organizacional (DO).	29
2.3.10.3.- Teoría Z ó Método japonés.	30
CAPÍTULO III. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.	32
3.1.- Psicología del trabajo.	32
3.1.1.- Antecedentes históricos de la psicología del trabajo.	32
3.1.2.- Aplicaciones de la psicología del trabajo.	36
3.2.- Psicología organizacional.	36
3.3.- Relaciones humanas, interpersonales, públicas y laborales.	37
3.4.- Motivación y motivadores.	39
3.5.- Teorías motivacionales.	40
3.5.1.- Teoría de la motivación de Abraham Maslow.	40
3.5.2.- Teoría de Frederick Herzberg.	41
3.5.3.- Teoría de David McClelland.	41
3.5.4.- Teoría de Chris Argyris.	41
3.5.5.- Teoría de las expectativas de Victor Vroom.	42
3.5.6.- Teoría del refuerzo o reforzamiento de Burrhus Frederic Skinner.	42
3.5.7.- Modelo E-R-C de Clayton Alderfer.	43
3.5.8.- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.	43
3.6.- Inteligencia emocional	44
CAPÍTULO IV. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.	47
4.1.- El surgimiento del capital humano. Concepto de personal, recurso humano, capital humano y capital intelectual.	47
4.2.- Importancia del capital humano en las organizaciones.	49

4.3.- Áreas funcionales. El área de recursos humanos.	50
4.4.- Proceso de recursos humanos.	52
4.5.- Clima laboral.	54
4.6.- Comunicación.	56
4.7.- Perfil del puesto. Reclutamiento y selección del personal (Contratación).	58
4.8.- Inducción.	59
4.8.1.- Objetivos e importancia.	61
4.8.2.- Beneficios de la inducción.	62
4.9.- Capacitación y adiestramiento.	63

CAPÍTULO V. LA EMPRESA CONSTRUCTORA COMO ORGANIZACIÓN. CONTEXTO Y PROYECCIONES A FUTURO.

5.1.- Organizaciones.	66
5.1.1.- Comportamiento organizacional.	67
5.1.2.- Cultura organizacional.	68
5.1.3.- Ambiente de trabajo.	69
5.2.- La economía mundial y el sector de la construcción.	71
5.3.- La economía latinoamericana y la industria de la construcción.	73
5.4.- La economía y la construcción en México.	75
5.5.- Características e Importancia de la empresa constructora.	77
5.5.1.- Cultura organizacional en la empresa constructora.	78
5.5.2.- Nuevos retos de las empresas constructoras.	80

CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

6.1.- Características de la investigación; muestra.	83
6.2.- Instrumento de medición; descripción de las variables.	84
6.3.- Recopilación de datos.	87
6.4.- Descripción de resultados.	88

CAPÍTULO VII. PROPUESTA: SISTEMA DE INDUCCIÓN INTEGRAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA (SIINTEC).	105
Ante todo el factor humano.	108
7.1.- Entrevista de selección, esbozo de la organización.	109
7.2.- Notificación al seleccionado. Integración a la base de datos, solicitud de documentos necesarios para firma de contrato y concertación de la primera cita o entrevista.	110
7.3.- Entrega de manuales de bienvenida y de cargo y formato de contrato:	111
7.4.- El primer día de trabajo.	114
7.4.1- Primera cita con el nuevo empleado.	115
7.4.2.- Presentación con los compañeros de trabajo. Establecer red de ayuda.	115
7.4.3.- Conocimiento físico del puesto y las instalaciones (oficina y obra).	116
7.4.4.- Asignación de la Primer tarea.	116
7.4.5.- Retroalimentación del primer día laboral y despedida.	116
7.5.- Firma del contrato de prestación de servicios profesionales.	117
7.6.- Retroalimentación diaria.	117
7.7- Evaluaciones oficiales al término del primer y segundo mes.	117
7.8.- Evaluación final.	118
7.9.- Documentación.	118
7.10.- Presupuesto	118

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

Anexo A.- Instrumento de medición.

Anexo B.- Tabla / compilación de respuestas de la pregunta 20, del instrumento de medición.

Anexo C.- Matriz de resultados.

INTRODUCCIÓN.

Desde la era industrial a la actualidad, han ocurrido modificaciones en el pensamiento hacia el elemento más importante de las empresas: el capital humano. El capital humano, son los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos, pero sobre todo la capacidad de constante actualización de los mismos. Gracias a la transición de enfoques ocurrida en la segunda mitad del siglo XX, de la era de la industrialización neoclásica a la era de la información y el conocimiento, se aceleraron los cambios ambientales y las concepciones que regían las relaciones laborales, mutando de administración de los recursos humanos a la denominada gestión de talento humano.

En una época denominada del conocimiento donde, quien tiene el conocimiento tiene el poder, es vital acceder a estas personas y conservarlas dentro de la organización, pero ¿Qué pasa cuando no puede ser así? Es simple, se capacitan nuevos talentos. Esto resulta del énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación pero sobre todo en la libertad concedida a los empleados y una intensa interacción entre ellos y cargos flexibles y adecuados, desde el comienzo de la relación laboral.

El dinamismo y volatilidad del mercado en la actualidad, se unen para crear drásticos cambios de manera vertiginosa, lo que lleva a la quiebra a muchas empresas.

Dentro de la industria de la construcción no estamos exentos a ello, por el contrario resultan ser el “pan nuestro de cada día”, así pues requerimos de personal capaz de manejar el cambio que lo anterior supone, pero sobre todo que esté dispuesto a quedarse en las filas laborales de nuestras empresas constructoras, que sean leales y se sientan pertenecientes a las mismas. Es por tanto que la intención de esta investigación, es la de demostrar que la adecuada inserción del individuo durante el primer contacto con la empresa constructora, es fundamental para que la misma sea capaz de competir y mantenerse en el mercado actual.

En el presente documento en primera instancia se muestra una revisión bibliográfica sobre los fundamentos de administración, psicología del trabajo y clima laboral, los cuales postulan que al encontrarnos en la época del conocimiento, en la que la riqueza es alcanzada a través de la unión de ciertos factores como la tecnología, la gestión del capital humano adquiere vital importancia para el alcance de los objetivos de las organizaciones.

Como cualquiera empresa, la empresa constructora es una organización, entendida con un sistema abierto, dónde el funcionamiento interno debe desarrollarse de manera óptima para poder

lidar con los factores externos que le atañen. A pesar de lo anterior ésta difiere en ciertos factores de las demás Industrias puesto que cuentan con oficinas móviles y un producto fijo (inmueble), mientras que en los demás casos las oficinas o plantas de la empresa son fijas y es el producto y/o servicio el que es móvil, los tiempos de trabajo y periodos de esfuerzo y atención varían constantemente; mientras unas semanas se satura a los trabajadores, pueden pasar meses sin tener que laborar una hora extra o viceversa. Esto conlleva a que los procesos de planeación estratégica sean mucho más específicos, especialmente en el campo de la supervisión y la dirección de los proyectos dando como consecuencia que tanto la cultura y el clima organizacional, así como el ambiente laboral sean temas primordiales para esta investigación, ya que de estos dependen las políticas de cada empresa que afectan finalmente a los trabajadores.

A través del diseño de un instrumento de medición y determinación de la muestra del objeto de estudio - profesionistas de la Industria de la construcción - se concluye que el proceso dentro de dicha Industria se lleva a cabo informalmente y sin continuidad, ocasionando un alto índice de rotación de personal y un bajo o nulo desarrollo de sentido de pertenencia hacia la empresa en la que se labora.

A partir de todo lo anteriormente mencionado se desarrolló el Sistema de inducción Integral para la empresa constructora (SIINTEC) buscando dar respuesta a las carencias y dificultades a las que se enfrentan los empleados durante este proceso de integración y analizando su posible aplicación en la industria de la construcción.

a) Planteamiento del problema.

En el pasado el oficio de arquitecto, como todos los oficios, se aprendían directo de la fuente de conocimiento; un arquitecto, experto, pero sobretodo maestro. Así sus discípulos, aspirantes a arquitecto, pasaban años de entrenamiento junto a su mentor, y sólo después de que estaban preparados seguían por su cuenta transmitiendo de la misma manera el conocimiento adquirido, pues el aprendizaje de un arquitecto nunca termina ya que estamos en formación continua.

En la actualidad debido a la competencia en el campo de la construcción, en México como en el mundo, se nos exigen conocimientos en sistemas, tecnologías, materiales, etc. que agilicen los procesos de construcción, compra-venta y de diseño, que nos permitan tener mayores ganancias invirtiendo menos, olvidando que la arquitectura va más allá de un diseño o un proyecto

de inversión, la arquitectura se vive y se crea a través de las personas involucradas en su proceso y la calidad de dicha arquitectura está ligada a la calidad de vida laboral de dichas personas. La base de conocimiento de las mismas comienza en su proceso de integración al campo laboral y a la empresa constructora.

Actualmente no hay muchos investigadores que estudien estos procesos dentro de la Industria de la construcción. Es verdad que las empresas constructoras grandes cuentan con manuales de procedimientos para cada situación específica, pero es sólo a través de las nuevas tendencias administrativas y psicológicas que confluyen, que se logra generar un vínculo entre el trabajador y la empresa para la que labora. Esto no debería ser así, debido a que en el ramo de la construcción es fundamental el trato con los demás involucrados en todos los procesos; jefes, colegas, subordinados, clientes, dependencias, etc. sin embargo lo anterior se pasa por alto. Así pues es necesario que surjan propuestas integradoras, que busquen desarrollar las organizaciones, pero a través del desarrollo de las personas que la conforman. Un momento fundamental y clave para el logro de lo antes planteado es la *inducción* o integración del individuo a la empresa constructora, y es en esta etapa en la que se podrían tener grandes avances derivando en un mejor aprovechamiento del capital humano y que determina la obtención de un mayor nivel profesional a través de un proceso adecuado de *inducción* al campo laboral.

b) Antecedentes y origen de la investigación.

Al comenzar mi vida profesional en el año de 2005 en la industria de la construcción, me encontré con la incongruencia entre lo enseñado en la formación académica (trabajamos individualmente) y lo que se nos solicita en el campo laboral (trabajo en equipo), pero sobretodo me he encontrado que en la práctica profesional son pocas las personas que se detienen a adiestrar y/o capacitar a su gente, lo que a la larga complica la relación, no sólo laboral sino también personal entre los diferentes involucrados. Las empresas constructoras, como unidades creadoras de productos y/o servicios echan mano de la administración para complementar y estructurar su funcionamiento, lo que vemos reflejado en su control de obra y/o proyectos. Sin embargo, llama mi atención que la gran mayoría de los problemas a los que me enfrenté son de índole personal esto debido concretamente a la falta de comunicación, sentido de pertenencia o reconocimiento, pero sobre todo el no saber sobrellevar estas emociones, lo que se vio reflejado en mi desempeño profesional.

Los nuevos enfoques psicológicos de la administración mejoran notablemente la productividad, impulsan, innovan, desarrollan y optimizan la coordinación de los recursos al maximizar la eficiencia de los individuos, al humanizar el trato hacia ellos, creando lazos importantes entre éstos y la empresa para la que trabaja, lo que se refleja a nivel operacional.

Aunado a los hechos anteriormente mencionados, el vertiginoso ritmo de vida de la empresa constructora, ocasiona que el proceso de integración del individuo a la misma sea muy complejo, y si partimos de que se trata de un recién egresado el panorama se torna gris. Los nuevos enfoques anteriormente mencionados podrían ayudar a sobrellevar esta situación por la que todos hemos pasado y que marca nuestra formación laboral, para bien o para mal. A pesar de la actual euforia por estos sistemas de administración, no son cosa nueva, tienen sus orígenes a principios del siglo pasado con la evolución del pensamiento administrativo y la implementación del enfoque psicológico en la administración. La empresa constructora debe entrar en esta nueva fase de generación de riqueza y utilidades, propiciando el desarrollo económico pero con una responsabilidad social y medio ambiental.

c) Objetivos y alcances de la investigación. Generales y específicos.

Objetivo general:

Esta investigación tiene como principal objetivo el de diseñar un sistema de inducción del capital humano para la empresa constructora, basado en la psicología laboral y las nuevas tendencias de administración de recursos humanos que las demás disciplinas ya han puesto en uso de manera exitosa.

Objetivos específicos:

- Estudiar los principales beneficios que las demás disciplinas expertas en la materia nos exponen acerca del tema. (escuela japonesa, motivadores, era del conocimiento).
- Analizar el proceso de inducción actual a la empresa constructora y dar un panorama general de explicación del fenómeno.

d) Hipótesis.

El proceso de inducción es fundamental para que el nuevo profesionalista se integre adecuadamente a la empresa constructora, debido a que crea lazos de confianza, lealtad y sentido de pertenencia hacia organización, lo que beneficia el sistema operativo de la misma, derivando en una relación laboral más satisfactoria y duradera.

e) Estructura del documento.

CAPÍTULO I. MÉTODO.

Técnicas y herramientas elegidas para desarrollar la investigación, así como la explicación de su aporte y técnicas utilizadas.

CAPÍTULO II. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.

Definiciones, nuevas tendencias hacia la eficacia y eficiencia de los individuos, explicado a través del análisis de las Escuelas Administrativas y sus diferentes posturas.

CAPÍTULO III. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Exposición de la importancia de las políticas y factores motivacionales de dicho tema, como detonante de integración y adquisición de sentido de pertenencia hacia la organización.

CAPÍTULO IV. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO.

Evolución de personal, recursos humanos, hasta llegar al capital intelectual. Importancia de la comunicación y el clima laboral.

CAPÍTULO V. LA EMPRESA CONSTRUCTORA COMO ORGANIZACIÓN. CONTEXTO Y PROYECCIONES A FUTURO.

Características, estructura y funcionamiento de la empresa constructora, así como los nuevos retos a los que se enfrenta, en México, Latinoamérica y el mundo.

CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Pruebas estadísticas, desarrollo del instrumento de medición y determinación de la muestra, aplicación y recopilación de datos. Resultados y análisis.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA: SISTEMA DE INDUCCIÓN INTEGRAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA (SIINTEC).

Sistema de procedimientos de integración del nuevo colaborador para implementación en la empresa de la construcción.

CAPÍTULO I. MÉTODO

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones surgen de ideas, y son esas ideas las que constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse posteriormente. Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales podemos mencionar las experiencias individuales, materiales escritos, teorías, conversaciones personales, observaciones de hechos, entre muchas otras.¹

En el caso del presente documento, la idea generadora fue una experiencia individual en el ámbito laboral mediante la cual, se logró detectar las carencias existentes en el proceso de integración de los empleados en la industria de la construcción.

De acuerdo a la clasificación de Roberto Hernández Sampieri, la presente investigación corresponde a la de Estudio Descriptivo, el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Un estudio descriptivo mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, pues desde el punto de vista científico describir es medir. Es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir, valga la redundancia, lo que se investiga.²

1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Así mismo, Hernández Sampieri propone una tipología para clasificar diseños de investigación. En dicha tipología se expresa que las investigaciones pueden ser de dos tipos; experimentales o no experimentales.

En la investigación experimental, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos, para después analizar los efectos de la exposición a ese mismo tratamiento. En otras palabras, en un experimento se “construye” una realidad. Por otro lado, la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.³

Siendo la presente, una Investigación no experimental.

¹ **HERNÁNDEZ** Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. México. 2006. Págs. 1-2.

² **IBÍD.** Pág. 125.

³ **IBÍD.** Págs. 251-257.

1.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las tres técnicas utilizadas para la realización de la investigación fueron: la *observación*, el *fichaje* y la *encuesta*.

La *observación* es un método que puede utilizarse cuando la investigación examina conductas abiertas. En escenarios naturales, el comportamiento puede observarse a lo largo de periodos extensos y luego registrarse y clasificarse. La observación es útil para generar ideas que pueden ser probadas después, con otros métodos de investigación. También nos sirve para proporcionar datos de ambientes donde ocurre el comportamiento en cuestión.⁴

La observación fue directa, participante, no estructurada, de campo y se hizo de manera Individual. Comenzó antes de ingresar a la Maestría en Arquitectura, en el posgrado de arquitectura de la Universidad Nacional Autónoma de México, durante diversas relaciones laborales en la industria de la construcción.

Dicha observación sirvió para detectar el fenómeno a estudiar, lo que derivó en la especialización del tema. Fue directa debido al contacto personal con el fenómeno, fue participante pues se formó parte del fenómeno al laboral en la industria de la construcción, fue no estructurada ó libre porque no se contó con la ayuda de elemento técnicos especiales para la observación y finalmente fue de campo, pues como va implícito en su nombre, se realizó la en el lugar donde ocurren los hechos.

La segunda técnica auxiliar fue la de *fichaje*, empleada en investigación científica, en la cual se registran los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas que contienen la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, ahorra mucho tiempo, espacio y dinero. Gracias a la cual, después de revisar la bibliografía acerca del tema, se obtuvo información del pasado y presente (estado del arte) que sirvió para construir los fundamentos y el marco teórico de la investigación, se anotó toda la información de manera sistemática y ordenada en las fichas, lo que facilitó la integración de la información al documento. La determinación de las fuentes bibliográficas se dio en concordancia con *la hipótesis* y *los objetivos* planteados en este documento con anterioridad.

Gracias a lo anterior, se estudiaron las definiciones, escuelas y evolución de la administración y la psicología, cada una por separado y después amalgamadas en la importancia del Capital humano para fundamentar la problemática y evidenciar los beneficios de la propuesta.

⁴ MUCHINSKY, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. 8va. Edición. Thomson. Australia-México. 2007. Pág. 30.

Lo que nos ayudará a entender que la Arquitectura debe echar mano de estos procesos administrativos para buscar la forma de implementarla en sus funciones y así crear un ambiente positivo dentro y fuera de la organización y lograr un buen funcionamiento de su sistema operativo que permita una generación de riqueza, experiencias, competencias y un desarrollo laboral y personal de todos los involucrados lo que a su vez permitirá conservar a los empleados valiosos, es decir conservar el *saber como* de las cosas. Se prosiguió entonces con el estudio de la empresa constructora como organización y su funcionamiento para establecer la situación real de la industria de la construcción a nivel México, Latinoamericano y mundial.

Para la siguiente parte de la investigación se utilizó *la encuesta*, que es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas fueron personales, mediante un encuentro en el que una parte obtiene información proporcionada por la otra sobre la base de datos de un cuestionario (predefinido o estructurado) que no puede ser alterado por el entrevistador. La encuesta sirve para lograr una estandarización de los datos, administrarlos, simplificar su tratamiento y obtener información no directamente observable.⁵

En la encuesta se realiza un listado o conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria y poder realizar la investigación, que posteriormente será contestado por la muestra. A este listado se le llama cuestionario. Sirve para trasladar el objetivo de la investigación a preguntas concretas, para homogeneizar la obtención de información y dar un tratamiento de datos más rápido. Busca hechos, comportamientos, conocimientos, opiniones o juicios, actitudes, motivos o explicaciones de conductas concretas y posibles conductas futuras.⁶

Los datos de las personas que se buscan obtener están relacionados con el problema de la investigación. Respecto a la posible falta de comprensión del encuestado de las preguntas, se mitigó al realizar varios pilotajes del instrumento.

Se presentó el instrumento a dos expertos en el tema de metodología de la investigación, para checar concordancia entre los objetivos del instrumento y las preguntas planteadas. Luego se

⁵ MUCHINSKY, Paul M. Págs. 14-16.

⁶ MUCHINSKY, Paul M. Pág. 23.

aplicó un pequeño pilotaje con valores de juicio a personas sin el perfil deseado de la muestra, para que ubicaran detalles de forma y lenguaje. Y por último, se aplicó un pilotaje a personas con el perfil de la muestra para que, con conocimientos del tema, se detectaran faltas de comprensión o problemas de fondo. Todo lo anterior en concordancia con el objetivo de la investigación y los sub-objetivos de la encuesta, lo que conllevó también a la determinación de la muestra, después explicada en el *Capítulo VI* del presente documento.

Finalmente se llegó a la propuesta y comprobación de la Hipótesis, en la forma de un Sistema de Inducción para la empresa constructora (SIINTEC), que busca vincular lo vivido en la licenciatura y la realidad de la vida laboral.

CAPÍTULO II. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

2.1.- ¿QUE ES ADMINISTRACIÓN?

La administración tiene como objetivo primordial el optimizar los recursos de la organización. Esto es, aprovechar de una mejor manera los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

Según Harold Koontz, en su libro *Elementos de Administración un enfoque internacional*, "La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que, individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados"⁷. Es decir, la administración consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación específica. Para muchos la administración es un saber práctico y por lo tanto un arte, mientras que para otros, la administración son los conocimientos organizados que sustentan esa práctica, pero la realidad es que ciencia y arte no se excluyen mutuamente, sino que son complementarios. Conforme avanza la ciencia, progresa el arte.

Es importante entender que la administración se aplica a todas las organizaciones en todos sus niveles, con el propósito de generar un excedente. Lo anterior se encuentra ligado a la productividad de la organización misma, lo que significa eficacia y eficiencia, cuyas definiciones se encuentran dentro de éste mismo capítulo. La administración engloba aspectos internos y externos a la organización con el fin de emprender acciones que hagan posible que los individuos integrantes de las organizaciones den su mejor aportación para en conjunto lograr los objetivos del grupo.

2.1.1.- Funciones Administrativas.

El análisis de la administración parece ser más fácil mediante una organización clara y útil del conocimiento, es por ellos que la mayoría de estudiosos y administradores, la dividen en cinco funciones administrativas: planear, organizar, coordinar (integrar), dirigir y controlar. Dentro de cada una de estas funciones, se encuentran las mismas funciones estructurando los conocimientos respectivos. Todos los administradores desempeñan funciones administrativas, lo que



⁷ KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. *Elementos de Administración; un enfoque internacional*. McGraw-Hill Interamericana. México. 2007. Págs. 4 y 10.

varía es el tiempo que dedican a cada una de ellas.⁸

2.1.2.- Eficiencia, Eficacia y Productividad.

Fundamentalmente el objetivo de la administración es la optimización de los recursos y para ello la organización tiene que ser eficiente y eficaz, para lograr lo anterior la empresa debe lograr que sus empleados aumenten su productividad, lo que le significa para la organización generar un excedente. La productividad es la proporción de productos a insumos en cierto periodo, con la debida atención a la calidad. Es la capacidad del individuo para producir en un tiempo determinado con los recursos disponibles.

La productividad se alcanza entonces cuando se produce más con los mismos insumos, si se reducen los insumos pero se mantienen los mismos productos o si se aumentan los productos o se reducen los insumos para cambiar la proporción favorablemente.

La productividad exige eficacia y eficiencia, y a pesar de que muchos piensan que son lo mismo, la primera es la consecución de los objetivos de la organización y la segunda es la consecución de los mismos fines, pero con el menor consumo de recursos.⁹ Cuando se es eficiente y eficaz se logra la efectividad.

2.1.3.- Características e Importancia de la Administración.

Las características de la Administración son¹⁰:

- Universalidad: pues existe en cualquier ámbito social y se puede aplicar en cualquier organización.
- Valor Instrumental: su finalidad es práctica, por lo que resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma y busca obtener un resultado.
- Unidad Temporal: a pesar de que hay diversas fases y etapas en el proceso administrativo, no existen aisladamente sino simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de cualquier organización.
- Especificidad: a pesar de que la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

⁸ KOONTZ Harold y Heinz Wehrich. Pág. 5.

⁹ IBÍD. Pág. 9.

¹⁰ MÜNCH Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. 6ta. Edición. Trillas. México. 2005. Pág. 27.

- Interdisciplinariedad: es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia y eficacia en el trabajo.
- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican pues la rigidez en la administración resulta inoperante.

En concordancia con lo anterior no podemos negar la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, así como su evidente importancia:¹¹

- Es Universal pues es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Busca la simplificación del trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Busca productividad y eficiencia, que están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- Busca el bien común pues contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

2.1.4.- Descripción básica del trabajo administrativo.

Como profesionistas de la construcción, pocas veces tenemos acceso a las descripciones básicas de muchas tareas que realizamos de manera empírica, es por ello que se procede a explicar brevemente su proceso.

El administrador es aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus subunidades, investidos de autoridad formal sobre dicha organización y de esta autoridad formal proviene el estatus, que marca las relaciones interpersonales y de las cuales proviene el acceso a la información que permite que se tomen decisiones, se elija o combinen estrategias y consta de diversas funciones, según Mintzberg, que a continuación se exponen:¹²

Funciones interpersonales. Son aquellas que se derivan de la autoridad formal.

- Cabeza y guía. El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial.

¹¹ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 28.

¹² MINTZBERG, Henry y James Brian Quinn. *Biblioteca de Planeación Estratégica*. Tomo I. Editorial Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995. Págs. 30-36.

- Líder. Implica la responsabilidad de contratar y capacitar al personal (directo) pero más importante es motivar y animar a sus empleados (indirecto) y conciliar sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.
- Enlace. Se da cuando el administrador logra contactos fuera de su cadena vertical de mando, es decir personas fuera de la organización, los cultiva y promueve para obtener información (sistema externo de información del propio administrador).

Funciones de información. Al formar un sistema de información, interno y externo, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones.

- Monitor. Se da cuando el administrador capta información a través de su red de información (interna y externa).
- Diseminador. Implica compartir y distribuir información a sus subordinados, parte de esta información es privilegiada y ellos no tendrían acceso a esta de otra manera.
- Interlocutor. Dan a conocer información fuera de sus unidades para informar y satisfacer a personas con influencia en el control de su organización. Así mismo se debe asegurar a los consumidores que la organización satisface sus responsabilidades sociales.

Funciones de decisiones. La información no es un fin en sí misma, pero es gracias a ella que se pueden tomar decisiones. Como autoridades formales, los administradores imprimen nuevos campos de acción y como centros nerviosos poseen información completa y actual necesaria para elaborar el conjunto de decisiones que determinará la estrategia de la organización.

- Emprendedor. El administrador es un precursor voluntario del cambio, pues persigue el mejoramiento de su organización, adaptándola a las condiciones cambiantes de su entorno.
- Manejador de conflictos. Se refiere a dar solución y respuesta a conflictos y presiones inesperados.
- Asignador de recursos. Es la responsabilidad de decidir a quien tocará lo que se obtenga para su organización o unidad organizacional, el tiempo, como es que se dividirá y coordinará el trabajo y autorizará toda decisión importante antes que se lleve a la acción.
- Negociador. Inversión de una gran cantidad de tiempo negociando, pues posee la habilidad de comprometer recursos organizacionales en tiempo real y cuenta con la información que requieren las negociaciones de importancia.

Las habilidades anteriormente mencionadas, no se pueden aislar fácilmente por el contrario integran un todo, ninguna función puede ser eliminada del marco general sin que se vea afectado todo el esquema, aunque cabe aclarar que eso no significa que se les dedique el mismo tiempo a cada una de ellas. De hecho algunas pueden quedar completamente olvidadas.

2.2.- CIENCIAS Y TÉCNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las características de la administración es su interdisciplinariedad, misma que la enriquece y evidencia al mismo tiempo su trascendencia en la vida del ser humano.

Es en esta conexión entre las distintas ciencias sociales, exactas y técnicas que reside la importancia de su estudio dentro de la presente investigación.¹³

2.2.1.- Ciencias sociales.

Éstas se refieren a aquellas cuyo objetivo y método se aplica a los fenómenos sociales.

- Sociología: es aquella que busca entender los procesos organizacionales, sin enfatizar en los individuales. La empresa constructora como organización supone retos específicos que se ahondarán posteriormente en la investigación (Ver Capítulo V).
- Psicología: estudio científico de los aspectos biológicos, sociales y culturales del comportamiento humano (pensamiento y conducta) a nivel individual y social. Al comprender a los trabajadores y sus acciones, se pueden mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Derecho: conjunto de ordenamientos de carácter jurídico que rigen a la sociedad. Especialmente en el ámbito de contratos y concursos de obra en la Industria de la Construcción.
- Economía: es aquella que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. Lo que concierne a la empresa constructora pues su fin último es la acumulación de riqueza.
- Antropología: estudio del hombre como tal, sin profundizar en los procesos psicológicos dentro del contexto de la organización.

¹³ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 29.

2.2.2.- Ciencias exactas.

Son aquellas que sólo admiten hechos rigurosamente demostrables.

- Matemáticas: es aquella que estudia las cantidades y las formas de las cosas. Desde la planeación hasta el control de la obra las matemáticas influyen en el análisis del proyecto para poder determinar insumos y tiempos del mismo.

2.2.3.- Disciplinas técnicas.

Es el conjunto de conocimientos que utilizan y aplican fundamentos científicos, con carácter más bien práctico.

- Ingeniería industrial: conjunto de conocimientos que pretende el óptimo aprovechamiento de los recursos de la producción. Profundamente ligado a la arquitectura y su materialización, con el surgimiento de nuevos conocimientos, tecnologías y aplicaciones.
- Contabilidad: técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados y darles su correcta difusión. La cual resulta de vital importancia para la comprobación de capacidad financiera y técnica de las empresas constructoras especialmente en concursos de obra.
- Ergonomía: campo multidisciplinario (fisiología, medicina industrial, precepción, etc.) que diseña herramientas, equipo y maquinaria compatibles con las capacidades humanas, así como evidentemente su conocimiento juega un papel fundamental en la proyección de espacios habitables y su posterior materialización.
- Cibernética: ciencia de la información y el control en el hombre y las máquinas. Tecnología constructiva y métodos de construcción, información de todos los medios de comunicación hacia los consumidores y su influencia en ellos, programas de diseño, planeación y programación, etc.

2.3.- ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los principios básicos de administración consisten en fortalecer valores éticos, personales y profesionales, fomentar el compromiso con la calidad y crear buenas relaciones entre profesionistas, competidores, etc.

La comprensión de ésta se logra a través del estudio de los diferentes puntos de vista de los autores, teóricos, expertos, etc., que han surgido a su alrededor desde su comienzo, para darnos una visión global de su importancia e impacto y así poder implementarla.

2.3.1.- Escuela de administración científica.

Se trata de la racionalización de los métodos de ingeniería aplicados a la administración que realiza investigaciones experimentales orientadas a conocer más sobre el rendimiento de los obreros, aumentándolo y ahorrando material, es decir carecía de enfoques psicológicos. Método estricto que olvidaba el bienestar y dignidad física y mental del trabajador.¹⁴ Sus principales exponentes fueron:

- Frederick W. Taylor. Frecuentemente llamado el padre de la administración, estudió los tiempos y movimientos de los obreros para incrementar la productividad y al mismo tiempo remunerarlos adecuadamente. Afirmaba que no existe un sistema totalmente efectivo, que el puesto que desempeña el trabajador no siempre va de acuerdo a sus capacidades y que las decisiones se toman en los altos mandos. Estos principios eran aplicables a cualquier empresa.
- Frank y Lillian Gilbreth. Investigaron sobre los elementos del movimiento buscando eliminar el desperdicio de energía causado por movimientos inútiles. A dichos elementos los denominaron “therbligs” (nombre que le dieron a dichos movimientos -17- con su apellido al revés) aportando novedosa información sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Evolucionando después al estudio de actividades completas y no sólo una actividad específica eliminando, reduciendo o combinando operaciones. Lo anterior representó grandes avances en la industria de la construcción, pues contribuyó de igual manera a la creación de nuevos métodos de trabajo, reducción de costos y tiempo, aunque al mismo tiempo se le criticó de robotizar a los individuos.
- Henry L. Gantt. Fue discípulo de Taylor y creó un sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas. Proponía el adiestramiento de los obreros y la aplicación de la psicología al trato con los mismos.

2.3.2.- Escuela de administración empírica.

Postula que las tareas administrativas deben ser ejercidas de acuerdo al pasado reciente, o tradición, es decir se estudia o analiza la gestión de grandes empresas y en base a ello se procede, pero es ésta su mayor desventaja, ya que lo que es bueno para alguna empresa no lo es para otra, así como también la comparación de los eventos es dudosa.

¹⁴ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 201.

Por eso mismo se encuentra al margen de los avances en materia administrativa. Especialmente después de la crisis que estamos viviendo (2009), ya que los modelos que seguíamos los mexicanos (provenientes en su mayoría de nuestro vecino del norte, Estados Unidos de América) ya no existen, y la dependencia económica que tenemos hacia la economía extranjera resultó contraproducente.¹⁵

2.3.3.- Escuela de las relaciones humanas ó escuela del comportamiento humano: enfoque psicológico de la administración y evolución del proceso administrativo.

A principio de los años 20's surge la necesidad de humanizar a las empresas y se comienza a hacer uso de las ciencias sociales para ello, al integrarse sociólogos quienes tenían un profundo conocimiento del comportamiento humano, se genera el desarrollo de la Psicología Industrial. Es a partir de esta en que se comienza a entender que los factores clave para la motivación de los empleados son de índole afectivo y social, no económicos como hasta ese momento se planteaba.

¹⁶

- Robert Owen. Consideró que a las personas que trabajaban en la empresa se les debe de dar un trato especial y ciertas consideraciones.
- Elton Mayo quien forma parte de investigaciones sobre la conducta humana en el trabajo para la compañía Western Electric en Estados Unidos entre los años 20's y 30's. El primero de estos consistió en seleccionar a 6 de los miles de trabajadores y trasladarlos a un lugar especial, otorgándoles concesiones y jornadas laborales menores, lo que elevó su productividad. Al integrarse Mayo al experimento 8 meses después, les quita dichas concesiones pero la productividad de los 6 individuos no baja. Al entrevistarlos dijeron estar comprometidos con la empresa y agradecidos por ser elegidos entre todos los trabajadores. A esto se le llamó persuasión psicológica. En el segundo experimento se entrevistaron a 22 mil de los más de 40 mil empleados de la Western Electric, donde se dieron cuenta de que el empleado siente aversión hacia la compañía donde labora, su estado de ánimo afecta su productividad y durante el proceso de las entrevistas tenían descargas emocionales. En el tercer estudio, dónde incentivaron la producción de los obreros, descubrieron que no la impacta mucho la remuneración monetaria y que la empresa contaba con grupos informales que muchas veces tenían mayor fuerza que los formales. Con todo esto Mayo demostró

¹⁵ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 206.

¹⁶ IBID. Pág. 207.

que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas, así como la importancia de la comunicación y de los grupos informales que se forman en la empresa, evolucionando el pensamiento administrativo. Aunque, a mi parecer, su más importante logro fue el evidenciar que se puede crear un vínculo entre los trabajadores y la empresa; provocando lealtad, compromiso y realización de ambas partes.

2.3.4.- Escuela del sistema social.

Esta escuela reconoce la importancia de la organización formal e informal. Pretende equilibrar recursos de las empresas, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Esta corriente tenía como objetivo principal el estudiar los problemas de la empresa y sus causas, prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Surge entonces la estructura del comportamiento, la división del trabajo, la forma en como funcionan las empresas y el comportamiento de su personal.¹⁷ Sus principales exponentes fueron:

- Chester Barnard. Él estudió la autoridad y las actitudes del ejecutivo y decía que las órdenes deben ser comprendidas por el subordinado, congruentes con los objetivos, compatibles con los intereses y factibles. Y afirmaba que de acuerdo a la actitud del jefe era la reacción del subordinado. Explicó el papel fundamental que juega la organización informal, al ser el canal de comunicación entre la organización formal y los empleados.

2.3.5.- Escuela de administración de sistemas.

Esta corriente entiende a la organización como un sistema, un conjunto formado por partes que, al asociarse con un objetivo, funcionan como un todo. Por tanto entiende que en la organización hay multidisciplinariedad en donde la parte interna trabaja para lograr los objetivos comunes y la parte externa para funcionar con el ambiente. Aunque descuida el factor humano es importante para el manejo de grandes organizaciones.¹⁸ Su principal exponente fue:

- Karl Ludwig Von Bertalanffy. Él realizó un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trataba de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes.

¹⁷ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 208.

¹⁸ IBID. Pág. 210.

2.3.6.- Escuela de la teoría de las decisiones.

Postula que el hombre es capaz de adaptarse y evaluar diferentes opciones, por lo que los factores económicos, sociales y técnicos influyen en la conducta y productividad del mismo.¹⁹

2.3.7.- Escuela matemática o de la medición cuantitativa.

Trata del proceso de decisiones y la serie de etapas que la forman, fomentando el pensamiento ordenado, la metodología lógica y el reconocimiento de restricciones efectivas expresándose en términos de símbolos matemáticos (aquellos datos que puedan ser medidos).²⁰

2.3.8.- Escuela neohumana – relacionalista.

Considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos integradores de las empresas dándole gran importancia a las motivaciones y necesidades del individuo, pues el factor humano es determinante en la empresa. Esta corriente novedosa estudia la administración por objetivos buscando la auto-realización del individuo proporcionándole independencia.²¹ Tuvo varios exponentes, cuyas teorías se profundizan dentro del Capítulo III:

- Abraham H. Maslow. Estudia las necesidades del ser humano y las jerarquiza en orden de importancia dando pie a la famosa “Pirámide de necesidades” entendiéndolo que la satisfacción de un nivel lleva al siguiente de la jerarquía, aunque explica también que hay zonas de coincidencia entre niveles ya que no se da la satisfacción total de las necesidades. Estas son las fisiológicas en la base de la pirámide; de seguridad; sociales; de estima y de autorrealización.
- Frederick Herzberg. Estudió el factor motivacional al igual que los factores higiénicos para evitar crear ansiedad en los trabajadores y descubre que los factores de higiene son independientes a los motivacionales, y que una vez que los factores higiénicos no son satisfactorios no mejora la actitud del trabajador.
- Douglas McGregor. Concluyó que el hombre, sus aspiraciones y necesidades son de suma importancia para la empresa, él estaba ligado al modelo de los recursos humanos donde identificó por un lado la Teoría X; la que sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, ponerlo en segundo lugar y no tener responsabilidades. Y por otro lado la Teoría Y; que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas con tendencia a la

¹⁹ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 211.

²⁰ IBID. Pág. 211.

²¹ IBID. Pág. 212.

satisfacción laboral, aceptando responsabilidades y resolviendo creativamente los problemas de la organización.

2.3.9.- Escuela ecléctica, universal ó del proceso administrativo.

Es la agrupación de varias ideas, conocimientos agrupados en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo, creando una nueva dimensión de la administración.²²

La administración social procura el mejoramiento de la calidad o el producto y/o servicio, la situación socioeconómica, el cumplimiento de obligaciones fiscales y evita la competencia desleal y promueve el desarrollo de fuentes de trabajo y su objetivo es incrementar y preservar las riquezas.

La administración organizacional impulsa la innovación, la investigación, el desarrollo tecnológico y optimizar la coordinación de recursos maximizando la eficiencia, los métodos y procedimientos conciliando intereses.

La administración económica busca generar riquezas, maximizar utilidades, manejar adecuadamente los recursos financieros, propiciar el desarrollo económico del grupo social y promueve la inversión.

- Henri Fayol. Considerado uno de los iniciadores de la Administración, identificó las principales funciones que a su parecer deberían realizarse dentro de la organización: Técnicas, Comerciales, Financieras, Seguridad, Contabilidad y Gerencia. Además de esto determinó funciones de planeación, organización y control y subrayó que la importancia de las habilidades del gerente se acentúan en las relaciones con la cadena de mando y estableció 13 principios de administración que hasta el día de hoy fundamentan la aplicación del proceso:

1. División del trabajo.
2. Autoridad-responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Subordinación del interés individual al particular.
6. Remuneración del personal.
7. Centralización.

²² MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 213.

8. Cadena de mando.
9. Orden.
10. Equidad.
11. Estabilidad del personal.
12. Iniciativa.
13. Solidaridad.

2.3.10.- Corrientes actuales en la administración.

Diariamente surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración por lo que se necesita una constante actualización de los mismos. Por tal motivo se esboza a continuación las más recientes e importantes:²³

2.3.10.1.- Calidad total.

Proceso de mejora de la calidad como cultura surgido de las empresas japonesas al final de la segunda guerra mundial que incrementa calidad y productividad en las empresas que la implementan. Desarrollada en Japón se fundamenta en la cultura de honor, lealtad y nacionalismo de los japoneses.

Gracias a la estructura académica de oriente que provee el sistema económico de aquella región se tiene una estrecha relación con el sector privado derivando en eficacia entre los sistemas organizacionales. Debido al interés generado por esta corriente se extendió a nivel mundial estableciendo estándares de calidad internacionales como el ISO 9000.²⁴

2.3.10.2.- Desarrollo organizacional (DO).

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al constante cambio organizacional actual, basado en los siguientes supuestos:

Cada época desarrolla la forma de organización en afinidad con sus características y necesidades. La única forma de cambiar a las organizaciones es modificando la cultura organizacional. Las personas deben poseer una nueva conciencia social. Sus representantes más notables fueron:²⁵

- Warren Bennis. Entiende al DO como una respuesta al constante cambio, una estrategia que busca reestructurar organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las

²³ MÜNCH Galindo, Lourdes. Pág. 215.

²⁴ IBÍD. Págs. 215,216.

²⁵ MÜNCH Galindo, Lourdes. Págs. 216-221.

tecnologías, mercados y retos y al mismo cambio. A pesar de ellos exponía que es difícil la implantación de un buen programa de Desarrollo Organizacional porque se necesita un completo cambio en los sistemas de administración, lo que implica un trabajo arduo y una alta inversión monetaria y de tiempo. Esto debido a que su implementación es un proceso largo que ocasiona constantemente conflictos y desajustes mientras se vuelven a empatar los objetivos individuales con los organizacionales.

- Richard Beckhard. Plantea que el DO es una estrategia educativa, un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia aumentando la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos que es donde se aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Implicando la participación y desarrollo del Recurso Humano en las empresas, haciendo hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

El programa de DO se logra a través de varias etapas:

1. Diagnóstico de la estructura organizacional y de los procesos organizacionales.
2. Planeación Estratégica de curso de acciones necesarias.
3. Educación a través de la modificación de la conducta individual y grupal creando el cambio en la organización.
4. Consultoría y entrenamiento simultáneamente a la educación buscando la retroalimentación.
5. Evaluación una vez aplicadas las estrategias.

2.3.10.3.- Teoría Z ó método japonés.

La vida japonesa se caracteriza por varios factores que conllevan a relaciones sociales más estrechas como lo son la intimidad, el interés por los demás, el apoyo, la generosidad, la disciplina, lo que se extrapola al ámbito laboral.²⁶

Lo que derivó en que Japón sea una de las naciones industrializadas más importantes, en gran parte debido a sus prácticas administrativas, muy diferentes a las de los otros países. El empleo japonés tiene dos columnas principales, primero el empleo para toda la vida y segundo el consenso en la toma de decisiones. Sin embargo a principios de los años 80 surge la Teoría Z de William Ouchi, que adapta las antes mencionadas técnicas japonesas administrativas, al ambiente de Estados Unidos, enfatizando la atención en las habilidades interpersonales necesarias para la

²⁶ **IBÍD.** Pág. 221.

interacción del grupo, demostrando que el individuo no desliga su condición de ser humano en la organización aumentando así la productividad y sobre todo su autoestima. Aún haciendo hincapié en la toma de decisiones grupal, la responsabilidad sigue recayendo en el individuo.²⁷

Empieza entonces una nueva corriente administrativa donde se crean lazos de confianza, trabajo en equipo, relaciones interpersonales estrechas, toma de decisiones colectiva, es decir un cierto paternalismo que deriva en un mayor compromiso con la gente, entendiendo que el trabajo es la parte estructural de la vida de los individuos, así pues debemos hacer al individuo parte estructural de la empresa.

Sin importar que corriente se prefiera, es innegable que cada una tiene puntos fuertes y que al evolucionar las necesidades humanas de manera exponencial y diversa, funcionan mejor al complementarse que de manera individual. Es de igual manera necesario el entender que la administración va de la mano con la psicología, pues los teóricos antes mencionados, hicieron aportaciones importantes en ambas disciplinas, al adentrarse en el estudio de los individuos en el ambiente laboral y enriqueciéndose la una con la otra. Ambas buscan entender dicho comportamiento humano y evolucionaron hacia el mismo objetivo desde dos puntos de vista diferentes pero a la vez ligados: la primera en gestión de recursos humanos y la segunda en psicología del trabajo.

²⁷ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Págs. 67-69.

CAPÍTULO III. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

“Algo que reteníamos nos hizo débiles, hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos.” Robert Frost.

3.1.- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

La psicología del trabajo es una disciplina científico – social que parte de la psicología y cuyo objeto es el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones (casi siempre empresariales pero también sociales y gubernamentales).

Esta mezcla de subespecialidades se da por la preocupación por las personas y su conducta en situaciones laborales, científicas y prácticas y busca mejorar la calidad de vida laboral del trabajador, optimizando su integración a la organización y su rendimiento en el puesto de trabajo asignado.

3.1.1.- Antecedentes históricos de la psicología del trabajo.

Los primeros años (1900-1916).

En sus inicios la Psicología del trabajo ni siquiera tenía un nombre, era sólo el encuentro de dos fuerzas que habían tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza dirigida a la acción de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayoría de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban el estudio de problemas fuera de la investigación pura. Aún así había quienes comenzaban a entender que el estudio de las habilidades reales era la base donde se desarrollaría la Psicología Científica, como W.L.Bryan , quien durante su discurso a la American Psychological Association de 1904, expuso la importancia de estudiar “las actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana” usando por primera vez el término “Psicología Industrial”. Por lo que se le considera el precursor de la Psicología del Trabajo.²⁸

La otra fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción y la productividad de los empleados industriales.

Frank y Lillian Gilbreth, como se dijo en el capítulo anterior pertenecieron a la escuela de la administración científica y contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento dentro de la producción industrial. Sus estudios fueron encaminados a tratar de disminuir y/o

²⁸ MUCHINSKY, Paul M. Págs. 6-7.

eliminar los movimientos innecesarios de los trabajos manuales y para reducir la fatiga por dichas movimientos.

Durante esta época hubieron tres individuos que contribuyeron a la fundación de la Psicología del Trabajo, cuyas aportaciones aparecieron prácticamente una tras de la otra.

El primero de ellos fue *Walter Dill Scott*, quien escribió el primer libro sobre la aplicación de la psicología en el mundo laboral, publicó *The Theory of Advertising* en 1903, acerca de la sugestión y la influencia en la gente y *Psychology of Advertising* en 1908, que trataba sobre los beneficios de la competencia, la lealtad, y la concentración en el incremento de la eficiencia humana. Publicó durante los siguientes años *Influencing Man in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Fue decisivo durante la primera guerra mundial aumentando la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor ingeniero de profesión, exponente también de la escuela científica y llamado el padre de la administración, entendió los beneficios de rediseñar la situación laboral para aumentar tanto la producción de la compañía como los salarios. Capacitó a los empleados que manipulaban lingotes de hierro sobre cuando descansar y cuando trabajar aumentando la productividad de la fábrica de 12.5 a 47 toneladas de lingotes de hierro manipuladas.

Al mismo tiempo Hugo Münsterberg estudiaba sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo. Münsterberg publicó *Psicología y Eficiencia Industrial* el cual trataba de seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

Primera guerra mundial. (1917-1918).

La primera Guerra Mundial impulsó la respetabilidad de la Psicología.

Varios psicólogos creían que la guerra sería un catalizador para la su profesión, en este grupo se encontraba Robert Yerkes, quien fue decisivo en esta etapa al insistir que la psicología podría ayudar en tiempo de guerra. En esta época los psicólogos investigaban las motivaciones de los soldados, así como los problemas psicológicos ocasionados por las incapacidades causadas por la guerra, y aunque se mostraban escépticos, finalmente comenzaron a aprobar sus propuestas, aunque solo las que evaluaban a los reclutas. Yerkes junto con otros colaboradores desarrollaron tests generales de inteligencia denominados Army Alpha, pero al darse cuenta que el 30% de los reclutas eran analfabetas crearon paralelamente Army Beta. Al mismo tiempo Walter Dill Scott investigaba sobre la mejor colocación de los soldados en el ejército. Aunque el impacto

de la psicología no fue sustancial se le otorgó el reconocimiento y autoridad a la profesión, por lo que se dio un gran auge de empresas de consultoría después del término de la Primera Guerra.²⁹

Período entre las dos guerras (1919-1940).

Durante este periodo comenzaron las cooperaciones entre las universidades y la industria para realizar experimentos que pretendían resolver problemas con técnicas de investigación. Para 1924 comenzaron los experimentos en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, en conjunto con la Universidad de Harvard y coordinados por Elton Mayo. Lo que se buscaba era verificar la correlación entre la productividad e iluminación, y aunque no parecían tener importancia mayor, rápidamente se convirtieron en clásicos de la Psicología Industrial. Se instalaron varios juegos de luces en las salas de trabajo donde se producía el equipo eléctrico, en unos con luz intensa y en otros con luz de luna, pero la productividad no parecía guardar relación con la iluminación, por el contrario aumentó a pesar de los cambios en ésta.

Halagados porque los investigadores de Harvard los estudiaban, los obreros quisieron impresionarlos siendo altamente productivos, por lo que se dedujo que hay aspectos no técnicos que los influían. El rendimiento de los obreros mejoró con la intervención de los investigadores y mientras siguió siendo novedad, pero cuando esta desapareció se regresó al nivel anterior de productividad gradualmente, a esto se le denominó efecto Hawthorne, cambio de conducta ante un tratamiento novedoso con retorno gradual al nivel anterior al desaparecer la novedad. También se evidenciaron los grupos informales de empleados y el control que ejercen sobre la producción, la importancia de la actitud de los mismos, la importancia de los supervisores y del trato que tienen para con los obreros. El término de estos estudios coincidentemente con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.³⁰

Segunda guerra mundial (1941-1945).

Al entrar Estados Unidos en guerra, ya los psicólogos industriales estaban mucho mejor preparados, debido a su intervención en la Primera Gran Guerra o Primera Guerra Mundial. Se trabajó en el desarrollo de pruebas de estrés situacional, emprendido por la Oficina de Servicios estratégicos de Estados Unidos, que evaluaba candidatos para asignarlos adecuadamente. Se seleccionó y entrenó también a pilotos aviadores con pruebas en cabinas de control, donde se instalaron equipos de grabación para observar las reacciones de los pilotos. Lo que logró aparte

²⁹ MUCHINSKY, Paul M. Págs. 9-10.

³⁰ IBÍD. Págs. 11-13.

de la adecuada selección de candidatos, se diseñara para que el trabajo de los pilotos fuera más fácil y seguro, esto último en colaboración con la Ingeniería.

Todo lo anterior se trasladó a la vida civil, desde la selección de empleados, capacitación, diseño de maquinaria, la medición de la moral y las actitudes de los candidatos, lo que verificó la utilidad de la Psicología Industrial en las organizaciones.

Cada una de las dos guerras mundiales tuvo gran impacto en la Psicología Industrial, aunque de una manera distinta. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social, mientras que La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. Entre los años 1946 y 1963, evolucionó la disciplina en subespecialidades, y logró de niveles de rigor científico y académico.³¹

Años 50 a la actualidad.

Hacia finales de los años 50's y hasta mediados de los 70's Estados Unidos se vio influenciado por el movimiento de los derechos civiles. Tornándose la situación más sensible hacia las minorías, así fue como la psicología comenzó a servir a dos autoridades, primero a la realización de Alta Calidad y la otra era la vigilancia y evaluación del Gobierno.

La psicología del trabajo actualmente trata de ajustar la fuerza de trabajo al puesto de trabajo, mientras los cambios se generan tan rápidamente entre ambos. Todo esto debido a que hoy por hoy hay más personas en busca de trabajo que hace unos años, las mujeres se integran a esta búsqueda y todos con un nivel más elevado de educación y sin distinción de raza. Aunado a esto los cambios económicos provocan despidos en masa que obliga al aprendizaje de nuevas habilidades para conservar el empleo, mientras que los cambios sociales se ven reflejados en las conflictivas relaciones interpersonales, todo esto provocó la necesidad de adaptarse a la pérdida del trabajo, traslados, reubicaciones, etc.³²

Gracias a ello se ha aceptado la estrecha relación entre el trabajo y la vida personal de los empleados y como se afectan entre sí. En los últimos años se ha dado una gran importancia al estudio del ocio, el apoyo emocional de los miembros de la familia y el manejo del estrés laboral en el hogar.

³¹ MUCHINSKY, Paul M. Págs. 13-14.

³² IBÍD. Págs. 14-15.

3.1.2.- Aplicación de la psicología del trabajo.

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo, como ya se mencionó, es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales³³:

- **Selección y colocación:** métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Identificando aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades de cada individuo.
- **Capacitación y desarrollo:** identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo.
- **Evaluación del desempeño:** se identifican los criterios para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.
- **Desarrollo de la organización:** proceso de análisis de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo, clientes, etc.
- **Calidad de la vida laboral:** se trata de los factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.
- **Ergonomía:** los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos de fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los individuos.

3.2.- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Aunque de entrada podríamos entender que la Psicología Organizacional estudia la organización como tal, en realidad se enfoca al estudio del individuo como parte de la misma.

Es a partir de 1980 que se comienza a estudiar a las organizaciones como un sistema, es decir se considera parte de la empresa u organización no solo a quienes trabajan en ella, sino también a quienes se ven beneficiados por sus productos y/o servicios así como a sus proveedores. Es por ello que la psicología organizacional se ha visto beneficiada con el surgimiento de la mercadotecnia y la búsqueda de la calidad total (ver Capítulo I), así como de la investigación del manejo de grupos y sus sentimientos y autoestima.³⁴

³³ MUCHINSKY, Paul M. Págs. 4-5.

³⁴ RIVERA Pineda, Idalia. *Psicología del Trabajo*. Plan de trabajo y apuntes digitales del Sistema Universitario Abierto. Facultad de Contaduría y Administración. Ciudad Universitaria. 2008. <http://fcaenlinea.unam.mx/> Pág. 8.

La psicología organizacional mantiene estrecha relación con varias disciplinas como lo son la psicología industrial, la psicología social, la antropología y la administración, entre otras ya que es una confluencia de especialidades. Y es precisamente gracias a esto que se comienza a considerar al individuo y su comportamiento y sentimientos ante los cambios que la organización pueda presentar. De ahí que se trate de comprender los fenómenos a través de la investigación aplicada y de orientar a la organización por medio de lineamientos y la conducción de proyectos, diagnosticando, monitoreando y evaluando los roles y funciones dentro de la misma, comprendiendo y describiendo los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.

Otros aspectos para los cuales la organización debe estar preparada son los cambios económicos, culturales y sociales, para lo cual se puede echar mano de la psicología organizacional incrementando la motivación y satisfacción de los involucrados en la misma, mejorando su eficiencia y apoyando el crecimiento a nivel individual, grupal y organizacional, fortaleciendo el liderazgo de los responsables, promoviendo la formación de equipos de trabajo, lo que enriquece la toma de decisiones al proporcionar una visión global de la problemática.

La psicología organizacional ha encontrado que las personas somos más productivas cuando establecemos relaciones igualitarias, participativas, comprensivas y de autodesarrollo en nuestro ambiente laboral.

3.3.- RELACIONES HUMANAS, INTERPERSONALES, PÚBLICAS Y LABORALES

Las relaciones humanas son aquellas cuyo fin es el de permitirle al individuo vínculos amistosos y provechosos regidos por normas previamente establecidas, ya sean escritas o no, pero aceptadas por la mayoría de la sociedad. Anteriormente los términos relaciones humanas y relaciones públicas eran utilizados como iguales, pero las segundas son las relaciones humanas dirigidas al grupo social. Todo lo anterior en concordancia con la búsqueda, más adelante explicada en las teorías motivacionales, de reconocimiento y aceptación del individuo.

Dentro del ámbito laboral, las relaciones humanas/públicas suponen una mejor adaptación a la organización, a través de familiarización (inducción) y aceptación (socialización) dentro del

grupo organizacional, esto se logra mediante el adecuado trato a nuestros semejantes en todos los niveles de la organización.³⁵

Según Stephen P. Robbins, un grupo: “es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.”

Al salir del núcleo familiar las personas nos topamos con grupos donde debemos encontrar un lugar, a través de normas, formales o no, y líneas de comportamiento especificadas por los mismos grupos. Los grupos de trabajo, entendidos como subsistemas especializados dentro de una organización, son fuente de auto realización para las personas, eso con la finalidad última de alcanzar los objetivos de la organización, coordinando esfuerzos y dirigiendo capacidades, mediante las denominadas “funciones de enlace”.

Un grupo puede fomentar aspectos positivos del comportamiento de cada uno de sus miembros, pero también puede inhibir su desempeño, como cuando en un despacho de arquitectos un empleado entrega antes de lo esperado su trabajo, ocasiona enojo dentro de sus similares, los que ejercen presión sobre él para desacelerar su producción. De ahí la importancia de ubicar correctamente al empleado pero sobre todo de darle la correcta orientación en orden de crear un grupo cuya dinámica exija más entre sus integrantes y no que sea limitante.³⁶

En la industria de la construcción en la que hasta el género es factor determinante del comportamiento organizacional; para la formación de cambio de actitudes ante el trabajo mismo, es importante entender que contamos, en unión con la administración y la psicología, con herramientas para modificar actitudes, como lo son metas más claras (comunicación efectiva), mejora del ambiente laboral, participación dentro de las decisiones y la capacitación.

Todo lo anterior sin olvidar que “la primera impresión jamás se olvida”, es decir que la inducción del capital humano dentro de la empresa constructora, supone cohesión de las partes y encamina hacia una relación duradera y beneficiosa. Dentro de los siguientes apartados trataremos los distintos momentos de integración a la empresa, haciendo especial énfasis en aquellos que funcionan como motivadores.

³⁵ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 87-90.

³⁶ IBID. Págs. 101-105.

3.4.- MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

La motivación es de gran ayuda en la organización pues está en función del comportamiento individual. Es durante la etapa de integración del individuo a la organización en la que se desarrollan en gran medida las habilidades y aptitudes del individuo, pero sobretodo es aquella en donde se define la futura relación laboral, ya que al ser dependiente de sus integrantes la empresa no solo apuesta por su correcto funcionamiento sino por la evolución del mismo y mayores beneficios a mediano y largo plazo. La mayoría de estas etapas son aplicaciones de la psicología del trabajo, lo que explica el gran peso que ejercen sobre la interacción entre el individuo y su situación laboral.³⁷

La motivación engloba todos aquellos impulsos, sean estos conscientes o no, del ser humano que buscan ser satisfechos. Dichos impulsos se clasifican en niveles desde los más básicos como respirar, comer, dormir, etc. hasta llegar a las más complejas necesidades sociales como el logro, la pertenencia y el afecto, éste impulso interno es capaz de orientar al individuo hacia una meta específica y resulta de la interacción del individuo y una situación específica. El hombre tiene muchas necesidades; fisiológicas, psicológicas y culturales y es en el trabajo donde encuentra una forma de satisfacerlas, adquiriendo un sentido de utilidad y sobretodo importancia para sí y para los demás (prestigio). Es por ello que la auto-realización juega un papel fundamental en el proceso de adaptación a la empresa y gracias a esta conjunción de motivadores y variables podemos llegar a la conducta motivada dentro de las organizaciones.³⁸

Todo gracias a que la motivación es un proceso psicológico básico, interactúa pero sobre todo actúa en conjunto con varios procesos mediadores y el ambiente y es responsable de la intensidad, dirección y persistencia de un individuo para lograr un objetivo. La motivación va a influir en las personas dependiendo del estilo de liderazgo manejado dentro de la organización, debido a que es el resultado de la interacción de la persona con la situación que la envuelve. La motivación está compuesta por tres elementos importantes:³⁹

- *La necesidad.* La necesidad es una carencia interna de los individuos y depende de variables culturales y se dan cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico,

³⁷ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 87-90.

³⁸ IBÍD. Págs. 101-103.

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones.* Thompson Learning. México. 2004. Págs. 313-315.

rompiendo así el estado de equilibrio del organismo. Lo que crea tensión e impulsa al individuo a tratar de disminuirla o eliminarla.

- *Los impulsos.* También llamados motivos, son los medios que alivian las necesidades antes mencionadas, a través de la generación de la búsqueda de objetivos o incentivos que al alcanzarlos, reducirán la tensión provocada por la necesidad. Los impulsos fisiológicos y psicológicos están orientados a la acción, creando condiciones que brindan la energía suficiente para alcanzar un incentivo.
- *El incentivo.* Es un elemento fundamental dentro del proceso de motivación, ya que es un incitador a la acción e indicador de la dirección de la misma. Aunque en el pasado se pensaba que el incentivo más efectivo era el económico, innumerables investigaciones reflejan que este pasa a segundo término después del reconocimiento social.

3.5.- TEORÍAS MOTIVACIONALES

Hay distintas teorías de la motivación y cada teoría pretende describir qué son los humanos, pero sobretodo tratan de describir lo que pueden llegar a ser. A continuación una breve explicación de las que son las más importantes, para el correcto desarrollo de esta investigación.

3.5.1.- Teoría de la motivación de Abraham Maslow.

En esta teoría Abraham Maslow (1954) ordena los niveles de necesidad por importancia, explicando que al estar satisfechas las primeras necesidades, esto nos lleva al siguiente nivel de la jerarquía. Los cuatro primeros niveles (fisiología, Seguridad, Afiliación y Reconocimiento) pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» o básicas; al nivel superior (Auto-realización) lo denominó «auto-actualización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser».⁴⁰



Imagen 1. Pirámide de Maslow.

⁴⁰ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 100-101.

3.5.2.- Teoría de Frederick Herzberg.

Esta teoría de la motivación en el trabajo sobre el comportamiento (1967), dice que hay dos factores determinantes en el comportamiento del individuo: éstos son los factores higiénicos y los factores motivadores.

Los primeros se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, estas son administradas por la empresa y por lo tanto están fuera del control de las personas.

Los segundos se refieren al contenido de las tareas y deberes relacionados con el puesto laboral y producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad.⁴¹

3.5.3.- Teoría de David McClelland.

Construida teniendo como base el trabajo de Henry Murray, McClelland (1989) estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La necesidad de realización, busca destacar y tener éxito aún sin remuneración monetaria o premios, la necesidad de poder busca influenciar a los demás y obtener el control de la situación, mientras que la necesidad de filiación pretende aceptación y establecer relaciones interpersonales. Estas necesidades, dice McClelland, son aprendidas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Este proceso de aprendizaje tiene como resultado el desarrollo de patrones únicos de necesidades que afectan comportamiento y desempeño.⁴²

3.5.4.- Teoría de Chris Argyris.

Argyris explica que en todo desarrollo organizacional el interés está centrado en los recursos técnicos y humanos. El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las diferentes áreas de la organización.

Este desarrollo afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos y las normas y valores organizacionales (ver Capítulo V), debido a que el hombre occidental ha sido educado en forma diferente a lo que exige la empresa y por lo tanto hay desajuste en el comportamiento humano cuando trabaja en las organizaciones.

⁴¹ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 103-105.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 327-328.

Respecto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, establece un modelo de inmadurez-madurez que cuenta con siete elementos:⁴³

Pasividad.	_____	Actividad
Dependencia.	_____	Independiente.
Capaz de comportarse en pocas formas.	_____	Capaz de comportarse en muchas formas.
Intereses Superficiales.	_____	Intereses Profundos.
Perspectiva a Corto Plazo.	_____	Perspectivas a Largo Plazo.
Posición Subordinada.	_____	Posición Superior.
Falta de autocontrol.	_____	Autoconocimiento y Autocontrol.

Ilustración 1. Modelo de Inmadurez - madurez de Argyris.

3.5.5.- Teoría de las expectativas de Victor Vroom.

Teoría creada por Vroom en 1964 y después complementada por Lawler III en 1968, la cual sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros, es decir propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir la tarea y que las recompensas que recibirá por ello, serán mayores que el esfuerzo que harán. Partiendo de tres supuestos básicos:⁴⁴

- *Valencia*. Es la importancia enfocada hacia una recompensa (preferencias individuales).
- *Expectativa*. Es la creencia de que un esfuerzo o acción llevará al desempeño deseado y por tanto al cumplimiento de los objetivos.
- *Instrumentalidad*. Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

Pues el individuo cree que el dinero o remuneración de su actividad cubrirá por completo sus necesidades y que para obtenerlo requiere de un desempeño óptimo (productividad).

3.5.6.- Teoría del refuerzo o reforzamiento de Burrhus Frederic Skinner.

Ésta teoría dice que hay ciertos condicionamientos operantes que pueden ayudar a influir de manera positiva en la conducta humana. El *refuerzo* es importante durante el proceso de aprendizaje pues mientras que la motivación puede ser causa interna de la conducta, el refuerzo es una causa externa. Así mismo hay cuatro estrategias para modificar el comportamiento en las

⁴³ MUÑOZ Garduño, Jaime. *Introducción a la Administración*. 2da. Edición. Editorial Diana. México. 1991. Pág. 239.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 333-339.

organizaciones, los dos primeros fortalecen el comportamiento deseable, mientras que los dos últimos los debilitan y/o eliminan:⁴⁵

- *El refuerzo positivo* es cuando a un estímulo le sigue una consecuencia positiva, esto fortalece dicha respuesta e induce la repetición de la conducta que la originó.
- *El refuerzo negativo* se refiere a la remoción de algo deseado para modificar la conducta que origino esta clase de refuerzo.
- *El castigo ó sanción* es la consecuencia no deseada de una conducta en particular, aunque esta clase de refuerzo es menos permanente que la del premio y genera actitudes negativas hacia la persona que lo aplica.
- *La extinción* de una consecuencia agradable y contingente se da para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable.

3.5.7.- Modelo E-R-C de Clayton Alderfer.

Alderfer concuerda con Maslow al dividir las necesidades humanas en niveles de jerarquía, pero la jerarquía de necesidades que Alderfer (1969) propone consta solamente de 3 niveles en lugar de los 5 que maneja Maslow. Estas son la necesidad de existencia E, relación R y crecimiento C. La primera encuentra su correspondencia en la pirámide de Maslow en los niveles de Fisiología y de Seguridad, la segunda en el nivel de Afiliación y Reconocimiento y la tercera en la categoría de auto-realización.

Estas dos teorías también se diferencian en el hecho de que Alderfer dice que las necesidades de los niveles superiores pueden ponerse en marcha aún cuando la necesidad del nivel inmediato inferior no esté por completo satisfecha.⁴⁶

3.5.8.- Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor (1966), proponía dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano. La teoría X expone que los seres humanos son perezosos y deben ser motivados a través del castigo ya que evitan las responsabilidades, mientras que la teoría Y expone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa pues los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Pág. 339.

⁴⁶ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 101-102.

Hipótesis X.	Hipótesis Y.
La gente no quiere trabajar.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	La gente prefiere autonomía.
La gente tiene poca creatividad.	Todos somos creativos en potencia.
La motivación funciona sólo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles.
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	La gente motivada puede autodirigirse.

Ilustración 2. Hipótesis X - Hipótesis Y de McGregor.

3.6.- INTELIGENCIA EMOCIONAL

*"Dedicado al avance del aspecto interno del liderazgo y la empresa próspera en la cual cómo negociamos unos con otros es tan importante como lo que producimos, y como servimos a los demás es tan vital como cuánto ganamos."*⁴⁷

Robert K. Cooper.

A finales de los años ochenta del siglo pasado (XX), Howard Gardner psicólogo de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Harvard propone que el ser humano tiene más de un tipo de inteligencia y establece 8 tipos: la lingüística, la lógica – matemática, la corporal – cinestética, la visual – espacial, la musical, la naturalista, la existencial y la emocional, esta última dividida en intrapersonal e interpersonal.⁴⁸

La inteligencia emocional es, según Dr. Daniel Goleman; "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".⁴⁹

Esto incluye una serie de facultades:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión, (propias y ajenas).
- La capacidad de experimentar (o de generar a voluntad) determinados sentimientos en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas deriva.

⁴⁷ COOPER, Robert K. y Ayman Sawaf. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo editorial NORMA. Colombia. 1998.

⁴⁸ CHÁVEZ Martínez, Gustavo. *Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones*. México. Revista: Adminístrate Hoy. Volumen: 12. Número: 133. Año: 2005. Págs. del art.: 17-28.

⁴⁹ GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós S.A. México. 1996.

- La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Gracias a Goleman algo cambió en el mundo empresarial, los métodos antiguos con que se solía llevar un negocio van quedando en desuso, lo que nos lleva a usar nuevos lineamientos, un ejemplo es que antes se enfrentaban a la mano de obra contra la gerencia y los salarios de los trabajadores se fijaban según sus habilidades y capacidades intelectuales.

Pero esta ha cambiado debido al agitado mundo laboral actual y al hecho de que hay que responder al acelerado ritmo y transición económica del mundo. Se ha dado la debida importancia a los equipos de trabajo, los sueldos ingresan en nuevas mezclas de opciones, incentivos y participación; el aprendizaje y la gestión del conocimiento hacen la diferencia competitiva.

Lo mejor de todo lo anterior es que la inteligencia emocional puede aprenderse. Las habilidades que se desarrollan en el proceso de aprendizaje son:

- Conocimiento de uno mismo. Saber qué se siente en cada momento.
- Autorregulación. Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea.
- Motivación. Utilizar nuestras preferencias mas profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos.
- Empatía. Percibir lo que sienten los demás.
- Habilidades sociales. Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.⁵⁰

Al comenzar a reconocer nuestros sentimientos podremos empezar a controlarlos, lo cual es de suma importancia pues el estado anímico influye en todo proceso de negocios, en todo proceso humano. En el conocerse y conocer a los demás está la clave del éxito personal, grupal y empresarial, así es como podemos llegar a ejercer influencia sobre nuestras emociones y las de los demás.⁵¹

La inteligencia emocional nos sirve para alinear los intereses individuales con los intereses de la empresa. Es por todo lo anterior que los administradores han optado por calcular lo intangible como el impacto de los recursos humanos en los planes de negocios (valor integral, de conceptos, sistémico, etc.).

Algunos de los beneficios de inteligencia emocional son:

⁵⁰ CHÁVEZ Martínez, Gustavo. Págs. del art.: 17-28.

⁵¹ GOLEMAN, Daniel.

- Incrementa la autoconciencia.
- Favorece el equilibrio emocional.
- Fomenta las relaciones armónicas.
- Incrementa el rendimiento laboral.
- Aumenta la motivación.
- Otorga capacidad de influencia (liderazgo).
- Mejora la empatía y las habilidades de análisis social.
- Facilita la buena salud mental.
- Brinda defensas para combatir la tensión y el estrés.⁵²

En muchas ocasiones las organizaciones tienen problemas con sus empleados pero no debido a sus capacidades, sino ocasionado por las malas relaciones que hay entre ellos, la falta de comunicación entre las diferentes áreas funcionales que la integran y por que algunos de sus colaboradores no se encuentran ubicados en los puestos correctos. Las teorías y conocimientos sobre motivación, psicología organizacional, psicología laboral, relaciones personales y laborales, etc. nos permiten conocer los patrones de desarrollo de los individuos y así ofrecer los incentivos adecuados para satisfacer sus necesidades lo que permite empatar sus objetivos con los de la organización. Como bien dijo Vroom, las personas abrigan esperanza y expectativas de los sucesos futuros y se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir con la tarea asignada, y al pensar en las recompensas que recibirán por ello, se esfuerzan más. Un factor determinante para la gestión del *capital humano* es dicho sentido de pertenencia y seguridad de los trabajadores.

⁵² CHÁVEZ Martínez, Gustavo. Págs. del art.: 17-28.

CAPÍTULO IV. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

“La era Industrial se acabó, bienvenido a la era del conocimiento.” Thomas A. Stewart.

4.1.- EL SURGIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO. CONCEPTOS DE PERSONAL, RECURSO HUMANO, CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL

De acuerdo al portal en internet Definición ABC para el ámbito administrativo el término *personal* hace referencia a un grupo o conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en una organización, son todas aquellas personas que aportan su esfuerzo físico y/o intelectual al proceso productivo de la empresa.

Mientras que para el portal Definición.de, *recursos humanos* se refiere a dos cosas; la primera es para definir el conjunto de empleados y colaboradores de una organización y la segunda es para referirse al departamento o persona que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa.

La relación entre ambos términos se hace evidente una vez que entendemos que las organizaciones deben poder contratar el personal que necesiten, deben poder retenerlo y deben recibir de su personal un trabajo con un adecuado grado de productividad y es el departamento de recursos humanos el que se encarga de desarrollar estas actividades.⁵³

La actual tendencia es la descentralización de las tareas de recursos humanos dentro de la organización, imponiendo una nueva modalidad de acción, pues ahora se busca que Recursos Humanos se oriente a la consecución de objetivos en lugar de hacia la resolución de problemas.⁵⁴

A principios del siglo XX, en las empresas predominaba el personal obrero, mientras que la gente mejor preparada como directores, gerentes y técnicos eran los menos, pues este modelo era intensivo, con operaciones repetitivas que requerían del físico mayormente. Para cumplir con las demandas de ese modelo industrial se desarrollaron tecnología, maquinaria y equipos que sustituían un número cada vez mayor de obreros y al mismo tiempo comenzó a crecer el número de gente en posiciones gerenciales y técnicas, lo que conllevó la necesidad de capturar y procesar mayores volúmenes de información para fines técnicos, administrativos, de dirección y control. Así al llegar a los años cincuenta la cantidad de estos empleados era equiparable a la de obreros, debido a la automatización que sustituía al personal obrero pero requería de personal que

⁵³ AQUINO, Jorge y otros. *Recursos Humanos*. 2da. edición. Ediciones Macchi. Argentina. 2004. Págs. 26-28.

⁵⁴ IBÍD. Págs. 42, 47-48.

procesara la información utilizando medios mecánicos y manuales. Este fenómeno marcó el inicio de una nueva economía sustentada en el manejo de la información y la aplicación del conocimiento, aunque de ello se cobraría conciencia hasta los años ochentas cuando se confirmaba que el recurso básico para crear riqueza era el mismo conocimiento.⁵⁵

Por otro lado, así como hubo un cambio de la era “post-industrial” hacia la “era informática o del conocimiento”, hubo también un cambio en la forma de referirse a los trabajadores de una organización, especialmente ahora que el rol de la informática y de la inteligencia (individuos audaces y máquinas sagaces) se ha convertido en algo omnipresente y el trabajo intelectual tiende a suplantar al trabajo físico.⁵⁶

Capital humano se refiere a los conocimientos combinados, emociones, talento, inclinación hacia la innovación y habilidad de los empleados para cumplir con las tareas asignadas (y su capacidad de constante actualización), así como también se refiere a los valores de la empresa en cuanto a cultura y ética y no puede ser propiedad de ninguna empresa. El *Capital estructural* es todo aquello de carácter organizacional que da soporte a la productividad de los empleados; equipo de cómputo, software, bases de datos, estructura organizacional, patentes, nombres y marcas, relaciones con los clientes principales (cartera de clientes, pues puede pertenecer a la empresa y se puede vender). Juntos forman el Capital intelectual.⁵⁷

El *Capital intelectual* es el conjunto de capacidades inteligentes, conocimientos, talentos, imaginación y todo aquello vinculado con la inteligencia humana del personal de una organización y de los elementos de información, sistemas de información, bases de datos, marcas y patentes, licencias, imagen, infraestructura, relaciones con clientes, proveedores, etc., que mediante un proceso de aprendizaje continuo, desarrollo y aplicación, crean valor, riqueza y ventajas competitivas en el contexto de una estrategia.⁵⁸

Una vez comprendido lo anterior, se explica su importancia en las organizaciones.

⁵⁵ AQUINO, Jorge y otros. Págs. 58-60.

⁵⁶ INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Públicos de México. *La nueva economía y el Capital Intelectual*. México. 2002. Pág. 7.

⁵⁷ IBÍD. Pág. 27.

⁵⁸ IBÍD. Págs. 69-75.

4.2.- IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Hasta hace pocos años la solidez de una empresa se medía con base en su capital en activos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, inventarios, etc.) Después de la era industrial las fábricas y las máquinas eran representativas del capital, el sistema financiero creció a la sombra del capital físico. En la actualidad el capital es una acumulación de capacidad productiva entre estos dos capitales: físico y financiero y el capital intelectual, formado por el conocimiento, el talento y la experiencia, que es el medio más valioso e importante de generación de ingresos y utilidades. A pesar que la inteligencia humana y los recursos intelectuales son los activos más valiosos de muchas compañías, aún no se ha descubierto como medir su valor.⁵⁹

Todos estos activos representan ceros en los balances generales de las empresas, los cuales no ofrecen información sobre la historia de las empresas, sus tradiciones, filosofía y valores humanos, ni tampoco analizan los factores que van más allá de lo tangible y visible. Es decir como un iceberg escondido bajo el agua con una pequeña isla sobre la superficie, los balances generales no reflejan una parte substancial del valor real de las compañías. La medición del capital intelectual y un informe adecuado representan una necesidad en este momento de la historia, es necesario que las organizaciones tomen conciencia de que poseen un gran cúmulo de conocimientos y que sus propias reservas de activos intelectuales no aprovechados pueden llegar a ser más productivos cuando sean identificadas, compartidas, evaluadas y reutilizadas.⁶⁰

Controlar los recursos de conocimiento en una empresa no representa una tarea fácil ni a corto plazo, se requiere de una poderosa combinación de enfoque, planeación, desarrollo, tecnología y educación. Las metas propuestas en las empresas sólo se podrán alcanzar al establecer medidas formales para cultivar, expandir y afinar el crecimiento y flujo del conocimiento organizacional. El valor total de las iniciativas aquí expuestas se consolida cuando el nuevo conocimiento se cosecha, comparte, afina y renueva permanentemente.

Por tanto una empresa de conocimiento sobresaliente en la nueva economía es aquella en la que se reconozcan las necesidades de conocimiento, con sistemas tangibles pero al mismo tiempo con cambios precisos y certeros de su cultura, pues los retos de la información corporativa del mañana son aún más grandes que la necesidad de armonizar la contabilidad mundial actual.⁶¹

⁵⁹ INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Públicos de México. Págs. 20-24.

⁶⁰ IBÍD. Págs. 24-46.

⁶¹ INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Públicos de México. Págs. 46-50.

4.3.- ÁREAS FUNCIONALES. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Un área funcional, mejor conocida como departamento, se refiere a una agrupación de personas que tienen en común una serie de objetivos, funciones o tareas.⁶²

El trabajo debe ser dividido de acuerdo a la especialización de esas tareas comunes para que su coordinación resulte más fácil de realizar. Dicha división en departamentos es la base para agrupar dichas tareas.⁶³

Hay varios tipos de criterios de departamentalización; por funciones, por productos y/o servicios, por ubicación geográfica, por procesos y por clientes⁶⁴.

- *Por funciones o funcional.* Se agrupan funciones similares en departamentos específicos, agrupando a los especialistas de cada función por lo que son más eficaces.
- *Por productos y/o servicios.* Cada producto o servicio agrupa a todos los profesionales que tienen que ver con ella, es decir cada departamento ofrecerá un tipo específico de servicio o producto bajo la dirección de un gerente.
- *Por ubicación geográfica.* La departamentalización puede darse de acuerdo a criterios geográficos o territoriales. Cada oficina regional será un departamento organizado con base en la geografía.
- *Por Procesos.* Cada departamento está especializado en cada fase específica del proceso de producción de algún producto, pues cada proceso requiere de habilidades diferentes.
- *Por clientes.* Éste depende del tipo particular de cliente que la organización pretenda captar, pues cada grupo de clientes tiene problemas y necesidades comunes que los especialistas de cada departamento pueden atender mejor.

Siguiendo un criterio de departamentalización por funciones, se pueden distinguir en las empresas las siguientes Áreas funcionales⁶⁵:

- *Área de producción.* Control de todos los procesos, métodos y tecnologías que permiten la obtención de productos y/o servicios.
- *Área comercial ó de marketing.* Se encarga de todo lo relacionado con el producto (diseño, envase, etiquetado, etc.), la fijación de precios (acordes con el producto y/o servicio), la

⁶² DELGADO González, Susana y Belén Ena Ventura. *Recursos Humanos. Administración y Finanzas*. 3era. edición. Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. España. 2006. Pág. 17.

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. Pág. 137.

⁶⁴ IBÍD. Pág. 138.

⁶⁵ DELGADO González, Susana y Belén Ena Ventura. Págs. 19-20.

distribución (gestionar y controlar que el producto y/o servicio llegue al consumidor final en óptimas condiciones) y publicidad y promociones. Todo con el fin de incrementar las ventas para la empresa.

- *Área económica – financiera.* Por un lado proporciona a la empresa los fondos necesarios, en el momento exacto, al mínimo costo posible y por otro lado invierte en fondos los excedentes de la empresa. Puede abarcar el área contable o no, si no es así debe haber una gran coordinación entre ambos.
- *Área de recursos humanos.* Como ya se menciona, éste departamento se encarga de dirigir al personal de las empresas, personas con sus características, comportamientos y motivaciones propias.
- *Área de administración.* Ejerce el control de la empresa, pues se encarga del manejo de su documentación. Puede abarcar el departamento de personal (manejo de documentación) y/o el departamento de contabilidad (manejo de documentación contable y económica) o se pueden encontrar de manera independiente aunque perfectamente coordinada.

De lo anterior podemos destacar que el área e recursos humanos es el área que compete a la presente investigación, pues es precisamente ésta área la que se encarga de gestionar y administrar al personal de las organizaciones.

A pesar de que muchos especialistas han enfatizado el rol del área de recursos humanos y su papel determinante entre el éxito y el fracaso del negocio, pues las organizaciones son el reflejo de las acciones de quienes la componen, actualmente no es posible matemáticamente hablando determinar su valor exacto. Sus funciones varían de acuerdo a cada empresa, especialmente según aumenta su tamaño pues así mismo aumentan funciones, las cuales son asumidas por este departamento. Esas funciones pueden ser:⁶⁶

Relacionadas con la gestión del personal.

- Planificación de plantillas.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- *Acogida, bienvenida, integración* de nuevos trabajadores.
- Valoración del puesto de trabajo y retribución.

⁶⁶ DELGADO González, Susana y Belén Ena Ventura. Pág. 21.

- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos.

Relacionadas con la administración del personal.

- Elaboración de nóminas.
- Trámites de seguridad social.
- Control de absentismo.
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones.
- Trámites de contratación.
- Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral.
- Información.

Por lo anterior, podemos ver que la Inducción (acogida, bienvenida, integración, etc.) forma parte de las funciones del departamento de recursos humanos. A pesar de ello en la mayoría de los textos o manuales existentes solo se toma como una mención a este proceso, sin tomar en cuenta que es a través de la *inducción* como las personas conocen a la empresa en que laboran y que deja precedente para la futura relación laboral. Se ahondará enseguida en dicho proceso de Inducción.

4.4.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos comprende todas las actividades que busquen obtener y coordinar precisamente los recursos humanos de una organización y es el término actual para designar lo que anteriormente se llamaba administración o dirección de recursos humanos, aunque con ciertas diferencias, pues ésta última es mucho más estrecha y sólo contempla una orientación más administrativa. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de una organización y actualmente está mucho más integrada en la gerencia y en el proceso de planificación estratégica. La razón de la mencionada ampliación de funciones de la gestión de recursos humanos se debe a la mayor diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, manifiesta en varias dimensiones como lo son la raza, el sexo, la nacionalidad de origen, la religión, la edad, o la incapacidad. Es por ello que hoy

en día existe una mano de obra más exigente en lo que atañe a la satisfacción en el empleo y a la calidad de vida laboral, con lo que paralelamente ha aumentado la responsabilidad del departamento de recursos humanos.⁶⁷

Las funciones principales de la gestión de recursos humanos son seis⁶⁸:

Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.

- Realización de análisis de los puestos de trabajo a fin de establecer sus requisitos específicos.
- Prevención de las necesidades de recursos humanos con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.
- Elaboración y llevar acabo los planes para satisfacer las necesidades antes mencionadas.
- Reclutar los recursos humanos requeridos por la organización.
- Selección y contratación de recursos humanos para cubrir ciertos determinados puestos de trabajo dentro de la organización.

Desarrollo de los recursos humanos.

- Orientación y formación de todos empleados.
- Diseñar y aplicar programas de desarrollo de gestión y organización.
- Diseñar sistemas de evaluación de resultados de los empleados.
- Ayudar a los empleados a desarrollar sus planes de carrera.

Remuneración y prestaciones.

- Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para los empleados.
- Asegurar que la remuneración y prestaciones sean equitativas y congruentes.

Relaciones con los empleados y relaciones laborales.

- Servir de enlace entre empresa y empleados y/o sindicatos.
- Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y reclamaciones.

Seguridad e higiene.

- Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
- Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que afecten sus resultados laborales.

⁶⁷ LLOYD L. Byars y Leslie W. Rue. *Gestión de Recursos Humanos*. Mosby-Doyma Libros S.A. –División Irwin. España. 1996. Págs. 6-12.

⁶⁸ IBÍD. Pág. 7.

Investigación de los recursos humanos.

- Crear una base informática de los Recursos Humanos.
- Diseña y aplica sistemas de comunicación con los empleados.

4.5.- CLIMA LABORAL

El comportamiento de los individuos dentro del trabajo debe considerar que es en función de la persona y de su entorno. Por tanto se deben contemplar tanto las aptitudes y características específicas de cada trabajador, así como su entorno social y físico. Así podemos decir que el individuo se encuentra dentro de un “clima” determinado, dependiendo de la particularidad de cada organización, ya que el comportamiento del trabajador depende también de la forma en que esté percibiendo el antes mencionado clima de trabajo y de las características de su organización.

El clima laboral ó clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que es importante en el desarrollo, evolución y adaptación de las organizaciones, lo que determina las ventajas o desventajas sobre sus competidores, así como su crecimiento o decrecimiento. El clima es un concepto menos general que el de Ambiente, constituyendo una configuración de las características de la organización, es decir, es su “personalidad” formados por ciertos elementos como las estructuras organizacionales, el tamaño de la organización, el tipo de comunicación, el estilo de liderazgo, etc., que influyen en el comportamiento de las personas.⁶⁹

Tal como la personalidad de los individuos, la de las organizaciones puede ser sana o malsana, siendo ésta última la que trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, lo que provoca que tenga dificultad de adaptarse a su medio exterior.

La importancia del clima organizacional, es que refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que después pasan a formar parte del clima, lo que ayuda a evaluar las fuentes de conflicto (estrés, insatisfacción, etc.) que provocan actitudes negativas, a continuar el desarrollo de la organización y prever los problemas que pueden surgir y a iniciar y mantener el cambio que indique los elementos a intervenir.⁷⁰ Lo cual va de la mano con el estudio de las teorías motivacionales antes desarrollado. El clima organizacional tiene varios componentes:

Comportamientos.

- Individuales; actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje, etc.

⁶⁹ BRUNET, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas, México. 1987.

⁷⁰ BRUNET, Luc.

- De grupo e inter-grupo; estructura, procesos, cohesión, normas y papeles, etc.
- De motivación; motivación, necesidades, esfuerzo, refuerzo, etc.
- De liderazgo; poder, políticas, influencia, estilo, etc.

Estructura de la organización.

- Macro-dimensiones.
- Micro-dimensiones.

Procesos organizacionales.

- Evaluación del sistema.
- Sistema de remuneración.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.

Esto tiene como consecuencia ciertos resultados a través del rendimiento organizacional, que puede ser:

- Individual; alcance de objetivos, satisfacción en el trabajo, satisfacción en la carrera, calidad del trabajo, etc.
- De grupo; alcance de los objetivos, moral, resultados de cohesión, etc.
- De organización; producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación, ausentismo, etc.

La forma de ver la realidad de los empleados y la interpretación que hacen de ella, es de suma importancia, ya que puede actuar como filtro de los fenómenos objetivos de la organización, y evidentemente de los comportamientos de sus integrantes, lo que al analizarse, construye la percepción del clima. Hay que recordar que el clima laboral es un fenómeno circular donde los resultados confirman las percepciones de los empleados, y éstos se influyen mutuamente.⁷¹

⁷¹ BRUNET, Luc.

4.6.- COMUNICACIÓN

Las organizaciones no pueden existir y mucho menos triunfar sin comunicación, pues la comunicación es un aspecto crítico por que los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas.

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, es una actividad continua y omnipresente dentro de las organizaciones, mediante la cual, las personas se relacionan y combinan esfuerzos. La importancia de la comunicación radica en que si es deficiente causa el bloqueo o restricción del flujo de información reduciendo su eficacia.

La comunicación es especialmente estudiada en la actualidad debido a la gran difusión de tecnología que olvida su elemento humano, y su importancia se debe en gran medida a que ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas – ya mencionadas anteriormente en el Capítulo I – para que se logren los objetivos de las organizaciones y se enfrenten y superen dificultades.⁷²

Cuando la comunicación es efectiva se tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción hacia el trabajo pues los individuos entienden mejor su labor y se sienten más comprometidos con él.

La comunicación cumple varias funciones dentro de la organización, controla el comportamiento de las personas en varios sentidos, facilita motivar a los individuos aclarándoles lo que deben hacer, evaluando la calidad de su desempeño y orientándolos sobre como mejorarlo. Es decir, facilita la toma de decisiones transmitiendo datos, información y por último permite expresar emociones.⁷³

⁷² KEITH, Davis y Jhon W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 6ta. Ed. McGraw-Hill. México. 2007. Págs. 55-56.

⁷³ CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 409-413.

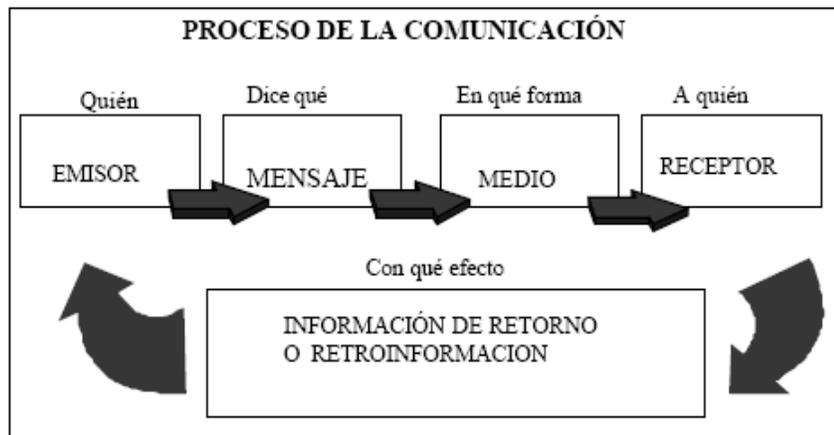


Imagen 2. Proceso de la Comunicación. . D.R. Conindustria – Programa Coninpyme..

Se debe tener cuidado con el “ruido” en la comunicación, que son todos aquellos factores que pueden distorsionar el mensaje, lo anterior debido a que a pesar de los avances tecnológicos la comunicación humana sigue estando limitada y sujeta a contingencias. Cada persona por experiencias personales previas tiene un patrón que representa el campo psicológico del individuo y que funge como codificador, como filtro; seleccionando, aceptando o rechazando una información cualquiera. Dentro de todos los ámbitos de los individuos, desde el ámbito personal, el familiar hasta el laboral.⁷⁴

No siempre funciona adecuadamente el proceso de comunicación, pues hay varias barreras principales que se pueden presentar solas o simultáneamente, éstas pueden ser de tipo personales (limitaciones, emociones y valores de cada persona), barreras físicas (presentadas en el ambiente donde ocurre el proceso de comunicación) y barreras semánticas (que son distorsiones derivadas de los símbolos como las palabras, gestos, señales, etc., a través de los cuales se realiza la comunicación).⁷⁵

Ya entrando en materia empresarial podemos decir que la *comunicación organizacional* es un proceso en el que la información se mueve y se intercambia entre las personas que la conforman ya sea de manera formal o informal. Es lógico pensar que si las comunicaciones interpersonales no son perfectas, las organizacionales mucho menos, sobre todo por que dentro

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 413-417.

⁷⁵ IBID. Págs. 423-424.

de la organización se filtran los mensajes y sus significado pasando de la administración a las personas o viceversa. Hay tres tipos de canales formales dentro de la organización:⁷⁶

- *Comunicación descendente.* Información enviada de arriba hacia abajo, es decir desde el puesto más alto a los subordinados. Objetivos, instrucciones, prácticas, procedimientos, retroalimentación del desempeño y adoctrinamiento.
- *Comunicación ascendente.* Información que fluye en los niveles más bajos hacia los más altos de la jerarquía de la organización. Problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, quejas y reclamaciones e información contable o financiera.
- *Comunicación horizontal.* Intercambio lateral o diagonal de información entre pares o colegas. Solución de problemas dentro del departamento, coordinación entre departamentos y asesoría del staff a los departamentos de línea (conectados a internet).

Para mejorar la comunicación organizacional se debe mejorar la información que se desea transmitir y tratar de entender lo que las otras personas les esta tratando de comunicar, codificar y decodificar. Hay varias técnicas que pueden ayudar en estos casos como lo son el acompañamiento, verificar si el significado del mensaje fue captado realmente, la retroalimentación, la empatía, la repetición, la simplificación del lenguaje y el saber escuchar.⁷⁷

4.7.- PERFIL DEL PUESTO. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL (CONTRATACIÓN)

El Perfil del Puesto es la primera gran aportación de la psicología del trabajo – capítulo III del presente documento - que supone la identificación de aquellos puestos más afines al trabajador, en concordancia con las habilidades e intereses del candidato. La búsqueda de la persona indicada para cada actividad busca primero la creación del puesto de trabajo, lo que al establecerse facilita la selección.⁷⁸

Hacer concordar los objetivos de la empresa con los objetivos del trabajador es el ideal de las relaciones laborales, para tal fin es importante tomar en cuenta factores que permitan la evolución del individuo y por ende de la empresa a la que pertenece sin olvidar que es importante la tarea a realizar pero más importante es compartir la ideología empresarial, los valores y la

⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 427-430.

⁷⁷ IBID. Págs. 430-431.

⁷⁸ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 21-22.

dinámica de ejecución. Ante todo se debe especificar la visión y misión de la organización, así como señalar como se espera que sean las relaciones interpersonales y como se controlará el comportamiento de los individuos.

Los principios básicos de la selección del personal son:

- *Colocación.* Esta parte es fundamental dentro del proceso y consiste en tratar de incrementar los recursos humanos de la empresa descubriendo habilidades y actitudes aprovechables de los candidatos para beneficio de ambos y de la futura relación laboral entre las partes.
- *Orientación.* Cuando no se acepte algún candidato es importante y ético orientarlo, es decir canalizarlo hacia posibles fuentes de empleo, éste principio también se aplica al despedir o jubilar un trabajador, para que la transición resulte menos traumática.
- *Ética profesional.* Se refiere a la necesidad del seleccionador de tener conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, y manejarse a la altura de dicha responsabilidad para con los candidatos.⁷⁹

Ésta etapa es de vital importancia pues es desde aquí que se comienza la integración de los individuos a la empresa. Se le da un esbozo general de todos los aspectos que posteriormente le competarán, pues como se explica enseguida, la Inducción tiene lugar en el momento en que se realiza la contratación, es decir al finalizar el proceso de reclutamiento y selección de Personal.

4.8.- INDUCCIÓN

Actualmente las empresas comienzan a entender que están fallando en aspectos éticos y de valores personales al no tener normas de comunicación y no establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización y viceversa.

Es por eso que en el siguiente capítulo primero se analizará el concepto de Inducción y segundo se esclarecerá que el sistema propuesto de inducción no pretende robotizar el periodo de desempeño inicial de los individuos en la industria de la construcción, sino más bien agilizar la asimilación de éste proceso de la manera más favorable y provechosa para los involucrados.

⁷⁹ RIVERA Pineda, Idalia. Págs. 195-196.

Aunque la inducción también debe recibirla la gente que asume un nuevo puesto dentro de la empresa, el Sistema de Inducción que se pretende con esta investigación está dirigido de manera más específica al nuevo profesionalista.

Concepto de Inducción.

La inducción pretende dar un panorama de la organización para que el individuo entienda mejor cual es su posición dentro de ella y es a través de la inducción que la empresa debe compartir su historia, cultura, logros, desarrollo, organigrama, productos y/o servicios ya que este proceso de adaptación es clave para reducir el estrés, la ansiedad, la aversión de los individuos y permite la formación de equipos de trabajo.

Es una necesidad para todos aquellos que ingresan a una organización nueva para ellos, desempeñando nuevos cargos o iniciando nuevas carreras, por lo tanto todos los programas de inducción deben basarse en necesidades individuales, pero teniendo en cuenta las necesidades generales de la organización.⁸⁰

La inducción es una herramienta catalizadora de buenas relaciones y sentimientos de pertenencia y aceptación hacia la organización, reduce los costos de reclutamiento y mejora la satisfacción de los individuos respecto a su desarrollo profesional, pero sobre todo es un catalizador del cambio organizacional. Ya Sócrates hace más de 2000 años callaba, para hacer hablar al interlocutor sobre algún tema, para después explicarle sus fallos, para que se diese cuenta de su propia ignorancia. De ahí que se diga que Sócrates inventó la inducción, pues induce al interlocutor a darse cuenta de su error.

¿Cuándo debe suceder la Inducción?

La inducción o introducción del nuevo empleado a la organización comienza justo después de la contratación, como culminación del proceso de reclutamiento y selección del personal, y es una manera de formalizar su aceptación e incorporación como parte de la empresa. La organización debe demostrar que desea que el empleado se quede y que hará todo lo que esté en su alcance para conservarlo mientras desempeñe bien sus tareas.⁸¹

La inducción debe darse después de cumplir con las necesidades legales de la empresa a través del contrato, ya sea individual o colectivo, esto originado desde la Ley Federal del Trabajo y de la necesidad misma de la organización, ya que el contrato constituye una fuente de información

⁸⁰ LLANOS Rete, Javier. *Integración de Recursos Humanos*. Primera edición. Editorial Trillas. México. 2005. Pág. 86.

⁸¹ IBÍD. Págs. 186.

para ambas partes, acerca de responsabilidades, derechos y obligaciones, como lo son darlo de alta ante las diferentes instancias correspondientes ó cualquier otro que corresponda. Lo anterior es de suma importancia ya que el contrato tiene peso legal al momento de un conflicto laboral.

4.8.1.- Objetivos e importancia.

En el primer contacto con la organización al empleado se le debe dejar claro en qué va a contribuir para el logro de los objetivos de su área y en conjunto.

Las personalidades de ambas partes, tanto del individuo como la de la organización deben unirse y armonizar buscando un fin común ya que su trabajo, rendimiento, confianza, eficacia y eficiencia está relacionado proporcionalmente con este primer acercamiento.

Es importante también mencionar que no deberán hacerse falsas promesas ni generar falsas expectativas y que la permanencia y desarrollo del Capital Humano dependerá del desarrollo que se le ofrezca.

De acuerdo con Javier Llanos Rete, en su libro “Integración de recursos humanos”; un programa o manual de inducción pretende alcanzar los siguientes objetivos⁸²:

- Lograr que el nuevo empleado asimile la identidad de la empresa, así como también hacerlo sentir que la empresa está comprometido con el individuo logrando que se identifique y se integre.
- Incorporar al empleado a un clima interno de trabajo, lleno de diferentes personalidades y matices.
- Adaptar eficazmente al trabajador.
- Prevenir errores o confusiones dentro de los canales de comunicación acerca de funciones, jerarquías, manera de resolver conflictos, etc.
- Fomento de eficacia y eficiencia.
- Generar actitudes positivas entre el nuevo y los antiguos empleados estimulando el sentido de aceptación y pertenencia del primero.
- Informar acerca de políticas, normas, reglas, valores etc., que guían el comportamiento y clima laboral.
- Motivar y conducir al empleado hacia su superación y desarrollo, con lo que ambas partes se verán beneficiadas.

⁸² LLANOS Rete, Javier. Págs. 187-188.

- Informar al empleado del reglamento interno de trabajo donde se explica la manera en que se solicitan peticiones como papelería, así como la forma de funcionar de la red telefónica, las horas de comida, etc.

Esto a través de diferentes técnicas como conferencias, plática, juntas, recorridos, etc. y medios como lo son folletos, manuales, videos, listas de verificación, entre otros.

4.8.2.- Beneficios de la Inducción.

Según Michael Meighan, autor de “Programas de Inducción; entrenamiento, diseño y ejecución”; la inducción en la organización, aunque con frecuencia olvidada, da como resultado los siguientes beneficios:

- Financieros: disminuyendo la rotación de personal, así como los costos de reclutamiento.
- Motivacionales: el personal que fue sometido a una inducción se compromete a más largo plazo con la organización.
- Capacitación y desarrollo: causa una buena impresión respecto al entrenamiento de la organización.
- Vigilancia del ambiente externo: pues los recién llegados nos pueden dar referencia sobre como se percibe la organización desde afuera. Así también podemos saber cosas de nuestros competidores.
- Influencia en el personal actual: ya que al tener nueva información pueden darse cuenta de que están atrasados y motivarse a actualizar sus conocimientos, les pueden plantear una pregunta que no sepan responder y así buscar la respuesta, etc. sintiéndose así pertenecientes a la organización. Cabe mencionar que debe pensarse bien que antiguo empleado podría ayudar en la inducción del nuevo empleado ya que un miembro desmotivado, podría desmotivar al nuevo empleado.⁸³

Prestar atención personalizada da como consecuencia que el individuo se sienta apoyado y libre de actuar y concentrarse en su tarea. El desequilibrio existente en el proceso de integración en la industria de la construcción especialmente en las medianas y pequeñas empresas deriva es una rotación de personal que como consecuencia impacta en la economía de la misma, pues es muy recurrente el caso de los nuevos empleados que aprenden sus tareas hasta sentirse limitados

⁸³ MEIGHAN, Michael. *Programas de Inducción; Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Segunda Edición. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992. Págs. 8-9.

por su puesto, por los compañeros o la empresa misma y renuncia o se va en busca de mejores ofertas de trabajo y remuneraciones.

Pareciera que la rotación de personal no siempre está vinculada con el proceso de inducción, aunque el problema radica en que pocos son los que llevan registro del volumen de personal que entra y sale, y sobre todo del porqué se va y por lo tanto es difícil relacionar quien se marcha por una mejor remuneración o quién fue sometido a una inducción que provocó que no estuviera satisfecho, ni integrado, etc. Las personas no siempre dejan los cargos arbitrariamente, la mayoría de las veces esto ocurre debido a que se encuentran insatisfechas, desmotivadas, decepcionadas, ya que fueron mal informadas.

Contrario a lo que se piense, que un empleado sea correctamente capacitado y se marche porque hay una mejor oferta en otro lado y no hay nada que la empresa pueda hacer, no es motivo para sentirse engañados, por el contrario es persona puede ser un “embajador” para la organización y la buena imagen que esperamos mostrar al exterior.

A pesar que lo anterior se aplica en mayor medida a las organizaciones de mayor tamaño, las consideraciones financieras se aplican para todo tipo y tamaño de empresas. Una organización debe lograr que sus empleados deseen quedarse en sus filas laborales, hay que recordar por tanto que el dinero no siempre es factor determinante, lo que realmente pesa son las buenas condiciones laborales como lo son el ambiente de trabajo, el reconocimiento, líderes a quienes admirar e imitar, espacio digno para realizar las labores, entre otros.

Aunado a lo antes expuesto, cabe destacar que un adecuado proceso de inducción, sienta precedentes positivos para una futura capacitación o adiestramiento, lo que se vuelve una herramienta útil y evidencia la importancia del presente proceso, ya que como sabemos, en México la capacitación es obligatoria por Ley.

4.9.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

A pesar de los avances en el campo de las relaciones laborales y de la motivación humana en el trabajo, la mayoría de los directivos sigue pensando que el único incitador es el dinero, cuando se ha demostrado, a través de diversos experimentos, que la presión social del grupo dentro de las organizaciones ejercen un mayor peso dentro del individuo y sus decisiones y acciones.

El conocimiento de esto permite a los encargados de la gerencia de proyectos, en el caso de la empresa constructora, generar estrategias a implementar, especialmente en el primer contacto con la empresa, con lo que se busca cumplir el objetivo de la misma, pero a través del alcance de los objetivos del trabajador.

Al adentrarnos en los diferentes temas de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, nos referimos no solo al nuevo profesionista, si no también a los líderes, directivos y encargados de contrataciones y recursos humanos en orden de cambiar la perspectiva del pensamiento de la industria de la construcción. La capacitación antes mencionada debe corresponder a las expectativas de la organización y los trabajadores al mismo tiempo, logrando la conducta más deseable de ambas partes. Aunque en el marco legal de México no hay una distinción marcada entre capacitación y adiestramiento, se establece en La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153-A “El derecho de todo trabajador a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.”⁸⁴

Muchos confunden la capacitación con el adiestramiento esto debido en gran medida a que en Estados Unidos le llaman Training (entrenamiento, adiestramiento), pero mientras que la primera busca preparar al trabajador para desempeñar cabalmente un puesto de trabajo específico, el adiestramiento se refiere al que en ese momento el trabajador está desempeñando, radicando allí su limitante.⁸⁵

Hay muchas y variadas definiciones de la capacitación, pero para efectos de esta investigación se define a continuación:

“La capacitación es el esfuerzo de implementar diferentes procesos de formación que busca la integración de programas cuyo objetivo es lograr los planes corporativos, a través de la respuesta positiva de los empleados, habilitándolos en la tarea correspondiente (actual o futura).”

Usualmente la capacitación se entiende como un proceso de una sola dirección, aunque algunos teóricos, como Ma. De Lourdes Mendiola expresa que “la capacitación en el trabajo... es el proceso de enseñanza – aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general

⁸⁴ **CAPITTO** Velasco, Alejandro. *La capacitación como factor motivacional del capital humano en una organización de servicios financieros en México*. Tesis de Maestría en Administración Organizacional, UNAM, México, D.F., 2004.

⁸⁵ **UCECA**, guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. Serie técnica, núm. 1. Editorial Popular de los Trabajadores. México. 1979.

sobre una disciplina determinada...”, se entiende entonces que el cambio mental que se busca no es solo por parte de la persona capacitada si no del capacitador.

De ahí la importancia de contar con líderes en toda la extensión de la palabra, pues este implica la capacidad de influir en los demás, adentrándonos a un tema delicado, la ética en el desempeño de la profesión pues la anterior mencionada influencia puede ser de manera positiva, o negativa.

Un líder influye en otros, apoyándolos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Las características de un líder son:

- Capacidad de comunicarse.
- Inteligencia emocional.
- Capacidad de establecer metas y objetivos.
- Capacidad de planeación.
- Conoce sus fortalezas y debilidades.
- Un líder crece y hace crecer a su gente.
- Tiene carisma.
- Es Innovador.
- Es responsable.
- Está informado.
- Evalúa el desempeño.
- Seguridad e higiene.
- Compensaciones.

Pero de nada nos serviría saber sobre el liderazgo, la comunicación, la inducción, las organizaciones, el clima laboral, la inteligencia emocional, etc. si no conocemos de igual forma las características específicas de la industria a la que nos dirigimos, en este caso se trata de la industria de la construcción, parte fundamental de toda economía y que se desarrollara a nivel nacional, latinoamericano y mundial en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V. LA EMPRESA CONSTRUCTORA COMO ORGANIZACIÓN. CONTEXTO Y PROYECCIONES A FUTURO

Primero y antes que nada una empresa constructora es una organización dedicada a una, varias o todas las siguientes actividades: diseño, programación, movimiento de tierras, construcción, acondicionamiento, instalaciones, rehabilitación, desmantelamiento, derribo, mantenimiento, acabados, conservación, saneamiento, mercadotecnia, compra-venta, etc. de la arquitectura e ingeniería. Para entenderla entonces es necesario entender la manera de funcionar de las organizaciones, es por ello que se explicará brevemente su estructura, ambiente y cultura, para poder entrar de lleno a la economía y contexto de la Industria de la Construcción a nivel mundial, latinoamericano y por supuesto de México.

5.1.- ORGANIZACIONES

Las organizaciones son un sistema complejo pueden entenderse como la coordinación y ordenamiento de recursos; económicos, materiales y humanos, todos interactuando con un fin determinado, con un objetivo común, el que usualmente se conoce como bien o servicio. La organización estructura las funciones de los miembros que la componen de manera racional, a todos los niveles para lograr operar un grupo social, correlacionando funciones, actividades y jerarquías.

Es el recurso humano, el formado por personas complejas y únicas el que representa mayor reto en su coordinación, y es también del que depende directamente la producción del bien o servicio antes mencionado, es por esto que el comportamiento de los empleados adquiere relevancia pues como Rosendo E. Romero Glez., en su libro comportamiento organizacional (2008) los define: “... éstos (los empleados) son los poseedores, transmisores y generadores del conocimiento, lo que conforma la base de competitividad de las organizaciones, hoy en día”.⁸⁶

A pesar que en la actualidad hay muchos adelantos en lo concerniente a la administración de capital humano, en la gran mayoría de las organizaciones, la administración industrial predomina, lo que refleja la incoherencia entre los métodos de cada organización para realizar el trabajo de la mejor manera posible y la realidad de las condiciones contradictorias para el desarrollo de las mismas. Aunque el capital humano se ha convertido en una ventaja, o en su caso

⁸⁶ ROMERO González, Rosendo Enrique. *Comportamiento organizacional, nuevos retos*. ITESM, Campus Estado de México, M.A. Porrúa, México. 2008. Págs. 7-8.

desventaja competitiva determinante no se le ha dado el lugar correspondiente en el alcance de los objetivos organizacionales.

Los constantes cambios externos que afectan a la organización como las nuevas tecnologías, la diversidad, el mercado, hasta la globalización y los cambios socio-demográficos que estos conllevan, son nuestra realidad. Por el contrario de lo que se pensaría presentan un campo de oportunidad para la intervención del comportamiento humano, creando ambientes laborales óptimos, productivos, creativos para así volverlos de vanguardia. Es por ello que el entendimiento y manejo de las organizaciones, determinará el progreso de la sociedad en el futuro.

5.1.1.- Comportamiento organizacional.

La gestión del capital humano, como lo explica Keith Davis en el libro “Comportamiento Humano en el Trabajo” , analiza el comportamiento humano dentro del ámbito laboral pero a través de la comprensión de sus causas y efectos del desempeño de los integrantes de la organización, es decir de los individuos, la formación de grupos sean formales o informales y la estructura organizacional, manteniendo una ventaja competitiva única, invisible e intransferible a otra organización, reflejado en el resultado del sistema operativo: la producción.⁸⁷

Hasta este punto el entendimiento del comportamiento organizacional pareciera fácil, pero es en su característica impredecible que radica su complejidad. Las conductas de los compañeros de trabajo, jefes y clientes son resultado de necesidades profundas, experiencias de toda una vida y sistema de valores personales. Es importante entender que no existe una fórmula mágica que de solución a los problemas de las organizaciones, sin embargo es de mucha ayuda que sus integrantes aumenten su comprensión y habilidades para mejorar las relaciones laborales.

Una vez expuesto lo anterior, podemos entender que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, ya sea de forma individual o grupal, actúa en las organizaciones. El comportamiento organizacional siempre busca nuevas formas en que los individuos puedan actuar con mayor efectividad y eficiencia, lo que genera un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis y facilita el entendimiento de las complejas relaciones interpersonales.

Los objetivos del comportamiento organizacional son cuatro, el primero de ellos es el de *describir* el comportamiento de las personas en distintas situaciones, derivando en el segundo

⁸⁷ KEITH, Davis y Jhon W. Newstrom. Págs. 3-4.

objetivo, que es el de *entender* porqué las personas se comportan como lo hacen. Esto permite que surja el tercer objetivo; *predecir* el comportamiento futuro de los empleados de la organización, para así finalmente llegar al cuarto y último objetivo; controlar, en la medida de lo posible, y desarrollar la actividad humana en el trabajo.

5.1.2.- Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una empresa, intangible, consciente o inconsciente y resulta ser un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo. Tiene efectos amplios y es tan importante como los factores higiénicos y económicos que ocurren en una compañía, así como también tiene sus consecuencias, por lo tanto se ve afectada por todo suceso de la misma.

La cultura organizacional es fuente de estabilidad y continuidad de la organización, brindando una sensación de seguridad a sus miembros, siendo parte fundamental ayudando a que los nuevos empleados interpreten correctamente lo que ocurre en la empresa, estimulando su entusiasmo por su trabajo transmitiendo una visión y honrando a los individuos productivos y creativos, a los que se consideran como modelo de roles y que deben imitarse.

Así como también son representaciones simbólicas de creencias y valores, en donde es importante compartir sistemas, procedimientos, hábitos de comunicación, visiones, misión e historia de la organización. Esto es muy diferente a la realidad ya que muy pocas veces se encuentra por escrito la declaración de todo lo anteriormente mencionado, muchos empleados hacen inferencias a esto cuando escuchan como se resuelven determinados problemas, leen los lemas de la compañía u observan ceremonias donde se honra a cierto tipo de empleado. Ésta cultura organizacional se perpetua debido a la tendencia a buscar a personas afines con la organización que encajen en sus valores y creencias, produciendo un patrón adecuado del patrón con los empleados.

La cultura organizacional depende de los objetivos, el giro industrial, los competidores y otros factores del ambiente de una compañía. La cultura se reconoce más fácilmente cuando sus elementos se integran y son compatibles entre sí, y sobre todo cuando la mayoría de sus miembros por lo menos acepten sus supuestos y valores, o preferiblemente los adopten. Muchas culturas evolucionan desde los altos directivos, ejerciendo una influencia positiva y poderosa a sus

empleados con sus palabras, pero más importante aún, con sus acciones.⁸⁸ En la industrial de la construcción la cultura organizacional es fundamental pues se trabajan con grupos sociales muy polares, y si no se encuentra perfectamente establecido los comportamientos aceptables, no habrá forma de sacar adelante, los proyectos, obras, etc.

5.1.3.- Ambiente de trabajo.

Las condiciones variables del ambiente de trabajo o ambiente organizacional son difíciles de comprender, éstas abarcan el ambiente específico o micro-ambiente y el ambiente general ó macro-ambiente., el primero se refiere al más cercano o inmediato, ya que cada organización se comporta dentro de un área específica, que es donde se desarrollan las operaciones, donde se obtienen los insumos para ello y en el que se depositan los productos resultantes. El micro-ambiente proporciona oportunidades y recursos pero al mismo tiempo impone restricciones, contingencias, desafíos y amenazas. Por otro lado, el ambiente general ó macro-ambiente es el ambiente mayor donde se ubican las demás organizaciones, por lo que toca muchas variables que le atañen.⁸⁹

Todo lo anterior afecta directamente al empleado, ya que ambos ambientes presentan variables o fuerzas que interactúan y representan un efecto sistémico con resultados no siempre previstos. Es necesario entender que ninguno de los dos funciona independiente el uno del otro, por el contrario éstos se unen en una amalgama que determina la prosperidad de la organización. El ambiente son todos los factores de influencia en las organizaciones, a pesar de esto la incertidumbre que se genera alrededor de este tema no es producto del ambiente en sí, sino de la precepción del mismo. A continuación, las variables de los dos tipos de ambiente de trabajo de las organizaciones, así como su percepción.

*Ambiente general ó macro-ambiente.*⁹⁰

- Variables económicas. Son aquellas constituyentes de la estructura que determinan el desarrollo o contracción económica, lo que condiciona a las organizaciones como la globalización, la inflación, la balanza de pagos, etc. (pago de salarios, insumos, inmueble, etc.)

⁸⁸ KEITH, Davis y Jhon W. Newstrom. Págs. 107-114.

⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Pág. 431.

⁹⁰ IBÍD. Págs. 432-435.

- Variables tecnológicas. Corresponden, como su nombre lo dice, a las tecnologías casi en todos los casos relacionadas a la informática, que influyen a las organizaciones pero sobre todo a su comportamiento, ya que deben adaptarse para no perder su competitividad frente a la competencia. (proyección de vida laboral.)
- Variables culturales. Son la cultura de la población que entra a las organizaciones a través de sus integrantes, sus expectativas, creencias, formas de pensar, actuar y sentir. (planes y beneficios para familiares y dependientes de los trabajadores)
- Variables jurídicas. Son aquellas derivadas de las Leyes Comercial, Civil, Laboral, Fiscal, etc., que afectan directamente o no a la organización, que al mismo tiempo imponen restricciones a sus operaciones. (compensaciones y beneficios, programas de salud y bienestar.)
- Variables políticas. Derivadas de los valores, decisiones y definiciones políticas a nivel federal, estatal y municipal, las que orientan sus condiciones económicas y jurídicas. (balance y flexibilidad).
- Variables demográficas. Son las derivadas de las tasas de crecimiento, población, raza, religión, sexo, edad, distribución, etc., que determinan las características del mercado presente así como del futuro. (diversidad).

*Ambiente específico ó micro-ambiente.*⁹¹

- Proveedores de Insumos. Son todos aquellos recursos que la organización necesita para trabajar; materiales, financieros, tecnológicos, etc.
- Clientes, usuarios o consumidores. Son los que condicionan el éxito de la organización, definen la calidad y en sí la creación de los servicios y/o productos que se ofrecen al mercado.
- Competidores. Son aquellos con los que lucha la organización por los mismos recursos, por lo tanto por los mismos compradores o usuarios.
- Órganos reguladores. Toda organización está supeditada a las acciones de ciertas organizaciones mayores que regulan sus actividades, como los sindicatos, gremios, protección al cliente a los empleados, a los empleadores, etc.

⁹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Págs. 436-438.

Percepción del ambiente. Las organizaciones interpretan su realidad externa a través de información, y de manera subjetiva de acuerdo a sus expectativas, experiencias, problemas, motivaciones, etc. Por lo tanto un mismo ambiente puede ser percibido de diferente manera por dos o más organizaciones. Ésta percepción es una interpretación o selección de información estructurada de acuerdo a la experiencia previa, intenciones y forma de pensar de los líderes de cada organización. Es por ello que la percepción del ambiente se relaciona con la forma de captar y procesar la información externa de las personas que administran a las organizaciones.⁹²

5.2.- LA ECONOMÍA MUNDIAL Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Durante los últimos dos meses del 2008 comenzó el último declive económico en el que se encuentran inmersas la mayoría de las economías mundiales actualmente, la crisis financiera se trasladó a la economía real, la volatilidad de mercados y contracción de créditos limitaron la inversión privada afectando el crecimiento económico dando como consecuencia la reducción de las fuentes de financiamiento por el miedo al riesgo que implicaban dichas inversiones.

De acuerdo con la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) hasta mediados de 2008, la desaceleración de la demanda interna de los países desarrollados se había compensado por el crecimiento de sus exportaciones de bienes de capital y de productos de alta tecnología, sin embargo, debido al inicio de la crisis financiera, las economías especializadas en la producción de bienes de capital que son Japón, Alemania, Estados Unidos y Reino Unido fueron las más perjudicadas por la contracción de la demanda mundial de este tipo de bienes y sobretudo por la reducción de los niveles de inversión privada ya antes mencionada. Aunado a esto las instituciones financieras están restringiendo el acceso al crédito a muchas empresas, las que no pueden obtener el capital necesario para impulsar su crecimiento. Las economías emergentes tanto China como India que se habían mantenido sólidas durante el 2008, desaceleraron su ritmo durante el 2009. En general, la implementación de políticas fiscales y monetarias orientadas a evitar la agudización de los problemas de liquidez en los mercados financieros internacionales sólo logró evitar que la caída fuera más dramática. A nivel internacional los bancos se encuentran restringiendo el acceso al crédito por la incertidumbre con respecto a la capacidad de pago de las empresas, derivando en la falta de financiamiento y la reducción de la inversión, la caída en

⁹² CHIAVENATO, Idalberto. Pág. 438.

actividad económica, la reducción del empleo y descenso en el bienestar social por falta ingresos.⁹³

Se puede decir que la desconfianza en los mercados financieros se mantendrá durante algún tiempo, aunque con ello, paradójicamente se evita la rápida recuperación que todos esperaban. Se prevé que a escala mundial, los bancos continuarán restringiendo el acceso al crédito debido a la incertidumbre con respecto a la solvencia financiera de las empresas. Los resultados de crecimiento variarán ampliamente de un país a otro y dentro de dichos países, de una región a otra, estarán en función de varios factores como el grado de dependencia de los flujos externos, los préstamos bancarios para financiar inversiones, los nexos comerciales que se tenga con los países de ingreso alto más afectados, la exposición directa e indirecta a la crisis de las hipotecas de alto riesgo y el nivel de participación de los bancos extranjeros, y su inversión, en el sector financiero interno de cada país.⁹⁴

Debido al impacto que tiene el crecimiento económico en la actividad de la construcción, por la cadena productiva que la compone este sector, se ve gravemente afectado con el surgimiento una crisis económica a nivel mundial. En las condiciones actuales la inversión privada en la construcción es casi nula alrededor del mundo, debido al miedo generalizado que se tiene para invertir. Una de las medidas que muchos gobiernos han adoptado para estimular y reactivar sus actividades económicas es la inversión en infraestructura. Más allá de las políticas monetarias y fiscales, la construcción de obra pública constituye un elemento impulsor de la actividad económica y en circunstancias como las actuales su importancia es fundamental, pues tiene un efecto multiplicador sobre los sectores que proveen a la construcción y conlleva el aumento de la competitividad y productividad. Incluso Estados Unidos de América ha determinado el aumento del gasto en programas de infraestructura dentro de su plan de reactivación económica. Lo que deja de manifiesto que las políticas que se adopten en respuesta a la crisis cumplirán un papel fundamental para dar forma al panorama económico a corto plazo.⁹⁵

Asimismo, para contrarrestar la poca inversión privada y la falta de otorgamiento de créditos financieros en apoyo a la industria, se han adoptado esquemas de participación público - privada,

⁹³ **CÁMARA** Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Editó Gerencia de Economía y Financiamiento Dirección Técnica de la CMIC. México. 2009. Consultado 03/04/10. <http://www.cmic.org/cmhc/economiaestadistica/evolucionFIIC/Evolucion2006/VERSI%C3%93N%20FINAL%20FIIC%202009.pdf> Págs. 1-3.

⁹⁴ **IBÍD.** Pág. 3.

⁹⁵ **IBÍD.** Pág. 6.

esto quiere decir que el inversionista y el gobierno comparten riesgos en la inversión de proyectos de infraestructura, constituyendo una alternativa utilizada por los distintos órdenes de gobierno en diferentes países, mediante la cual el sector público celebra un contrato de largo plazo con la iniciativa privada para que ésta preste, a través de activos que construya o provea, un servicio en apoyo a la dependencia o entidad contratante, a pesar de la implementación de dichas estrategias, la situación para el sector de la construcción en la mayoría de los países es difícil y las previsiones para el sector son negativas como se muestra en la siguiente tabla..⁹⁶

5.3.- LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA Y LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

De igual forma que en el resto del mundo, los países latinoamericanos no se libraron del impacto financiero que se dio a mitad del año 2008. El nivel de afectación dependió de su ubicación geográfica y del grado de correlación que tuvieran con los países desarrollados, pero el mayor problema se debió a la falta de financiamiento para impulsar el crédito. De acuerdo con la FIIC, la recuperación de estos países dependerá de la existencia de otras fuentes de ingresos que permitan compensar la reducción en los flujos de divisas por la eventual disminución de las exportaciones, del grado de diversificación de las exportaciones (destinos y productos), del grado de apertura de sus economías y la fortaleza y dinámica de su demanda interna. A pesar de que en el 2007 y 2008 las 18 economías que forman parte de la FIIC (Perú, Panamá, Uruguay, Ecuador, Bolivia, Argentina, Paraguay, México, Colombia y Costa Rica, entre otras) tuvieron un económico positivo, en el 2009 dicho crecimiento disminuyó debida a que la producción para exportación, principalmente bienes básicos, disminuyó pues así mismo disminuyó su demanda externa.⁹⁷

Otros hechos significativos que mermaron el nivel de vida latinoamericana fue la alza en los precios de bienes y servicios, lo que llevó a los bancos a implementar políticas monetarias como el aumento en las tasas de interés para mantener controlada la demanda interna, un dólar débil, un bajo nivel de inversión, gran demanda de los países asiáticos, y algunas políticas públicas como impuestos sobre la exportación, prohibición de exportar productos básicos y la contracción de la demanda interna. Pero la alza de precios no es el único problema por resolver, también está el problema del desempleo; la generación de empleos no ha sido suficiente para satisfacer la demanda de los jóvenes que año con año se unen a la fuerza laboral, hay un retroceso en este

⁹⁶ CÁMARA Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Págs. 6-7.

⁹⁷ IBÍD. Págs. 8-9.

sentido por la disminución de la demanda externa de productos tradicionales de los países latinoamericanos y por último, los trabajadores que emigran a los Estados Unidos también se verán afectados por la desaceleración del sector de la construcción en ese país, lo que ocasionará un menor envío de remesas. El país más afectado será México, pues el 90% de los trabajadores de la construcción estadounidense son mexicanos.⁹⁸

La pérdida de empleo entre los migrantes latinos en Estados Unidos, la disminución de ingresos y la desaceleración del movimiento migratorio impactará las economías dependientes de estos ingresos como México, Honduras, Nicaragua y El Salvador. Mientras por otro lado a pesar de la crisis Brasil, Perú, Venezuela, Argentina y Colombia aumentaron sus flujos de capital gracias a las Inversiones Extranjeras Directas. Sin embargo el ritmo de crecimiento de la Inversión Extranjera Directa podría presentar una ligera reducción si las condiciones financieras externas se vuelvan más restrictivas y la aversión al riesgo continúe. La reducción de flujo de las Inversiones Extranjeras Directas, la disminución de ingresos por exportaciones, la disminución de ingresos por remesas provocarán la pérdida de valor de la moneda y reducción de reservas.⁹⁹

Durante el 2008, la industria de la construcción especialmente el sector inmobiliario, se vio beneficiada de la estabilidad económica de principios de ese año. Pero después de la bancarrota de las empresas inmobiliarias de los Estados Unidos, que beneficiaban a países como México, el Caribe y Centroamérica se redujeron los precios de las residencias en Estados Unidos impidiendo venderlas y adquirir una residencia en el extranjero. Hubo también un desarrollo en el mercado de vivienda y un crecimiento en el crédito hipotecario, pero debido a la antes mencionada crisis inmobiliaria de Estados Unidos se restringió el acceso al crédito hipotecario, el problema es entonces que al disminuir la demanda aumenten los inventarios en vivienda y los precios comiencen a descender. Es por ello que la mayoría de los países latinoamericanos han apostado por el desarrollo de infraestructura como detonante de la actividad económica, pero al reducir la producción económica, se redujeron en paralelo los ingresos fiscales, poniendo en riesgo los programas gubernamentales para el desarrollo de la infraestructura.¹⁰⁰

El menor ritmo de crecimiento que se prevé de la Unión Europea, ocasionada por el aumento de las tasas de interés, la mayor restricción del crédito y la apreciación del euro, apuntan

⁹⁸ CÁMARA Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Págs. 10-11.

⁹⁹ IBÍD. Págs. 11-12.

¹⁰⁰ CÁMARA Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Págs. 12-13.

a una desaceleración moderada de la economía mundial, afectando eventualmente a las economías de la FIIC, pues persiste aún vulnerabilidad en la región, dado su bajo nivel de integración con el resto del mundo, específicamente con China y la India, lo que será de especial importancia en los próximos años a medida que la demanda de importaciones de las economías avanzadas disminuya. Finalmente el mayor ritmo de crecimiento de la demanda interna, unido al alza en los precios de los alimentos y del petróleo han generado riesgos de inflación en la región, ante los cuales los bancos centrales han respondido, mediante las ya conocidas alzas de tasas.¹⁰¹

5.4.- LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO

En el 2008 la presencia de condiciones climáticas favorables y de precios atractivos durante la mayor parte del año influyeron en la obtención de mayores volúmenes de producción de soya, ajonjolí, cebada, frijol, trigo, sorgo, maíz, sandía, melón, fresa, aguacate, alfalfa, limón, mango, naranja y plátano. Por otro lado el sector industrial tuvo una caída influida por las reducciones en la minería, las manufacturas y la construcción, la electricidad presentó un incremento y la producción manufacturera y automotriz se vieron influidas por el menor dinamismo de las exportaciones a los Estados Unidos y la menor demanda en el mercado interno. El sector más dinámico dentro de las actividades terciarias, fue el rubro de la información de medios, otros sectores con un comportamiento favorable fueron los correspondientes a la actividad de dirección de corporativos y empresas y el relacionado con los servicios inmobiliarios y de alquiler, el sector de transportes, correos y almacenamiento, pues tuvo una tasa positiva de sus componentes de autotransporte de carga y de servicios de mensajería y el comercio presentó un avance moderado. En general la actividad económica no tuvo un impacto significativo sobre la capacidad productiva del país en 2008 por lo que no constituyó una fuente de presión sobre los precios. La mayor inflación se concentró en los artículos relacionados con la limpieza personal y del hogar, y los alimentos para mascotas.¹⁰²

La gradual pérdida de dinamismo que mostró el empleo formal a lo largo del año, misma que se observa en el comportamiento decreciente que manifestaron las variaciones anuales del número de trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). La caída del empleo formal en 2008 se observó principalmente en las entidades fronterizas como Chihuahua,

¹⁰¹ **IBÍD.** Pág. 13.

¹⁰² **CÁMARA** Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009.* Págs. 62-63.

Baja California Norte, Coahuila, Tamaulipas y Sonora, en contraste, se presentaron incrementos en algunas entidades, sobresaliendo Veracruz, Nuevo León, Quintana Roo, Distrito Federal y Tabasco. La reducción del empleo formal fue acompañada de un incremento de la tasa de desocupación a nivel nacional, así mismo la pérdida de ocupación por actividad económica abarcó principalmente a los sectores de Manufacturas y de Construcción. A pesar de ello el incremento otorgado al salario mínimo para 2009 fue mayor al aumento negociado durante el año previo. Paralelo a esto hubo egresos por desendeudamiento externo público y de la banca comercial por salidas de inversión extranjera en el mercado accionario y por un aumento de los activos en el exterior propiedad de residentes en México.¹⁰³

En cuanto a la Construcción, después de muchos años de ser una industria que creció más que toda la economía mexicana, debido a la gran demanda de vivienda y gracias a la crisis mundial, tuvo una importante caída que impactó en las ramas de edificación como obras de ingeniería civil y pesada, tomando en cuenta que los altos precios de las materias primas a nivel internacional pudieron ejercer presiones en los costos de construcción. Del total de gastos efectuados por las empresas constructoras destacan el consumo de materiales para la construcción, los pagos a subcontratistas y otros componentes del gasto por consumo de bienes y servicios. Es por lo anterior que el Foro Económico Mundial situó a México dentro del índice de competitividad general en la posición 60 de 134 países, lo que significa que descendió 8 lugares respecto al periodo anterior, debido al rezago de la competitividad en tasa de interés, tasa de ahorro interno y la infraestructura en general, lo cual se reflejó en una baja de la estabilidad macroeconómica, un incremento de la deuda pública y los precios contribuyeron a esto.¹⁰⁴

Esto impacta la economía del país ya que la industria de la construcción produce beneficios tanto en los negocios como en el bienestar de la población, el sector de la construcción contribuye a fortalecer a la industria nacional en sus procesos de producción, distribución y comercialización haciéndola más productiva y competitiva al crear carreteras, puertos, aeropuertos y telecomunicaciones para el transporte de mercancías, personas e información, al cimentar las instalaciones que suministren energía eléctrica, petróleo y gas, para proveer los energéticos requeridos, al erigir instalaciones turísticas que permitan el acceso de recursos económicos adicionales al país que representa una de las principales fuentes de ingresos para México y al

¹⁰³ **IBÍD.** Págs. 63-64.

¹⁰⁴ **CÁMARA** Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Págs. 64-66.

construir escuelas, hospitales y clínicas, para capacitar al personal y cuidar la salud de los ciudadanos.¹⁰⁵

En 2009 se consiguieron importantes avances en la normatividad aplicada al sector de la construcción con el fin de agilizar el desembolso de recursos públicos asignados a proyectos aprobados en el Presupuesto Federal. El principal logro alcanzado fue la aprobación del paquete de iniciativas de reformas a la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), estas modificaciones permitirán hacer frente a la problemática que viene presentándose tiempo atrás en el sistema de contrataciones públicas.¹⁰⁶

5.5.- CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

La construcción atiende las necesidades de infraestructura que demandan las familias y empresas, aportando soluciones prácticas y efectivas. Su contribución económica a nuestro país es significativa, ya que aporta el 7% de la riqueza generada por la actividad productiva del Producto Interno Bruto (PIB).¹⁰⁷

Debido al acelerado y cambiante ambiente general, la Empresa constructora ha tenido que adaptarse a ese ritmo acelerado del mundo globalizado, aumentando la intensidad de sus operaciones. Esto evidencia la necesidad de aumentar en la misma medida, la administración dentro de la Industria de la Construcción y las empresas que la conforman.

A pesar que la industria de la construcción tiene patrones muy singulares de operación, que no siguen exactamente las pautas convencionales de la industria de proceso, debido a que la empresa constructora tiene una planta de producción móvil y un producto fijo, mientras que en las demás industrias es al revés, las organizaciones de este tipo funcionan a la perfección.¹⁰⁸

La empresa constructora se puede describir como un sistema abierto, pues interactúa con su entorno para, en primer lugar satisfacer las necesidades de sus clientes usuarios o consumidores, y en segundo lugar para tratar con proveedores de insumos y por último para superar o al menos mantenerse al nivel de sus competidores. La empresa constructora es capaz

¹⁰⁵ CÁMARA Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC). *Panorama actual de la Industria de la Construcción*. México. 2010. Consultado 03/04/10. Pág. 1.

http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/pef2004/comunicados_G_E_F/overview%20construccion%2026feb10.pdf

¹⁰⁶ **IBÍD.** Pág. 4.

¹⁰⁷ **IBÍD.** Pág. 1.

¹⁰⁸ **ARCUDIA** Abad, Carlos Enrique, Josué Pech Pérez y Sergio Omar Álvarez Romero. *La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas*. Revista: Ingeniería Revista académica. Universidad Autónoma de Yucatán. Volumen: 9. Número: 1. México, 2005. Págs. del art.: 25-36.

de ofrecer, productos y/o servicios, los primeros implican la producción de lo tangible o intangible en el caso de venta de proyectos, mientras que los segundos se refieren a la realización de una acción. Un producto puede ser la construcción de un edificio departamental, y un servicio puede ser una Auditoría a algún complejo habitacional, para revisar que cumpla con los estándares pactados en el contrato.

Ambos procesos incluyen la toma de decisiones acerca del diseño y la operación para ejecutar. Tanto las manufactureras, como las organizaciones de servicio, deben tomar decisiones acerca del tamaño de sus instalaciones. Finalmente, en ambos enfoques deberán tomarse decisiones acerca de la ubicación, sobre la programación y control de sus operaciones y sobre la asignación de recursos.¹⁰⁹

5.5.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA

Los altos directivos deben ejercer una influencia positiva sobre los demás miembros de la organización. Usualmente las empresas Constructoras de mayor tamaño, cuentan con manuales para la resolución de las distintas situaciones que se puedan presentar, aunque la intensión de los mismos no es la de crear lazos entre los trabajadores y la empresa. Muchas veces encontramos ejemplos de devaluación del oficio por los mismos profesionistas al aceptar la tarea de diseño del proyecto si se les concede estar a cargo de la construcción del mismo. Muchas dependencias gubernamentales que concursan sus obras presupuestadas anualmente, piden un porcentaje del valor de la obra al proyecto ganador, esto que es por todos bien sabido, es una práctica frecuente que no tiene miras a terminar. La “papelocracia” y burocracia para conseguir contratos de obra, especialmente en las dependencias gubernamentales muchas veces desanima a las nuevas empresas constructoras a entrar a los concursos, por lo que muchas optan por sólo trabajar para las organizaciones privadas.

Las grandes constructoras nacionales y principalmente las extranjeras que llegan a establecerse en nuestro país, ganan las licitaciones y subcontratan a las pequeñas y medianas constructoras mexicanas para la realización de las obras, esto debido a que estas últimas poseen una posición financiera más sólida y estable. Por tanto no es de extrañarse que la gran mayoría de las empresas constructoras en el país sean pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las empresas nacionales requieren capital inicial o de riesgo y esto limita la participación de las PYMES en los concursos de obra, frenando el crecimiento de la planta productiva nacional. Otro

¹⁰⁹ **IBID.** Págs. del art.: 25-36.

aspecto limitante para el financiamiento de las PYMES fue resultado de la crisis financiera en los Estados Unidos, ya mencionada anteriormente, ya que las instituciones de financiamiento han restringido el crédito mediante la aplicación de criterios más estrictos. Por ejemplo para 2010, el Gobierno Federal ha planteado el objetivo de detonar la Economía del país a través de la construcción de infraestructura, sin embargo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la construcción enfrentan problemas de solidez financiera, por lo que no son sujetas de crédito a pesar de que algunas PYMES constructoras cuentan con gran experiencia técnica que las respalda.¹¹⁰

Hablando prospectivamente, la nueva estimación de la Gerencia de Economía y Financiamiento con las cifras obtenidas al cierre de 2009 y debido a la crisis financiera a la que se venía enfrentando la economía mexicana, se proyecta una revisión a la alta de la Expectativa de crecimiento del sector de la construcción para 2010, ubicando al Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción en 2.3% para dicho año. Sin embargo el modelo econométrico de la Cámara Mexicana de la industria de la Construcción (CMIC) indica un cambio de tendencia positiva a mitad del año. (Ver Imagen 3. Pronóstico de Crecimiento para la Industria de la Construcción en 2010 en México). Tomando como precedente que el pronóstico del Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción para 2010 de 2.3 %, la variación anual en el crecimiento del empleo en el sector sería de 3.2%, lo que representa que la Industria de la Construcción tendrá una generación de 145 mil puestos de trabajo. (Ver Imagen 4. Pronóstico de crecimiento del empleo en la Construcción para 2010).¹¹¹

¹¹⁰ CÁMARA Mexicana de la industria de la Construcción (CMIC). *Panorama actual de la Industria de la Construcción*. Pág. 7.

¹¹¹ CÁMARA Mexicana de la industria de la Construcción (CMIC). *Panorama actual de la Industria de la Construcción*. Pág. 7.

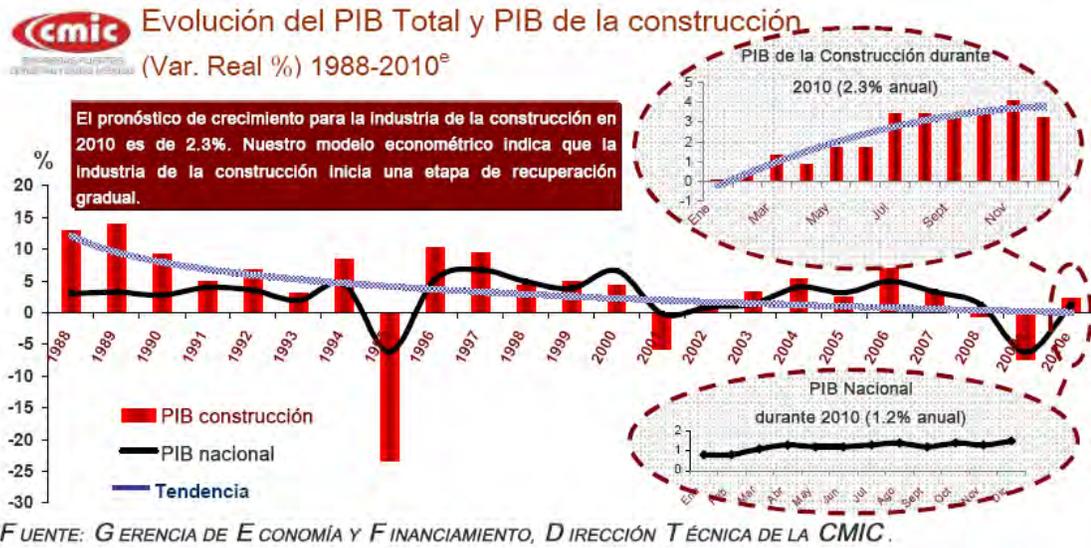


Imagen 3. Pronóstico de Crecimiento para la Industria de la Construcción en 2010 en México.



Imagen 4. Pronóstico de crecimiento del empleo en la Construcción para 2010.

5.5.2.- NUEVOS RETOS DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

La globalización ejerce grandes efectos en la arquitectura, tanto en lo inherente al pensamiento filosófico, como en sus manifestaciones y en el enfoque del pensamiento que llevó a algunos arquitectos a iniciar una "transgresión" a la modernidad denominada "posmodernidad". La "Globalización", de origen económico, desaparece las fronteras y permite el libre tránsito de

productos, personas e ideologías. Los habitantes de las áreas urbanas, son víctimas de la comercialización que ha llegado a tener tal influencia que provocó entre otras cosas, el desplazamiento del contexto como condicionante del diseño¹¹².

Dentro de los nuevos retos que la empresa constructora, junto con las demás deberá enfrentar en un futuro nada lejano, es la falta de Talento Humano que se avecina, esto ocasionado por la falta de apoyo a la educación, la competencia, el desarrollo de valores y cultura, ésta disminución de especialistas en la materia se da por la falta de presupuesto para pagarles el sueldo que merecen, por lo que usualmente estas personas, dejan la organización y en muchas ocasiones, se van al extranjero. Todo México deberá en los próximos años enfrentar la crisis económica que se desató éste 2008, debida a la gran dependencia financiera que tenemos hacia los Estados Unidos de América, lo cual deberá cambiar para que nuestro país logre desarrollarse a todo su potencial sin necesitar el apadrinamiento de nadie. Esto también se evidencia y se exponencializa durante la época de crisis al desaparecer todos los modelos a seguir, las grande potencias, americanas y europeas cayeron en problemas financieros como cualquier país en desarrollo como el nuestro.

Finalmente un tema de nuevo interés es la crisis sanitaria a la que estuvimos haciendo frente el año pasado (2009), programas de prevención y protocolo deberán ser estudiados, pues es un problema que puede afectar a cualquier elemento de la organización sin importan jerarquías y es en esos momentos en que la persona adecuada deberá tomar decisiones adecuadas.

La situación actual de México, tanto como del mundo en general, genera inestabilidad en la industria de la Construcción y esto repercute en la economía global. Aún así no es un error que las diferentes instancias gubernamentales busquen mitigar esta crisis apoyándola, pues es bien sabido el peso que tiene en el P.I.B. del país, en la generación de empleos, directa e indirectamente y en la recreación de la población, pues son la arquitectura y sus procesos testigos mudos de los tiempos que vivimos y cuyos exponentes buscan plasmar esta situación en sus diseños y que se mantengan a lo largo del tiempo. Pareciera que el problema de la inducción de los individuos a las empresas constructoras es un problema actual, debido a la crisis y al pesado

¹¹² **CAMARENA** Campa, Marco Antonio. *Impacto de la Globalización en la Arquitectura*. Legislación Urbana. Instituto Tecnológico de Tepic. México. 2003

ritmo de vida de las obras en construcción, tendría esto que ser verificado con los datos arrojados por la muestra encuestada acerca del ya mencionado proceso.

CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro del siguiente capítulo se explica la manera en que se dio la determinación de la muestra, el desarrollo del instrumento de medición, la recopilación y la evaluación del dato, en cuanto a su calidad, cuantificando el alcance y las limitaciones de las fuentes.

6.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN; MUESTRA

En primera instancia, se determinaron los objetos de medición, que son los datos socio-demográficos y los datos de formación profesional, así como las sugerencias del tema de los individuos que viven el fenómeno a diario.

Después se delimitaron los sujetos que van a ser medidos, es decir, los sujetos con las características establecidas en los Objetos de medición. Para ello establecí dos características mínimas para cubrir el perfil:

- Los encuestados debían estar titulados, ya que se buscan personas que hayan pasado por ese proceso de cierre de ciclo formativo.
- Los encuestados debían tener experiencia laboral, de preferencia en el campo de la construcción. Esto también incluye a los empleadores, pues se busca determinar la relación entre ambos.

Con lo anterior se buscó saber cuántos individuos han tenido un proceso de inducción al entrar a trabajar a alguna organización y cuántos no, y las variables asociadas al fenómeno y sus motivadores (datos demográficos, formación, sugerencias, etc.). Esto serviría de información para tomar decisiones para la reestructuración del proceso de integración a las empresas constructoras específicamente.

Muestra: profesionistas afines a la Industria de la Construcción, sin importar sexo, edad, posición en la empresa o nacionalidad, que tengan experiencia profesional en organizaciones tanto públicas como privadas.

El tipo de muestra que se determinó será la No Probabilística, de Sujetos-tipo, ya que es la que se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad, y estandarización de los mismos. Este tipo de muestras se basan en grupos de los antes mencionados sujetos-tipo que cumplan con el perfil anteriormente establecido, para poder adentrarse en el análisis de los patrones de identificación, los motivadores y la socialización del fenómeno.

6.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN; DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Al comenzar a diseñar el instrumento de la investigación se pidió que se respondieran las siguientes interrogantes y así con base en las respuestas se desarrollará. A continuación las interrogantes que dieron paso al instrumento y que determinaron variables y muestreo (ver ANEXO A, Instrumento de medición).

¿Cuál es el Problema?

Encontrar la realidad de la inserción de los nuevos egresados al campo laboral, específicamente a la industria de la construcción, así como recabar sugerencias importantes y vitales de la gente que vive el problema, para que con éstas se proponga una solución óptima.

¿Qué deseo saber?

En primer lugar que las encuestas proyecten si los profesionistas tuvieron un proceso de inducción en sus empleos, de ser así, cómo fue la impresión que les dejó, la importancia que le concedieron y sobre todo las sugerencias y opiniones para mejorar el proceso y si creen que influiría en el sistema operativo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

- Datos socio-demográficos.
- Si se recibió inducción o no.
- Si consideran la inducción importante.
- Si les contribuyó o no en su desempeño.
- Sugerencias y comentarios de la etapa de inducción.

¿A quién va dirigida la encuesta?

Como ya se mencionó, la encuesta va dirigida a los profesionistas afines a la Industria de la Construcción, sin importar sexo, edad, posición en la empresa o nacionalidad, que tengan experiencia profesional en organizaciones tanto públicas como privadas.

Variables del instrumento. En su mayoría los datos obtenidos serán cuantitativos que enriquecerán y completarán el significado de las cifras de los resultados. Se dividió la encuesta en tres grande bloques, el primero donde se conocerán datos demográficos, en el segundo donde se conocerán datos sobre la formación durante la licenciatura y el tercero, el más importante sobre experiencia laboral, en el que se espera conocer sobre el proceso de inducción o falta de este, consecuencias de la variable y sobretodo sugerencias del sujeto-tipo.

- *Datos socio-demográficos*; sexo, edad, titulación y tipo de institución donde realizó estudios de licenciatura. Las preguntas correspondientes a la obtención de dichos datos son las siguientes:

DATOS PERSONALES Y ACADÉMICOS

- 1.- *Sexo*. Se busca saber el sexo de la muestra.
- 2.- *Año de nacimiento*. Se busca saber la edad de la muestra.
- 3.- *¿Estudió Ud. la licenciatura en México?* Se busca saber lugar de estudios de licenciatura de la muestra.
- 3a.- *Tipo de Institución dónde realizó estudios de licenciatura*. Se busca saber si la institución donde realizó sus estudios la muestra es pública o privada.
- 4.- *Forma en que obtuvo el grado (titulación)*. Se busca saber si el encuestado está titulado (pregunta filtro) y la forma de obtención del grado.
- 5.- *Año de titulación*. Corroborar el dato, edad de la pregunta 2. (Pregunta filtro).

- *Datos de Formación*. Durante estudios de licenciatura, se busca conocer si se recibió información concordante entre la licenciatura y el ámbito profesional, percepción y complementación.

FORMACIÓN DURANTE LA LICENCIATURA

- 6.- *¿Considera Ud. que la formación recibida durante la licenciatura se adecuó a la realidad laboral?* Se busca conocer percepción de la muestra respecto a la concordancia entre el nivel con que obtuvo con sus estudios y el requerido en el trabajo.
- 7.- *La enseñanza en la licenciatura le ofreció una formación*. Se busca conocer la percepción de la muestra respecto al nivel adquirido durante la licenciatura.
- 8.- *Tomando en cuenta la relación con la realidad laboral, ¿Incluiría más asignaturas en la licenciatura?* Se busca conocer aspectos que la muestra siente que le faltó a su formación, para corregirlo en las futuras generaciones.
- 8a.- *De responder afirmativamente a la pregunta 8 ¿Qué clase de asignaturas incluiría? Puede elegir ambas opciones*. Se busca profundizar en la pregunta 8, para conocer que tipo de asignaturas incluiría en el plan académico, prácticas o teóricas.

9.- *¿Cuáles fueron sus fuentes de información sobre la vida laboral durante la carrera? Puede elegir más de una opción.* Se busca conocer si el individuo tenía conocimiento del mundo laboral y sus exigencias y cuál era su fuente.

10.- *¿Realizó alguna actividad extracurricular durante de la licenciatura?* Se busca conocer si la muestra obtuvo apoyo extra a la licenciatura que lo preparara mejor para sus exigencias laborales.

10 a.- *De responder afirmativamente a la pregunta 10, señale cuáles de éstas actividades realizó.* Se busca saber que actividad realizó, aparte de las bases del plan de estudios de la licenciatura.

10b.- *Si contestó afirmativamente a la pregunta 10 ¿Cuál fue el motivo que le impulsó a realizar dichas actividades?* Se desea conocer la razón que impulsó a la muestra a realizar actividades extracurriculares.

10c.- *De responder afirmativamente a la pregunta 10, ¿Cree Ud. que ésta formación mejoró su desempeño profesional y personal al momento de integrarte a las filas laborales de la industria de la construcción?* Se desea saber si las actividades extracurriculares mejoraron su integración y desempeño en el ambiente laboral, y la percepción de la muestra de esta variable.

- *Datos de Experiencia Laboral.* Se busca conocer si la muestra tuvo o no un proceso de inducción en las organizaciones, cómo percibe la muestra este hecho, y sugerencias para mejorar esta etapa del trabajador.

EXPERIENCIA PROFESIONAL.

11.- *¿Tuvo alguna experiencia profesional en el campo laboral antes de obtener su título?* Se busca conocer si la muestra laboró antes de terminar sus estudios de licenciatura.

12.- *Al finalizar la carrera ¿Laboró dentro de la industria de la construcción?* Se busca conocer si la muestra trabajó en el campo de la construcción.

13.- *¿Qué tipo de institución era la empresa donde laboró?* Se busca conocer el tipo de institución para la que laboró la muestra.

14.- *¿Cuáles fueron, en su caso particular, los mayores obstáculos a los que se enfrentó en ese empleo?, puede marcar más de una opción.* Se busca conocer los obstáculos a los que se enfrentó el individuo al comenzar a laborar, para saber si tienen relación con el proceso de inducción.

15.- *¿Considera Ud. que el puesto laboral para el que fue contratado era concordante con lo que aprendió durante la Licenciatura?* Se busca conocer la percepción de la muestra respecto a la concordancia y preparación de la licenciatura y el campo laboral.

16.- *¿Sigue Ud. laborando en ese empleo?* Se busca conocer si la muestra continua laborando en ese empleo.

16a.- *Si respondió negativamente a la pregunta 16, ¿Cuál fue la razón por la que decidió cambiar de empleo? Puede señalar más de una opción.* Se busca conocer la razón por la que cambió de empleo.

17.- *¿Cuánto tiempo ha trabajado o trabajó en ese empleo?* Se busca conocer tiempo de duración de la relación laboral.

18.- *Con base en su experiencia laboral, exprese sus sugerencias y comentarios para mejorar y facilitar para todos los involucrados, el proceso de inducción e integración del capital humano para la empresa constructora.* Se buscan comentarios y sugerencias de personas involucradas en el fenómeno para poder modificarlo de manera positiva.

Dentro del instrumento se incluyeron distintos tipos de preguntas, de acuerdo a su clasificación de forma, preguntas abiertas y cerradas. De éstas últimas se incluyeron preguntas dicotómicas y de selección múltiple. Según su clasificación de fondo, las preguntas son de hecho, de acción, de intención y de opinión. Por cuestión de diseño (forma) del instrumento, no se declara cuál es el motivo de la encuesta, pero sí al principio de la encuesta se explica lo siguiente:

ENCUESTA INFORMATIVA. Contacto: arq.ma.olvera@hotmail.com

INSTRUCCIONES: La encuesta consta de varios bloques, en los que puede encontrar dos modelos de preguntas: preguntas abiertas y preguntas de opción múltiple. Por favor señale con un círculo la opción u opciones que mejor reflejen su opinión. NOTA: Ésta encuesta es totalmente anónima, por favor trate de ser lo más sincero posible. ¡Gracias!

6.3 RECOPIACIÓN DE DATOS

La Recopilación de datos se dio de la siguiente manera:

- Lugar: Universidad Nacional Autónoma de México, Av. Insurgentes Sur s/n. Ciudad Universitaria, Aulas A3 y A4 de las Instalaciones del Posgrado en Arquitectura, detrás del CELE, en el Circuito Interior. Colonia Copilco Universidad, CP 04360. Delegación Coyoacán. México, D. F.

- Personas encargadas de la recopilación de datos: Arq. Joyce Almeida Winfield y Arq. María Estela Olvera Aguirre.
- Fecha: 12 de Noviembre de 2009.
- Hora: 6:00 p.m. a 8:30 p.m.

Se contó con permiso de los docentes de las cátedras impartidas ese día para la aplicación de la encuesta a alumnos y maestros. Se comenzaron a repartir cuestionarios a las 6 de la tarde en el Aula 3, al grupo de Tercer Semestre, 2010-1, conforme iban llegando,. A este grupo se le denominó Grupo B. Después se procedió a repartir las encuestas en el Aula 4, al grupo de Primer Semestre, 2010-1, quienes tenían 10 minutos para responder. Se recibieron las encuestas contestadas del denominado Grupo A. Finalmente se procedió a regresar al Aula 3, y al terminar la cátedra, se recibieron las encuestas respondidas del Grupo B.

Grupo A: 24 encuestas aplicadas.

Grupo B: 21 encuestas aplicadas.

Total de encuestas aplicadas: 45.

Para facilitar el análisis de la Pregunta 20, cuya respuesta es abierta, se realizó una clasificación con todas las respuestas recopiladas y se les dio una clave. Se conjuntaron las respuestas iguales, para que después, dichas claves se vaciaran normalmente en la matriz de resultados. Ver ANEXO B. Tabla / compilación de respuestas de la pregunta 20, del instrumento de medición. Ver ANEXO C. Matriz de resultados.

6.4 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Se exponen los resultados de las encuestas aplicadas. Sólo se declararán los datos duros resultantes, a través de tablas, donde se exprese a que pregunta del instrumento de investigación responde.

Las respuestas se resumirán por cuestión de formato y espacio de las tablas, se expresará en números la incidencia de las variables y se hará una breve descripción del resultado de las mismas. Para cualquier duda o aclaración ver ANEXO A. Instrumento de medición, del presente documento.

Datos socio-demográficos.

1.- Sexo. En este primer apartado de la encuesta se pregunta en referencia al género de la muestra, se observa que hubo 12% más varones (56.67%) que mujeres, dentro de la muestra. De cierta manera esto demuestra la predominancia que aún mantiene el género masculino dentro de las actividades del sector de la Construcción.

Tabla 1.- Sexo de la muestra.		
Respuesta	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Hombre.	25	56%
b. Mujer.	20	44%
TOTAL	45	100.00%

2.- Año de nacimiento. Dentro de la muestra se encuentran personas que tienen desde 75 años, hasta personas que tienen 23 años de edad. La gran mayoría de la muestra nació a finales de los años 70 del siglo pasado y el principio de la década de los 80 del mismo siglo, por lo que un gran porcentaje de la muestra tiene entre 35 y 26 años.

En menor porcentaje hay personas con 40, 50 y 60 años, lo cual amplía el abanico de diversidad de la muestra. Estos datos son sólo para establecer el perfil del entrevistado, sin embargo esto puede ser determinante al momento de conseguir trabajo.

Tabla 2.- Año de nacimiento.		
Respuesta	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
1981 - 1990.	21	46.67%
1971 - 1980.	16	35.56%
1951- 1960.	3	6.67%
1961 - 1970.	2	4.44%
1931 -1940.	1	2.22%
1941 -1950.	1	2.22%
NR (No Respondió).	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

3.- ¿Estudió Ud. la licenciatura en México? Ésta pregunta reveló que casi el 87% de la muestra estudió dentro de los Estados Unidos Mexicanos, poco más del 11% en otro país y hubo una persona que estudió dentro y fuera del país. Esto ayuda a establecer las condiciones que pudieron o no influir dentro de la integración de los individuos al campo laboral. Esta pregunta clarifica la diversidad dentro de la muestra lo que en gran medida enriquece esta recopilación de datos.

Tabla 3.- Lugar de estudios de licenciatura.		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. En México.	39	86.67%
b. Fuera de México.	5	11.11%
c. Dentro y fuera de México.	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

3a.- Tipo de Institución dónde realizó estudios de licenciatura. Con respecto a ésta pregunta, se obtuvo que casi el 78% de la muestra realizó sus estudios en una Institución Pública, mientras sólo aproximadamente el 22% lo hizo en una Institución Privada. Se esperan encontrar indicadores de la incidencia de formación y compromiso social dentro de las Universidad Públicas.

Tabla 3a.- Tipo de institución en que estudió.		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Pública.	35	77.78%
b. Privada.	10	22.22%
TOTAL	45	100.00%

4.- Forma en que obtuvo el grado (titulación). En lo concerniente a ésta pregunta, fungió como filtro para eliminar a individuos que no cumplieran con una especificación de la muestra, el contar con un Título de licenciatura. Resultando que la mayoría de los encuestados.

Tabla 4.- Forma de obtención del grado.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Tesis, Tesina.	33	73.33%
b. Por promedio.	3	6.67%
c. Otro tipo.	8	17.78%
Tesina + Otro.	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

5.- Año de titulación. Respecto a esta pregunta, se trató de corroborar el dato de fecha de nacimiento, afortunadamente ninguna encuesta tuvo que eliminarse, ya que el 100% concuerda con las primeras declaraciones. Estos datos arrojan también que en su mayoría son personas jóvenes que acaban de titularse, entre el 2004 y 2006 se dio la mayor incidencia, pero la amplitud de la escala va desde 1950 hasta el presente año, 2009. Por tanto se reflejará el comportamiento del fenómeno estudiado durante todo ese periodo. Lo anterior probablemente debido a que anteriormente no se requería del título para laboral, mientras que la tendencia actual es que no se puede acceder a un buen trabajo, al menos bien remunerado, sin el correspondiente título.

Tabla 5.- Año de titulación.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
2001 – 2010	36	80.00%
1981 – 1990	3	6.67%
1991 – 2000	2	4.45%
1941 – 1950	1	2.22%
1951 – 1960	1	2.22%
1961 – 1970	1	2.22%
1971 – 1980	1	2.22%
TOTAL	45	100%

Datos de Formación.

6.- *¿Considera Ud. que la formación recibida durante la licenciatura se adecuó a la realidad laboral?* Dentro del segundo apartado de la encuesta, se respondió a la presente pregunta, la muestra con una mayoría aplastante dijo que su formación fue básica o suficiente(73%), sin más, menos del 13% de la muestra dijo que era poco completa, más del 11% dijo que era muy completa y sólo dos encuestados creen que es totalmente incompleta. Estos resultados son un reflejo de las carencias de las Instituciones educativas, pues se generan lagunas en la formación de los profesionistas que no están llegando con los conocimientos necesarios a las filas laborales.

Tabla 6.- ¿Considera que la educación recibida se adecua a la realidad laboral?		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Muy completa.	5	11.11%
b. Suficiente.	15	33.33%
c. Básica.	18	40.00%
d. Poco Completa.	6	13.33%
e. Incompleta.	1	2.22%
TOTAL	45	100%

7.- *La enseñanza en la licenciatura le ofreció una formación.* Cuando se cuestionó a la muestra sobre su percepción acerca de la enseñanza recibida durante la licenciatura poco más de la mitad de la muestra contestó que la calificaba como Suficiente (51%), mientras que prácticamente la otra mitad (42%) la clasificó como Básica, dejando entrever las deficiencias de las instituciones al preparar a los individuos para la vida laboral, que es una realidad muchas veces totalmente diferente a lo que se creía en la Licenciatura.

Tabla 7.- ¿Cómo considera la formación recibida en la licenciatura?		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Muy completa.	1	2.22%
b. Suficiente.	23	51.11%
c. Básica.	19	42.22%
d. Poco Completa.	1	2.22%
e. Incompleta.	0	0.00%
TOTAL	45	100.00%

8.- Tomando en cuenta la relación con la realidad laboral, ¿Incluiría más asignaturas en la licenciatura? Continuando con el tema de la percepción de los planes de estudio de las Licenciaturas con perfil hacia la industria de la Construcción, se cuestionó a la muestra acerca de si incluiría o no más materias dentro de dichos planes, aproximadamente el 82% contestó que sí contra el 18% que dijo que no.

Tabla 8.- ¿Incluiría más asignaturas en la licenciatura?		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Sí.	37	82.22%
b. No.	8	17.78%
TOTAL	45	100.00%

8a.- De responder afirmativamente a la pregunta 8 ¿Qué clase de asignaturas incluiría? Puede elegir ambas opciones. Buscando profundizar un poco en la Pregunta 8, se pidió que especificarían el tipo de materias a incluir en el plan de estudios y se encontró que más del 70% incluiría materias prácticas, 7% teóricas y más del 9% ambas. En este resultado se denota la necesidad de experiencia técnica y práctica durante la formación académica para disminuir deficiencias y errores comunes en la industria, y más comunes aún en los “primerizos”.

Tabla 8a.- Tipos de asignatura que incluiría en la licenciatura.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Prácticas.	31	68.89%
b. Teóricas.	3	6.68%%
a y b.	4	8.89%
NP. No procede.	8	17.78%
TOTAL	45	100.00%

9.- *¿Cuáles fueron sus fuentes de información sobre la vida laboral durante la carrera? Puede elegir más de una opción.* Para conocer la situación de la muestra al integrarse a las filas laborales, se plantea la presente pregunta, cuyos resultados demuestran que los profesores son la mayor fuente de información acerca del sector productivo de la construcción con un casi 36% de los puntos, compañeros con un 24.5% y los familiares con poco más del 16% le siguen en ese orden, finalmente las organizaciones oficiales con un 12%, los centros de estudio con 5%, otra clase de fuente con 5% y ninguna fuente con una incidencia demuestran que no se tiene nociones reales de la vida laboral, ya que al ser los mismos profesores y compañeros en conjunto la mayor fuente de información, se ve viciado el panorama y el juicio de la variable.

Tabla 9.- Fuentes de información sobre la vida laboral, durante la licenciatura.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Profesores.	35	35.71%
b. Compañeros.	24	24.50%
c. Familiares.	16	16.33%
d. Centro de estudios.	5	5.10%
e. Organizaciones oficiales.	12	12.24%
f. Otra, especifique.	5	5.10%
g. Ninguna.	1	1.02%
TOTAL	98	100.00%

10.- *¿Realizó alguna actividad extracurricular durante de la licenciatura?* Al cuestionarse a la muestra sobre los cursos y/o actividades que realizaron durante sus estudios de licenciatura, se obtuvo que la gran mayoría (el 80%) de los encuestados tomaron clases o cursos extracurriculares a la Licenciatura por decisión propia, lo que evidencia que los programas educativos no corresponden a las exigencias actuales del campo laboral y casi siempre tienen que ser complementados externamente por parte del educando, para adquirir un nivel competitivo frente a la competencia y poder acceder más fácilmente a un empleo y sobretodo conservarlo. Lo anterior también conlleva que los individuos tengan mayor grado de seguridad al momento de comenzar a laboral, pues se sienten suficientemente preparados.

Tabla 10.- <i>¿Realizó alguna actividad extracurricular durante la licenciatura?</i>		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Sí.	36	80.00%
b. No.	9	20.00%
TOTAL	45	100.00%

10a.- *De responder afirmativamente a la pregunta 10, señale cuáles de éstas actividades realizó.* Para profundizar un poco más en el tema, se le preguntó a los encuestados que sí realizaron actividades extracurriculares durante la Licenciatura, cuales fueron dichas actividades, lo que el instrumento arrojó fue que los cursos de idiomas predominaron con un 46% aproximadamente, seguido por los Cursos de mejora de técnicas pedagógicas y Cursos de informática aplicada (Autocad, 3Dstudio, Opus, Primavera, etc.) con un 8%.

Esto refleja los tiempos modernos en que vivimos y cómo los avances en la tecnología y los cambios tan dramáticos, rápidos y constantes del mercado provocan que los planes de estudio queden obsoletos en tan solo unos años.

Tabla 10a.- Actividad extracurricular que realizó.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Curso de idiomas.	30	46.15%
b. Curso de Técnicas Pedagógicas.	10	15.38%
c. Cursos de informática aplicada.	5	7.70%
d. Cursos sobre creatividad.	7	10.77%
e. Orientación Laboral.	0	0.00%
f. Cursos de Posgrado.	4	6.15%
NP. No procede.	9	13.85%
TOTAL	65	100.00%

10b.- Si contestó afirmativamente a la pregunta 10 ¿Cuál fue el motivo que le impulsó a realizar dichas actividades? Se encontró que casi el 46% fue por interés personal, 15% por lagunas de información académica, 10% para acceder más fácilmente a un empleo y casi el 8% por invitación de alguien más.

Tabla 10b.- Motivo de las actividades extracurriculares durante la licenciatura.		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Interés personal.	30	46.15%
b. Cubrir lagunas de información.	10	15.38%
c. Por invitación.	5	7.70%
d. Acceder a un empleo fácilmente.	7	10.77%
e. Por imposición.	0	0.00%
f. Otra.	4	6.15%
NP. No Procede.	9	13.85%
TOTAL	65	100.00%

10c.- De responder afirmativamente a la pregunta 10, ¿Cree Ud. que ésta formación mejoró su desempeño profesional y personal al momento de integrarte a las filas laborales de la industria de la construcción? Para cerrar este tercer apartado de preguntas del instrumento se le pidió a la muestra que expusiera su opinión sobre si las actividades extracurriculares parecieron mejorar su desempeño profesional. Se encontró que más del 38% dijo que mejora en mucho, 27% dijo que suficiente, 11% dijo que mejoró de manera regular y sólo el 4% dijo que poco. Esto refleja que hace falta ciertas actividades durante la formación profesional y que quienes tienen la oportunidad de acceder a ellas, mejoran notablemente su desempeño y seguramente su seguridad al momento de desempeñarse profesionalmente y en la toma de decisiones.

Tabla 10c.- ¿Mejóro su desempeño la formación extracurricular?		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Mucho.	17	37.78%
b. Suficiente.	12	26.67%
c. Regular.	5	11.11%
d. Poco.	2	4.44%
e. Nada.	0	0.00%
NP. No Procede.	9	20.00%
TOTAL	45	100.00%

Datos de Experiencia Laboral.

11.- ¿Tuvo alguna experiencia profesional en el campo laboral antes de obtener su título? Al comenzar este cuarto y último apartado de la encuesta se pregunta a la muestra si laboraron antes de terminar su Licenciatura, los datos resultantes reflejan que más del 91% sí trabajó, mientras que sólo el pequeño porcentaje del 9% no lo hizo. Esto expresa la importancia de una vinculación entre la licenciatura y las empresas constructoras, la gran mayoría de los nuevos egresados ya cuenta con alguna experiencia laboral, lo que seguramente impacta en sus futuras relaciones laborales. Tal como en el campo de la medicina, creo que la enseñanza con un mentor en el momento de enfrentarse a las nuevas responsabilidades es vital.

Tabla 11.- Experiencia profesional durante la licenciatura.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Sí.	41	91.11%
b. No.	4	8,89%
TOTAL	45	100.00%

12.- Al finalizar la carrera ¿Laboró dentro de la industria de la construcción? La encuesta arrojó que el 93% de la muestra laboró dentro del campo de la construcción, otro gran factor determinante para los objetivos del presente instrumento de investigación.

Tabla 12.- ¿Laboró dentro de la industria de la Construcción al finalizar la licenciatura?		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Sí.	42	93.33%
b. No.	3	6.67%
TOTAL	45	100.00%

13.- ¿Qué tipo de institución era la empresa donde laboró? Se busca encontrar incidencia de variable acerca del tipo de organización en la que laboró la muestra para detectar diferencias en el problema de investigación. Se detectó que casi el 86% de la muestra laboró en organizaciones privadas y solo el 11% en públicas.

Tabla 13.- Tipo de organización en la que laboró.		
Respuestas.	Incidencia.	
a. Pública.	5	11.11%
b. Privada.	38	84.44%
a y b.	1	2.22%
NR. No respondió.	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

14.- ¿Cuáles fueron, en su caso particular, los mayores obstáculos a los que se enfrentó en ese empleo?, puede marcar más de una opción. Con base en las anteriores preguntas se le cuestionó a la muestra sobre las dificultades que encontró en su lugar de trabajo, arrojando que La falta de formación práctica, con un 32%, fue el problema más recurrente, la falta de experiencia y orientación laboral y de conocimientos generaron juntas un 48% de incidencia, mientras que la discriminación por edad (13%) y por género (7%) fueron menores, aunque siguen presentes.

Tabla 14.- Obstáculos al integrarse a las filas laborales.		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Falta de conocimientos.	11	11.58%
b. Falta de formación práctica.	30	31.58%
c. Falta de orientación laboral.	6	6.32%
d. Falta de experiencia laboral.	25	26.32%
e. Discriminación por edad.	12	12.63%
f. Condiciones laborales.	3	3.16%
g. Situación personal.	0	0.00%
h. Discriminación por género.	7	7.37%
i. Otro.	1	1.05%
TOTAL	95	100.00%

15.- ¿Considera Ud. que el puesto laboral para el que fue contratado era concordante con lo que aprendió durante la Licenciatura? Ahora desde el punto de vista de la experiencia profesional, se plantea la presente y se obtiene que el 22% de la muestra declaró que la concordancia entre el puesto laboral y sus conocimientos era regular, el 18% dijo que mucho, el 9% dijo que poco y sólo el 4% dijo que era nada concordante. Lo anterior refleja que hay algún factor dentro de cada organización que no vincula ni alinea la transición entre la licenciatura y el empleo. Las perspectivas de los individuos influyen en estos resultados, y la incertidumbre y falta de

conocimiento de la realidad laboral determinan el desempeño inicial de los profesionistas. Aunque los planes de estudio no tienen que adaptarse a los requerimientos de las organizaciones, si deberían hacerlo a los de los estudiantes y futuros profesionistas.

Tabla 15.- Concordancia entre el puesto laboral y lo aprendido durante la licenciatura.

Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Mucho.	8	17.78%
b. Suficiente.	20	44.44%
c. Regular.	10	22.22%
d. Poco.	4	8.88%
e. Nada.	2	4.44%
NR. No Respondió.	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

16.- *¿Sigue Ud. laborando en ese empleo?* Se cuestionó a la muestra sobre si seguían con la relación laboral a la que accedieron al terminar su carrera, los resultados demuestran que más del 80% cambió de empleo. Lo que corrobora lo planteado anteriormente en el documento, acerca de la rotación de personal y constante inducción y capacitación de las empresas al no poner atención en este proceso.

Tabla 16.- ¿Continúa laborando en ese empleo y/o organización?

Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Sí.	8	17.78%
b. No.	36	80.00%
NR. No Respondió.	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

16a.- *Si respondió negativamente a la pregunta 16, ¿Cuál fue la razón por la que decidió cambiar de empleo? Puede señalar más de una opción.* Ahondando en el tema, se preguntó a la muestra

las razones por las que cambió de empleo, la inconformidad con el salario fue la razón más recurrente con un 17%, Las pocas perspectivas de crecimiento le siguió con un 7%, Insatisfacción con el puesto asignado tuvo un 5%, pero la mayor incidencia la tuvo la necesidad de seguir formándose. Aún así expongo la validez de éste último dato, ya que por las condiciones en las que se aplicó la encuesta (en las Aulas del Posgrado en Arquitectura), éste dato no representa a la población estudiada, ya que la tendencia es dejar el empleo para estudiar un posgrado.

Tabla 16a.- Razones por las que cambió de empleo.		
Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
a. Insatisfacción con el salario.	10	16.95%
b. Fue despedido.	1	1.70%
c. Insatisfacción con el puesto.	3	5.08%
d. Insatisfacción con el trato.	1	1.70%
e. Malas relaciones con colegas y/o jefes.	1	1.70%
f. Poca o nula perspectiva de promoción.	4	6.78%
g. Falta de motivación.	0	0.00%
h. Seguir formándose.	19	32.20%
i. Otro.	11	18.64%
NP. No Procede.	9	15.25%
TOTAL	59	100.00%

17.- *¿Cuánto tiempo ha trabajado o trabajó en ese empleo?* Para evidenciar el pronto término de las relaciones laborales en los primeros años de práctica profesional se preguntó a la muestra sobre el tiempo de duración de su primer empleo, siendo el promedio (y tiempo de mayor incidencia) entre uno y tres años.

Tabla 17.- Tiempo de duración de la relación laboral.		
Respuestas.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
3 meses	1	2.22%
5 meses	2	4.44%
6 meses	3	6.67%
8 meses	1	2.22%
1.00 año	6	13.33%
1.00 año, 6 meses	3	6.67%
2.00 años	7	15.56%
2.00 años, 6 meses	1	2.22%
3.00 años	9	20.00%
4.00 años	2	4.44%
5.00 años	2	4.44%
7.00 años	1	2.22%
8.00 años	3	6.67%
27.00 años	1	2.22%
44.00 años	1	2.22%
NR. No Respondió.	2	4.44%
TOTAL	45	100.00%

18.- Con base en su experiencia laboral, exprese sus sugerencias y comentarios para mejorar y facilitar para todos los involucrados, el proceso de inducción e integración del capital humano para la empresa constructora. Quizá la pregunta más valiosa del instrumento, ésta buscaba sugerencias sobre el proceso de inducción y cómo mejorarlo. Encontré que en su mayoría, la muestra considera que los problemas que se tienen al comenzar a laborar, es consecuencia de la poca formación práctica de la Licenciatura. Se habla casi en la mayoría de los casos de una propuesta y necesidad de formación integral (holística), que permita la construcción de ese puente entre dos mundos tan cercanos por su estrecha relación de migración de población de uno

(Licenciatura) al otro (Campo Laboral), pero tan lejanos a la vez por la falta de inclusión de uno en el otro en su toma de decisiones y estructuración de sus procesos.

Tabla 18.- Comentarios y sugerencias hacia el proceso de la inducción.			
Respuesta.	Clave de Respuesta.	Frecuencia Absoluta.	Frecuencia Relativa.
Empezar a laborar antes de egresar del nivel licenciatura. De ser posible desde los primeros semestres.	a	5	7.46%
Vinculación de las materias teóricas y las prácticas con el proceso de la industria, formación holística, más eficiente y contemporánea. Adquisición de experiencia.	b	12	17.91%
Mejor preparación durante la licenciatura.	c	1	1.49%
Inclusión de materias en el plan de estudios de la carrera; prácticas de campo, manejo de personal,	d	4	6.00%
Flexibilidad de horarios para estudiantes.	e	1	1.49%
Integración directa, capacitación voluntaria de las empresas a los alumnos.	f	1	1.49%
Erradicar la envidia profesional de los expertos y profesores hacia el recién egresado e integrados a algún empleo.	g	1	1.49%
Erradicar la discriminación hacia las mujeres en la industria.	h	1	1.49%
Eliminar materias innecesarias y dar más énfasis a materias como administración, costos, finanzas, sistemas estructurales, visitas de obra, formación empresarial, aprender a vender el proyecto, obtención de ganancias y generación de empleos, relaciones con clientes y con los trabajadores a cargo, liderazgo, sistemas de calidad, etc. Implementación de la teoría práctica. Para ir perfilando.	i	13	19.40%
Motivar el autoempleo a través de buenos análisis de proyectos en beneficio propio. Saber como realizar prácticas profesionales independientes.	j	2	3.00%
Capacitación laboral constante para estar vigente. Capacitación de manera práctica. De 2 a 3 semanas sobre actividades a desarrollar.	k	4	6.00%
Modificar los métodos de enseñanza. Algunos profesores carecen de formación didáctica o peor aún de experiencia laboral.	l	3	4.48%
No pasar por alto las críticas.	m	1	1.49%
Programa de becarios.	n	1	1.49%
Saber perfectamente capacidades propias y tener plan de vida laboral. Conocimiento de derechos y deberes.	ñ	2	3.00%
Que las empresas tengan perfectamente bien establecido el perfil que necesitan para su plantilla. Trabajar por objetivos.	o	2	3.00%
Ofrecer más opciones en las prácticas profesional y en el servicio social.	p	1	1.49%
Realizar especialidades desde la licenciatura. Perfilar.	q	1	1.49%
Que durante los dos últimos años de la licenciatura todos los proyectos sean prácticos.	r	1	1.49%
Asesoría de parte de la persona que se va a reemplazar.	s	1	1.49%
Involucrarse en diferentes áreas de apoyo.	t	1	1.49%
Capacitación laboral en la licenciatura. Contacto con la construcción para saber enfrentar retos cuando laboremos.	u	1	1.49%
Estudios adicionales y complementarios a la licenciatura.	v	1	1.49%
Confianza y compromiso para reforzar las relaciones laborales y obtener mayores logros.	w	1	1.49%
Inducción temprana, guiada por expertos multidisciplinarios.	x	1	1.49%
No respondió.	NR	4	6.00%
TOTAL		67	100.00%

Los resultados indican que los individuos se sienten inseguros al terminar su formación académica y resienten la falta de vinculación entre ésta y la realidad de la industria de la construcción. A pesar que los planes escolares están diseñados para participar en la actividad laboral antes de terminar cursos, la muestra expresó que hace falta más experiencia profesional,

manejo de obra, venta de proyectos, cobro de honorarios entre otros, para adquirir destreza y seguridad personal antes si quiera del primer trabajo. Independientemente del tiempo transcurrido, los encuestados recordaban perfectamente si tuvieron o no un buen o mal proceso de inducción y aquellos que si lo tuvieron, duraron en promedio el doble en esa empresa que los que no lo tuvieron. Empíricamente saben que al sentirse seguros y apoyados su desempeño y productividad mejoraron, así como sus relaciones laborales y experiencias profesionales. Lo que evidencia la importancia de un adecuado proceso de inducción.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA: SISTEMA DE INDUCCIÓN INTEGRAL PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA (SIINTEC)

El presente *Sistema de Procedimientos* busca englobar todas las variables desarrolladas a lo largo del documento; administración y psicología laboral en las empresas, teorías motivacionales, ambiente, cultura y estructura organizacional, capital humano, empresa constructora en la actualidad y los datos arrojados por la muestra en la encuesta. Para así provocar una adecuada integración del individuo en todos los sentidos, desde el profesional, hasta el social.

Lo anterior ayudará al recién empleado a sentirse parte de su nueva empresa y estar motivado, que es vital para la organización, ya que de ello depende su satisfacción así como su productividad. Esto es importante pues en el proceso de selección y contratación de uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa, una nueva personalidad va a agregarse al ambiente laboral de la organización.

Cabe mencionar que tanto la revisión bibliográfica de los autores expertos en el tema así como los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición durante la presente investigación, fueron guía y encausaron el desarrollo del SIINTEC aquí propuesto. Dichos resultados reflejaron que al sentirse inseguros de su trabajo, los individuos no lograr crear lazos de pertenencia hacia la organización. Las personas que tuvieron proceso de inducción duraron aproximadamente el doble de tiempo en esas organizaciones, minimizando la rotación y todos los gastos que ello implica.

Las funciones; planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar ayudan a llevar una administración más clara y útil de las empresas al asignar tareas específicas a cada una de ellas, al optimizar los recursos y dar como consecuencia una organización efectiva.

En este sentido, es necesario lograr que los empleados mantengan o aumenten su productividad, es decir, es en el área operacional de la organización donde una adecuada planeación hace la diferencia. Esta planeación depende de la cultura y estructura organizacional de cada empresa y es en el área funcional de Recursos humanos donde se coordina este complejo sistema.

Como anteriormente se ha expresado a lo largo del documento, los constantes y acelerados cambios externos afectan a las organizaciones, mismas que deben adaptarse a las nuevas tecnologías, diversidad, mercado, cultura, etc., es por ello que el entendimiento y manejo de las

organizaciones determina no solo el progreso de la misma sino también de la sociedad en general. Este progreso sólo será posible al hacer funcionar su sistema operativo de forma efectiva.

Todo lo anterior comienza en el proceso de comunicación de información de una empresa y su planeación. Las empresas no pueden existir y mucho menos triunfar sin una comunicación dinámica. Dicha comunicación no siempre funciona adecuadamente, pues hay barreras ya sean personales, físicas o sistémicas que se pueden presentar solas o simultáneamente (Idalberto Chiavenato, 2004). La inducción ayuda a transmitir de forma efectiva la cultura y ambiente organizacional de la empresa y a mitigar dichas barreras.

Los procesos de gestión del área funcional de Recursos humanos generan un nexo entre la organización y el empleado, la cual se encarga de planear equipos, descripción de puestos de trabajo, selección y reclutamiento de personal, evaluación, formación, desarrollo, prevención de riesgos, control de absentismo, contratación, sancionar, informar, etc. (Delgado y Ventura, 2006).

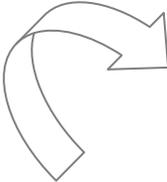
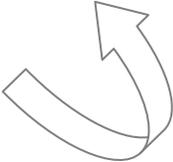
Sin importar el tamaño de la empresa se debe contar con un área de Recursos humanos que tenga bien establecidos sus procedimientos, pues es a través de estos donde se hacen las proyecciones a futuro en cuanto a vacantes o requisiciones de personal.

Esta área actúa como un proveedor interno de la empresa, la que requiere de un sistema de inducción adecuado para producir empleados satisfechos y motivados, con relaciones laborales y personales provechosas, lo que trae como consecuencia que los individuos se sientan apoyados, libres de actuar y puedan concentrarse en sus tareas.

En otras palabras el sistema de inducción se vuelve un factor motivacional del capital humano, pero que sobretodo sienta precedentes positivos para futuras capacitaciones, las cuales, no se debe olvidar, son obligatorias por ley en México.

Es por ello que a continuación se desarrolla la tabla del proceso interno de Recursos humanos para requisición de un sistema de inducción (Ver tabla 19), donde el cliente resulta ser la empresa constructora, se proponen insumos, el proceso de integración a la organización y un producto prototipo que es el SIINTEC.

Tabla 19.- Tabla del proceso.

Proveedor (interno)	Insumo	Proceso	Producto	Cliente
Área de Recursos Humanos. 	Plan de Entrevistas, Manual de Bienvenida para el nuevo empleado y Manual de funciones para el cargo, Evaluación del desempeño, retroalimentación, documentación etc.	Notificar aceptación en la empresa, Entregar Manuales al empleado. Recorrido de la empresa, presentación de compañeros, etc.	Empleado satisfecho y motivado, Relación laboral más provechosa y duradera, etc.	Empresa Constructora. 



Si ocurriera que no se integrase adecuadamente el empleado en la vacante a ocupar entonces se generaría la constante rotación de personal y los gastos que ello implica. Esto puede mitigarse con un adecuado proceso de inducción, pues la disminución de rotación de personal resulta en menor costo de reclutamiento, selección, capacitación, etc. y es uno de los beneficios de la inducción, junto con la influencia positiva en el personal actual, la vigilancia del ambiente externo, la motivación, capacitación y desarrollo que causan buena impresión respecto al trato y entrenamiento que brinda la organización (Meighan, 1994).

Por otro lado, contrario a lo que se esperaba, se encontró que la muestra cree que el origen de las deficiencias del proceso de inducción se debe en primer lugar a la formación académica que tuvieron y no a las deficiencias de las empresas que los contrataron o del autoconocimiento y falta de plan de vida laboral propio. No parecieron influir así mismo aspectos socio-demográficos como el sexo, edad, nacionalidad, etc. en estos datos, ni tampoco las diferencias en la formación de la muestra como lo fueron la obtención del grado como titulación por promedio o trabajo de investigación, año de titulación, tipo de institución en la que estudiaron ni el tipo de empresa en la que laboraron (pública o privada, nacional o extranjera), entre otras.

Apoyando lo anterior el 93.33% de la muestra califica su educación como básica o suficiente, le siguieron poco completa y muy completa con el 2.22% cada una. Sólo el 11.11% de la muestra cree que su formación se adecua completamente a la realidad laboral, el 33.33% que esa adecuación fue suficiente, 40% que fue básica, 13.33% que fue poco completa y 2.22% que fue incompleta.

Lo que provocó que el 80% de las personas encuestadas realizaran actividades o estudios extracurriculares y de apoyo a su formación. De los cuales el 47.22% dijo que su desempeño mejoró mucho, el 33.33% suficiente, el 13.89% regular y el 5.56% poco. Lo que evidencia que la capacitación, el tomar cursos, diplomados, etc., genera seguridad y confianza en los empleados y, que por el contrario los obstáculos a los que se enfrentaron fueron la falta de formación práctica, de experiencia laboral, la discriminación por edad, la falta de conocimientos, la discriminación por sexo, la falta de orientación laboral y las condiciones laborales en ese orden.

Mientras que la razón por la que la muestra cambió de trabajo fue principalmente para seguir formándose y la falta de motivación. Entonces si se le propone al empleado un plan de vida laboral, con posibilidades de desarrollo profesional éste responderá positivamente al hecho de que la empresa lo esté preparando para su futuro dentro de la organización, lo que le dará sentido de existencia y relación y lo llevará al crecimiento profesional (Alderfer, 1969).

En suma el propósito de SIINTEC es el de Integrar adecuada y eficazmente al nuevo profesionista a la organización. Mejorar su rendimiento y agilizar su adaptación al ambiente laboral.

Actividades, criterios y/o procedimientos sugeridos del SIINTEC llevarán a un adecuado proceso de inducción del nuevo empleado de la industria de la construcción:

ANTE TODO EL FACTOR HUMANO

Como bien expresan las teorías administrativas al evolucionar de la mano con la psicología laboral hay que darle la importancia debida al llamado Capital humano dentro de las organizaciones y entender que como cada persona posee una personalidad única pero a fin de cuentas es un ser social y reacciona en conjunto, bajo sus normas, así mismo cada proceso o conjunto de acciones no se dan de manera aislada, sino complementándose con muchas otras actividades involucradas en la relación laboral de las organizaciones. Los procesos que le

preceden deben haber sido desarrollados satisfactoriamente, ya que con ellos se comienza la misma Inducción, dichos procesos son:

- Análisis y diseño del puesto.
- Desarrollo del perfil necesario del candidato. Concordancia en planes de vida del empleado con los objetivos de la empresa.
- Reclutamiento correcto.
- Selección del personal.

La intervención que aquí se propone está pensada para el momento en el que ya se ha seleccionado al candidato más adecuado para el puesto vacante y llega el momento en el que tanto el empleado como la empresa se conocen.

7.1.- ENTREVISTA DE SELECCIÓN, ESBOZO DE LA ORGANIZACIÓN

Muchas veces por falta de experiencia, los candidatos a algún puesto ni siquiera preguntan por sus jefes inmediatos, compañeros y ambiente laboral al que se enfrentarán, así mismo tampoco hay que olvidar que la organización al primer contacto con el empleado causa una impresión difícil de olvidar, como bien dice el dicho de conocimiento popular *“La primera impresión jamás se olvida”*.

También es necesario aclarar que lo anterior supone que las empresas cuentan con una estructura legal sólida y que se pretende sellar el inicio de la relación laboral con la firma de un contrato de trabajo. Se hace hincapié en éste punto debido a la creciente tendencia de las organizaciones a rechazar cualquier responsabilidad con sus empleados. En la actualidad y de manera adyacente a la ley se generan contratos “abiertos”, es decir sin tiempo definido, pero pidiendo al colaborador que firme su carta de renuncia al mismo tiempo, entonces el desempeño del individuo se vuelve pobre ante sus obligaciones al saber que haga su trabajo bien o mal, la empresa puede dejarlo ir y no pagarle su liquidación ni las prestaciones a las que por ley tiene derecho.

Es importante que el proceso de Inducción comience con una buena selección del personal que como ya se mencionó en la primera gran aportación de la psicología laboral y se convierte en un momento crucial de la relación laboral. Una parte fundamental de ello es la entrevista laboral donde al conocer al candidato se puede deducir si es apto para el puesto de trabajo y si su personalidad será compatible con el ambiente de trabajo con respecto a como se manejara con

sus compañeros en la dinámica laboral y si logrará integrarse al comportamiento organizacional previamente establecido por grupos formales e informales. La misma entrevista resulta ser un buen momento para también transmitir una buena imagen de la empresa y explicarle el puesto de trabajo. Es allí donde se puede conocer el desarrollo de patrones y necesidades personales de los candidatos y así caer en cuenta si contamos con los incentivos adecuados para lograr motivarlo.

Independientemente, si la entrevista es guiada o no, individual o colectiva, una sola o un conjunto de entrevistas, lo que se intenta es primero lograr contratar al candidato ideal y posteriormente poner en marcha el proceso de inducción. Dentro de la entrevista se debe explicar el puesto de trabajo, en que consiste y lo que se espera de quien lo ocupe, es conveniente también el preguntar al candidato sobre que conoce de la empresa y el puesto y porqué está ahí, sus razones para solicitarlo, como se enteró de la vacante, lo que considera que puede aportar a la organización, que tipo de persona se considera y porqué se le debería de contratar.

De ahí se parte hacia la breve explicación de la empresa, sus posturas y la forma en que se daría la contratación y el inicio de la relación laboral antes mencionado. Lo anterior con el fin de conocer la personalidad que podría integrarse a la organización, el carácter y seguridad del candidato para tener una visión más amplia y detectar si se adecua al perfil del puesto. También se pueden encontrar candidatos a otros puestos del solicitado.

Todo esto es de suma importancia en una empresa constructora, ya que al trabajar con distintos grupos sociales (formales y no formales), un empleado de la industria de la construcción debe ser capaz de dar órdenes a sus subordinados y lograr que se lleven a cabo y saber así mismo acatar las que le sean indicadas por parte de sus superiores.

7.2.- NOTIFICACIÓN AL SELECCIONADO. INTEGRACIÓN A LA BASE DE DATOS, SOLICITACIÓN DE DOCUMENTOS NECESARIOS PARA FIRMA DE CONTRATO Y CONCERTACIÓN DE LA PRIMER CITA O ENTREVISTA

En primera instancia y como parte de la ética, empatía y habilidades sociales que un líder debe poseer, se debe notificar de manera personal al empleado de su aceptación dentro de la empresa, lo que es señal de que se está tomando en serio al empleado. Si la contratación es inmediata, es decir, al finalizar la entrevista laboral y el individuo sigue dentro de las instalaciones, se le notificará y felicitará de su selección, expresando que la empresa está complacida con su integración.

Se debe revisar los documentos que el individuo proporcionó e identificar cuáles harán falta. Tomarse los datos pertinentes para integrarlo a la base de datos de la compañía y se debe concertar la primer cita o entrevista con el nuevo empleado o colaborador y entregársele los manuales de bienvenida, de cargo y formato del contrato laboral para su lectura y posterior discusión. La Ley Federal del Trabajo ampara a los trabajadores y a las empresas mediante la firma del contrato laboral, que simplifica en gran medida el conocimiento de las responsabilidades de ambas partes.

En caso contrario en que la selección se dio posterior al momento de las entrevistas, se debe revisar los documentos que se tienen del individuo para que posteriormente cuando se le contacte notifique y felicite al mismo tiempo que le pidan los demás documentos necesarios para su contratación. Se debe hacer llegar los manuales, integrarlo a la base de datos y concertar la primer cita o entrevista con el nuevo empleado o colaborador.

De igual forma se entregará una carta de aceptación para el interesado. Es importante notificar también a los candidatos no seleccionados de su rechazo, pero poniendo de manifiesto su agradecimiento por su interés, dejando abierta la posibilidad de una futura colaboración y conservar su contacto, lo anterior puede realizarse vía correo electrónico.

7.3.- ENTREGA DE MANUALES DE BIENVENIDA Y DE CARGO Y FORMATO DE CONTRATO

Paralelamente a la notificación al seleccionado se hace la entrega de los manuales correspondientes y el formato de contrato de prestación de servicios profesionales con la intención de que el empleado pueda leerlos detenidamente en otro momento, conocerlos y prepararse para su primer día laboral y aclarar, si así lo requiere, dudas o cuestiones que se generen respecto a la empresa durante la *Primer Cita o Entrevista con el nuevo empleado o colaborador*.

Si la contratación de la persona es inmediata, como ya se planteó, durante la entrevista de selección y el individuo sigue en la empresa, como suele ocurrir muchas veces en las empresas constructoras, debida a las pesadas épocas de trabajo en las que se requiere contratar más personal de un día para otro, la entrega de los manuales y formatos se hará en ese momento, sino, se pueden mandar vía internet, correo postal, etc. lo que se busca es que se tenga tiempo de examinar los documentos. Aunque lo más conveniente sería que las contrataciones se planearan con tiempo para detectar donde sí hay que reclutar y que área funcional no requerirá más personal.

Los seres humanos tenemos necesidades en distintos niveles de jerarquía, desde los más básicos como los de afiliación, fisiología y de seguridad hasta los de reconocimiento y de auto-realización. Y unos están relacionados con otros y de acuerdo con la teoría de la motivación de Maslow (1954) no se puede acceder a las últimas sin haber satisfecho las primeras. Es decir un empleado no podrá auto-realizarse en todos los aspectos de su vida, sin tener seguridad y sus necesidades básicas cubiertas. Los manuales presenten permiten que el individuo entienda perfectamente que se espera de él, a que situaciones se enfrentará, la remuneración que obtendrá y que la empresa lo cree capaz de cumplir con la tarea, lo que lo motivará a desempeñarse óptimamente (Vroom, 1964).

— **MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL NUEVO EMPLEADO O COLABORADOR**

Como se mencionó en el Capítulo IV, la inducción busca lograr que el nuevo empleado asimile la identidad de la empresa y un manual de bienvenida es la herramienta perfecta para lograr que se incorpore al clima interno de la organización y se prevengan errores o confusiones dentro de los canales de comunicación. En este sentido, la gran mayoría de las Instituciones educativas y/o científicas, cuentan con modelos de manual de bienvenidas en las que usualmente el “rector” o máxima autoridad da un mensaje a los alumnos para después explicar la historia, misión, visión y cultura por las que se rigen sus integrantes.

Varias empresas, principalmente en países desarrollados con Japón, cuentan ya con esta clase de apoyo para dar la bienvenida a sus nuevos colaboradores, siendo tan fácil su redacción como comprar por internet una planilla para adecuarla a cada empresa.

El siguiente es el contenido propuesto de dicho manual.

- Bienvenido/a.
- Historia. Misión. Visión.
- La cultura corporativa de la empresa.
- La organización.
- El primer día en la empresa.
- Aspectos institucionales.
- Aspectos Administrativos.
- Aspectos de Actualización, Capacitación, etc.

- Recomendaciones.
- Anexos.

— **MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO A DESARROLLAR**

Otro complemento importante para la eficacia y eficiencia que ya previamente se explicó, es éste manual que busca generar actitudes positivas entre el nuevo y los antiguos empleados estimulando el trabajo en equipo y por ende la productividad del grupo laboral. Se expresan las funciones, responsabilidades, alcances y demás especificaciones del cargo a desempeñar con la mayor claridad posible, desde su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones desde otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros hasta a quien puede acudir si tiene alguna duda o sugerencia, etc.

Contenido:

- a) El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio y/o especialidad (campo, oficina, diseño, supervisión, etc.).
- b) Organigrama y su ubicación dentro de él.
- c) Personas con las que debe interactuar. Tanto subordinados como jefes.
- d) El grado de incidencia de su trabajo con relación a todo el resto de la organización. Esto es de especial importancia sobre todo al trabajar en proyectos de diseño, planeación y presupuestos grandes, en los que el trabajo de uno afecta al de todos los demás.
- e) Los horarios, las rotaciones y los permisos, a cuántos tiene derecho y quién se los da.
- f) Los factores de riesgo del puesto de trabajo y estándares y/o normas de seguridad. (Ropa para trabajar, equipo y herramientas y quien debe proporcionarlos, los procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo, salidas de emergencia, ubicación de extinguidores y uso de los mismos, conocimientos e importancia del botiquín, de los primeros auxilios, uso adecuado de la maquinaria, herramientas, etc.)
- g) El mantenimiento de su puesto de trabajo, equipo y herramientas.
- h) Estándares de disciplina y comportamiento de los empleados.
- i) Estándares de calidad y tiempos de entrega de resultados, así como de reclamos, prórrogas, quejas, sugerencias, etc. y a quien debe dirigirse para efectuarlas y darles seguimiento

— FORMATO DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Se le entregará también el formato o machote de contrato de prestación de servicios profesionales, donde se especifique claramente todo lo mencionado con anterioridad como el objeto o cosa del contrato y la contraprestación, la capacidad jurídica de contraer obligaciones, de actuar y obrar y el consentimiento de ambas partes.

7.4.- EL PRIMER DÍA DE TRABAJO.

Sin importar la edad o la experiencia laboral, el primer día de trabajo es una situación muy estresante para cualquiera. No saber a qué o quiénes nos enfrentamos puede ser algo en lo que se piense mucho y distraernos de lo importante, que es conocer la empresa, los compañeros de trabajo y despejar dudas sobre la organización y el puesto de trabajo, es decir de los ambientes particular y general de la organización como ya se explicó en el capítulo V. Esto es importante porque dichos ambientes determinan las variables económicas, tecnológicas y culturales para todos los involucrados.

Una herramienta útil para lograr lo antes mencionado es la inteligencia emocional, que es la capacidad de conocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, motivarnos y lograr manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. De acuerdo con esto los líderes de la organización debe ser capaz de percibir, valorar y expresar emociones propias y ajenas con precisión, logrando comprender dichas emociones y específicamente el conocimiento que de ellas deriva, pues gracias a la inteligencia emocional se pueden regular y fomentar crecimiento emocional e intelectual (Daniel Goleman, 1986).

Es por ello que este momento clave debe ser llevado de una manera lo más armoniosa posible, debido a lo anterior no se debe saturar al colaborador con demasiada información pues no podrá procesarla, y es muy probable que varias cosas deban repetirse varias veces.

Como sugerencia adicional, en un momento dado también es recomendable desayunar con el trabajador o simplemente encontrarse antes para llegar juntos a la empresa para disminuir las tensiones.

7.4.1.- Primer cita con el nuevo empleado.

Durante la primera cita se debe felicitar nuevamente al nuevo colaborador por su logro y exponer la gran disposición que tiene la empresa para crear un buen equipo de trabajo y apoyarlo en su integración a la organización, para después platicar sobre las dudas o comentarios que hayan surgido en el colaborador sobre la organización, el puesto de trabajo, compañeros, contrato, etc.

En ese momento se deben establecer objetivos reales a realizar por el empleado y determinar las fechas de evaluaciones intermedias y final de su proceso de Inducción, que tendrá una duración aproximada de 3 meses, lo anterior de manera muy general, pero concreta. La entrevista puede durar alrededor de 15 o 20 minutos, posteriormente se acompañará al nuevo empleado al recorrido físico de la empresa y para presentarle a sus compañeros de trabajo.

7.4.2.- Presentación con los compañeros de trabajo. Establecer red de ayuda.

La gestión del capital humano analiza el comportamiento humano dentro del ámbito laboral pero a través de la comprensión de sus causas y efectos del desempeño de los integrantes de la organización, la formación de grupos sean formales o informales y la estructura organizacional, lo que permite tener una ventaja competitiva intransferible a otra organización reflejado en la producción. (Keith Davis, 2007).

En la mayoría de los caso se hacen fiestas de despedida en las empresas cuando estas deberían realizarse en el momento en el que se le contrata al empleado, precisamente para establecer la red de ayuda de los empleados. Aún así no se propone una celebración en toda la extensión de la palabra, pero sí unos 20 o 30 minutos de convivencia con los compañeros, para tomar un café o un refrigerio, y así conocerlos en un ambiente relajado y sin presiones. En ese mismo momento se debe establecer la red de ayuda del nuevo colaborador, es decir, se le debe comunicar a quien puede recurrir en determinada situación, especialmente si su jefe directo o supervisor no se encuentra presente. Lo cual será crucial para futuros momentos en la organización como el de un concurso de obra, donde se debe conocer la correcta forma de integración de los presupuestos, cotizaciones, identificación de la empresa, comprobación de capacidad técnica, etc. ó en el cobro de estimaciones para saber lidiar con residentes, albañiles, clima y proveedores, que son algunas de las actividades en las que el nuevo empleado necesitará ayuda para resolverlas.

La red de ayuda se conformará como un grupo informal dentro de la organización que entrará en vigor en el momento en que el grupo formal y su estructura falle por alguna razón (enfermedad, mucho trabajo, vacaciones, etc.).

7.4.3.- Conocimiento físico del puesto y las instalaciones (oficina y obra).

Después de que el nuevo empleado tiene la oportunidad de comentar los manuales anteriormente mencionados y de conocer a sus compañeros se recomienda entonces realizar una Introducción al puesto y ambiente de trabajo, un recorrido por el lugar de trabajo. El nuevo trabajador debe ser personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, con sus compañeros de trabajo, etc., deben mostrársele los sitios generales, lugares con los cuales los demás colaboradores ya están familiarizados por lo que son dados por hecho, sin embargo para el nuevo empleado o colaborador son desconocidos; el lugar de pago, lugar de abastecimiento de material, área de comida o café, su ubicación o espacio de trabajo, equipo y herramientas asignadas, etc. Así como también es necesario adéntralo en las obras en las que colaborará o estará a cargo, ubicación, medidas de seguridad y preventiva, quienes estarán bajo su mando en determinada obra, etc.

7.4.4.- Asignación de la primera tarea, plan de trabajo.

Contrario a lo que se piense resulta positivo asignar la primera tarea desde el primer momento, pues el empleado suele estar deseoso de demostrar su valía. De esta forma se puede comenzar a evaluar al empleado, su interacción con sus compañeros de trabajo, unidad o departamento y a desarrollar la dinámica de la empresa con mayor naturalidad. Los siguientes días serán más fáciles, ágiles y confiables pues el primer día no es garantía del comportamiento del empleado al ser sujeto de gran estrés, como ya se explicó con anterioridad.

7.4.5.- Retroalimentación del primer día laboral, final del día.

Al finalizar el primer día laboral, el nuevo colaborador tiene debe frescos en su mente los recuerdos y comentarios acerca de la jornada, por ellos resulta positivo el platicar con él antes de su partida, desearle buenas noches y documentar los resultados del primer contacto real con la empresa y sus obligaciones. De forma paralela se comenzará a implementar dicha retroalimentación como ejercicio diario de mejora de procesos y relaciones.

Ésta es la base del Sistema propuesto, pues son pocas las organizaciones y menos de la industria de la construcción en las que se fomenta éste ejercicio de autoconocimiento y mejora continua, que a final de cuentas lo que mejora es la organización misma.

7.5.- FIRMA DEL CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Como lo estipula la Ley Federal de Trabajo, el contrato de prestación de servicios profesionales se debe firmar dentro de los primeros 15 días laborales del colaborador. Basado en las normas laborales vigentes del país y con todas sus implicaciones económicas, de prestaciones, de salud, de cargo, categoría, beneficios, etc. el contrato laboral trae consigo implícitos ciertos beneficios psicológicos para el trabajador, como el sentido de seguridad, el surgimiento del sentido de pertenencia, lealtad y mayor concentración en sus tareas diarias, lo que finalmente resulta en un beneficio tanto para la empresa como para el individuo pues ayuda a generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales.

7.6.- RETROALIMENTACIÓN DIARIA

La retroalimentación está pensada para darse no sólo en las evaluaciones oficiales o la final, sino de manera continua y como ejercicio diario a nivel individual y grupal, entre compañeros de igual a igual y con superiores. Lo que busca ésta parte de la inducción es fomentar la autoevaluación, el autoconocimiento y por ende la mejora del capital humano de las organizaciones.

7.7.- EVALUACIONES OFICIALES AL TÉRMINO DEL PRIMER Y SEGUNDO MES

Se refiere a las dos revisiones oficiales intermedias del desarrollo del proceso de Inducción. Una cada mes como seguimiento y replanteamiento de los objetivos y metas a cumplir tanto del colaborador como de la empresa, en concordancia con los proyectos de la empresa y sus modificaciones. A través de una cita o entrevista con el colaborador se podrán comparar planeación con hechos reales, grado de integración al ambiente laboral, etc.

7.8.- EVALUACIÓN FINAL

Es en esta parte donde se comparan objetivos y logros de manera oficial mediante la retroalimentación de la experiencia; comentarios y sugerencias para enriquecimiento y mejora del proceso y se cierra el ciclo del proceso, donde se establezca si el individuo ha alcanzado satisfactoriamente su inserción en la empresa, cumpliendo objetivos de su puesto de trabajo y logrando la aceptación de su equipo de trabajo. Gracias a esto, las personas que viven dicho proceso, podrán hacer mejoras y aportaciones importantes, de acuerdo a sus experiencias y a la vertiginosa vida de los proyectos de la construcción, pues la intención es que esto se vuelva un hábito y una continua actualización y mejora de los procesos de la organización en general.

7.9.- DOCUMENTACIÓN

Cómo último punto se encuentra la documentación. Como procesamiento de la información, es una acción Integradora y globalizadora en todo momento del proceso, desde la entrevista, pasando por las evaluaciones y experiencias, buscando crear un modelo de un sistema de información que pueda ser aplicado. Incluirá la captación de fuentes y datos generales del proceso, quién lo aplico y quién lo recibió.

Estos archivos dejan constancia de las operaciones que se realizaron y son de vital importancia para mantener un apropiado control de todas las acciones que se realizan en una compañía o empresas y todas las partes que intervienen en una determinada operación y sobre todo ayudan a demostrar la realización de algún proceso y sus resultados, es por ello que la documentación es un elemento fundamental para la mejora y control de tales procesos. Pues como sabemos, sólo se puede mejorar, lo que se puede medir, y el no contar con estos datos hace imposible mejorar dichos procesos.

7.10.- PRESUPUESTO

Para lo anterior se creará un programa de actividades, con tiempo estimado de aplicación de cada acción propuesta. Especificando el presupuesto y recursos requeridos. Las horas requeridas son durante los tres meses del proceso de inducción y son el resultado de los minutos que duren las juntas, retroalimentaciones, documentación, etc.

Tiempo estimado de la Inducción: 3 meses (sin incluir las actividades 7.1, 7.2 y 7.3 las cuales dependen de los requerimientos del área de Recursos Humanos).

Hrs. Aproximadas de trabajo de la persona encargada de la inducción: 8 – 10 hrs. Tomando en cuenta que el sueldo de un jefe de Recursos Humanos oscila entre los veinte y treinta mil pesos actualmente, laborando 9 horas diarias, se saca el promedio y me multiplica por las máximas horas requeridas.

695 pesos mexicanos la hora X 10 hrs = 6,950.00 pesos mexicanos.

Hrs. Invertidas por parte del nuevo trabajador (las cuáles son independientes de sus actividades laborales): 27 – 30 hrs. Tomando de ejemplo el empleo de un dibujante en el mercado actual cuyo sueldo oscila entre cinco mil y diez mil pesos laborando 9 horas diarias, se saca el promedio y me multiplica por las máximas horas requeridas.

278 pesos mexicanos la hora X 30 hrs. = 8,340.00 pesos mexicanos.

Lo que implica que el presente sistema sólo requiere de un promedio de 15,000.00 pesos mexicanos en un lapso de tres meses, de manera diferida pues sólo se requieren de unos minutos al día. Lo que puede darse en forma de incentivo a quien participe en la inducción de los nuevos empleados. Los primeros días serán los que más que se requieran horas laborales pero conforme pasa el tiempo y el colaborador se integra, sólo se requieren los minutos de retroalimentación y documentación diaria y las oficiales cada mes. Pues todo lo demás involucrado son parte de las actividades de cada puesto laboral, desarrollado paralelamente.

Cronograma de actividades del sistema de Inducción Integral para la Empresa Constructora (SIINTEC.). Las actividades previas al inicio de labores puede variar según requerimiento del departamento de Recursos Humanos.

Actividad	Duración en días																			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7.1	█																			
7.2		█																		
7.3			█																	
7.4				█																
7.4.1																				
7.4.2																				
7.4.3																				
7.4.4																				
7.4.5																				
7.5																				
7.6																				
7.7																				
7.8																				
7.9																				

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La tendencia actual de los estudios de investigación se dirige hacia la especialización de un tema o área en particular y sin duda esto ha dado resultados y avances importantes gracias a la dedicación del talento individual que resuelven problemas particulares de cada disciplina. Aún así lo anterior sólo hace más necesario el promover una educación multidisciplinaria para descubrir y desarrollar de manera paralela nuevos conocimientos, herramientas y tecnologías. El fomento a conocer más allá de lo que nuestras carreras tradicionales enseñan y el adoptar una actitud de colaboración conducen a una formación integral hacia una mentalidad nueva genera una revalorización del avance del aprendizaje científico, que responde tanto a las demandas del mercado como al espíritu humano.

La administración forma parte de las empresas constructoras, ya sea que sus integrantes lo sepan o no y la apliquen de forma intuitiva. La Arquitectura debe echar mano de los procesos administrativos para buscar la forma de implementarla en sus funciones, así mismo la administración, cuyo último fin, es el de optimizar los recursos de la organización, de la mano con la psicología laboral buscan entender el comportamiento humano dentro del ámbito del trabajo y se complementan al querer ir más allá de lo establecido por sus lineamientos, surgiendo así la evolución e importancia actual del Capital Humano.

El estudio de las relaciones y la comunicación entre las personas, especialmente en el ámbito laboral, los procesos de los recursos humanos, el aprendizaje de la Inteligencia emocional y sus motivaciones, así como la importancia del ambiente y cultura laboral y el Comportamiento y Cultura de la Organización ponen de manifiesto que el factor más importante para el éxito empresarial y la competitividad de las organizaciones innegablemente hoy en día es el Talento Humano.

La búsqueda del éxito empresarial no podrá lograrse sin la debida gestión de todos los recursos involucrados, sin el correcto perfil del puesto, sin conocer ni entender a los integrantes de equipo que las empresas mismas reclutan y seleccionan, y mucho menos sin brindarles a esas personas seguridad y un futuro junto a la organización. La capacitación es la mejor arma en la actualidad de la que se puede hacer uso para desarrollar las capacidades, habilidades y actitudes de los colaboradores y es obligatoria por la Ley Federal de Trabajo en México. La forma más fácil de sentar precedentes positivos para ello es *la inducción*.

La inducción como puente unificador entre las personas y la empresa a la que pertenecen puede acercarlos o alejarlos repercutiendo en la duración y calidad de la relación laboral, en el sistema operativo de la empresa y finalmente en la producción y generación de riqueza de la misma. La Inducción, así mismo, trae consigo múltiples beneficios, disminuye la rotación del personal y los costos de reclutamiento, mantiene al trabajador motivado y comprometido, causa una buena impresión respecto al entrenamiento de la organización y futura capacitación, ofrece referencias de competidores y sobre como se percibe la organización desde afuera y tiene una influencia positiva en el personal en general.

A través de la aplicación del instrumento de medición se pudo determinar que para la muestra el proceso de inducción, o más bien la falta de éste, es factor primordial de las malas y cortas relaciones laborales que vivieron, especialmente en el inicio de su carrera laboral. Y sin importar el tiempo transcurrido todos recordaban sus primeros trabajos. Así como también recordaban lo perdidos e inseguros que se sentían. De hecho esa es la razón del surgimiento del presente documento. También se le solicitó a diversos profesionistas dentro de la Industria de la Construcción sugerencias y comentarios que mejoraran el proceso de inducción, coincidentemente la mayoría (aproximadamente el 80% de la muestra) piensan que el problema viene desde el estudio de la licenciatura, de la mala formación que las distintas instituciones ofrecen (sin importar si son públicas, privadas, nacionales ó internacionales), del estancamiento y mínima o nula actualización de los individuos (ya sea por decisión personal o empresarial) y del poco conocimiento que tenemos no sólo de la profesión y la construcción sino de nosotros mismos y nuestra manera de relacionarnos.

El gran logro obtenido y reflejado en el documento fue el de ir más allá de la formación clásica y tratar de amalgamar y enriquecer a la Arquitectura con otras disciplinas como la Administración y la Psicología. Estudiarlas, interpretarlas y poner por escrito sus postulados y aportes, permitió diseñar un Sistema de Inducción Integral del Capital Humano para la Empresa Constructora, de fácil aplicación y rápidos beneficios, que permita obtener ganancias económicas al mismo tiempo que se le da un trato digno a los empleados; una buena primera impresión y una larga y provechosa relación laboral. Dicho Sistema pretende que se dejen de realizar actividades de manera empírica, pues mucho de lo propuesto son cosas que a diario se hacen y tomar conciencia de esas acciones que realizamos, hacerlo todas las veces y sobretodo documentarlas para poder mejorarlas. Es por ello que no se buscó una verdad absoluta ni un régimen totalitario,

sino una serie de recomendaciones paralelas y consecuentes que se puedan adaptar a cada caso específico, en un proceso de tantos, en cualquier parte del mundo.

Los arquitectos del presente debemos asumir la responsabilidad de resolver los problemas y necesidades detectadas de nuestra profesión y proponer soluciones innovadoras apoyándonos en el gran abanico de disciplinas que tenemos a nuestro alcance y que enriquecen y mejoran nuestro día a día.

El presente Sistema es factible, aunque hay que derribar grandes barreras que impone la forma ortodoxa de los procesos de la Arquitectura y su materialización, así como la reticencia de las autoridades directivas y administrativas de las organizaciones, quienes son las encargadas de establecer los programas de planeación, gestión, distribución, ejecución, supervisión y control de las actividades y de quienes las realizan. Lo importante entonces será que dicho Sistema se encauce de forma tal que, forme parte de un nuevo quehacer de la Arquitectura.

BIBLIOGRAFÍA

- **AQUINO**, Jorge y otros. *Recursos Humanos*. 2da. edición. Ediciones Macchi. Argentina. 2004.
- **BRUNET**, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas, México. 1987.
- **CHIAVENATO**, Idalberto. *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. Thompson Learning. México. 2004.
- **COOPER**, Robert K. y Ayman Sawaf. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo editorial NORMA. Colombia. 1998.
- **DELGADO** González, Susana y Belén Ena Ventura. *Recursos Humanos. Administración y Finanzas*. 3era. edición. Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. España. 2006.
- **GOLEMAN**, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós S.A. España. 1998.
- **HERNÁNDEZ** Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México. 2006.
- **INSTITUTO** Mexicano de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Públicos de México. *La nueva economía y el Capital Intelectual*. México. 2002. Pág. 7.
- **KEITH**, Davis y Jhon W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. 6ta. Ed. McGraw-Hill. México. 2007.
- **KOONTZ**, Harold y Heinz Wehrich. *Elementos de Administración; un enfoque internacional*. McGraw-Hill Interamericana. México. 2007.
- **LLANOS** Rete, Javier. *Integración de Recursos Humanos*. Primera edición. Editorial Trillas. México. 2005.
- **LLOYD** L. Byars y Leslie W. Rue. *Gestión de Recursos Humanos*. Mosby-Doyma Libros S.A. –División Irwin. España. 1996.
- **MEIGHAN**, Michael. *Programas de Inducción; Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Segunda Edición. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992
- **MINTZBERG**, Henry y James Brian Quinn. *Biblioteca de Planeación Estratégica. Tomo I*. Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995.
- **MUCHINSKY**, Paul M. *Psicología aplicada al trabajo*. 8va. Edición. Thomson. Australia-México. 2007.

- **MÜNCH** Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. 6ta. Edición. Editorial Trillas. México. 2006.
- **MUÑOZ** Garduño, Jaime. *Introducción a la Administración*. 2da. Edición. Editorial Diana. México. 1991.
- **ROMERO** González, Rosendo Enrique. *Comportamiento organizacional, nuevos retos*. ITESM, Campus Estado de México, M.A. Porrúa, México. 2008.
- **UCECA**, guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. *Serie técnica, núm. 1*. Editorial Popular de los Trabajadores. México. 1979.

MESOGRAFÍA.

- **CÁMARA** Mexicana de la industria de la Construcción (CMIC). *Evolución de la Economía en los Países Miembros de la FIIC 2008-2009*. Editó Gerencia de Economía y Financiamiento, Dirección Técnica de la CMIC. México. 2009. Consultado 03/04/10.
<http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/evolucionFIIC/Evolucion2006/VERSI%C3%93N%20FINAL%20FIIC%202009.pdf>
- **CÁMARA** Mexicana de la industria de la Construcción (CMIC). *Panorama actual de la Industria de la Construcción*. México. 2010. Consultado 03/04/10.
http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/pef2004/comunicados_G_E_F/overview%20construccion%2026feb10.pdf
- **PRESS**, Eduardo. *Daniel Goleman, el gurú de la inteligencia emocional*. 2006. Consultado FEB/09
<http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22574>
- **RIVERA** Pineda, Idalia. *Psicología del Trabajo. Plan de trabajo y apuntes digitales del Sistema Universitario Abierto. Facultad de Contaduría y Administración*. Ciudad Universitaria. 2008. Consultado AGO-DIC/08
<http://fcaenlinea.unam.mx/>
- **VARIOS** Autores. *Inteligencia Emocional*. 2008. Consultado FEB/09
<http://www.inteligencia-emocional.org/>
- **ZARAGOZA**, Nancy C., *Administración, conceptos básicos*. Consultado SEP/09

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptosbasicos/default.asp

HEMEROGRAFÍA.

- Autor: **CAMARENA** Campa, Marco Antonio.
Título: *Impacto de la Globalización en la Arquitectura.*
País: México.
Universidad: Instituto Tecnológico de Tepic.
Materia: Legislación Urbana.
Año: 2003
- Autor: **CHÁVEZ** Martínez, Gustavo.
Título: *Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones.*
País: México.
Revista: *Adminístrate Hoy.*
Volumen: 12
Número: 133
Págs. del art.: 17-28
Año: 2005
- Autores: **ARCUDIA** Abad, Carlos Enrique, Josué Pech Pérez y Sergio Omar Álvarez Romero.
Título: *La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas*
País: México.
Revista: *Ingeniería Revista académica. Universidad Autónoma de Yucatán.*
Volumen: 9
Número: 1
Págs. del art.: 25-36
Año: 2005
- Autores: **MONTERO**, Ignacio y Orfelio G. León.
Título: *Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología.*
País: España.

Revista: International Journal of Clinical and Health Psychology. Universidad Autónoma de Madrid.

Volumen: 5

Número: 1

Págs. del art.: 115-127

Año: 2005

TESIS.

- **CAPITTO** Velasco, Alejandro. *La capacitación como factor motivacional del capital humano en una organización de servicios financieros en México*. Tesis de Maestría en Administración Organizacional, UNAM, México, D.F., 2004.

ANEXO A. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.



ENCUESTA INFORMATIVA.

Contacto: arq.ma.olvera@hotmail.com

INSTRUCCIONES: La encuesta consta de varios bloques, en los que puede encontrar dos modelos de preguntas: preguntas abiertas y preguntas de opción múltiple. Por favor señale con un círculo la opción u opciones que mejor reflejen su opinión. **NOTA:** Esta encuesta es

totalmente anónima, por favor trate de ser lo más sincero posible. ¡Gracias!

DATOS PERSONALES Y ACADÉMICOS.

1. Sexo:

a) Hombre	b) Mujer
-----------	----------

2. Año de nacimiento: _____

3.- ¿Estudió Ud. la licenciatura en México?

a) Sí.	b) No, especifique.
--------	---------------------

3A.- Tipo de institución dónde realizó estudios de licenciatura:

a) Pública	b) Privada
------------	------------

4. Forma en que obtuvo el grado (titulación):

a) Tesis, Tesis	b) Por Promedio	c) Otro, especifique
-----------------	-----------------	----------------------

5. Año de titulación: _____

FORMACIÓN DURANTE LA LICENCIATURA.

6. ¿Considera Ud. que la formación recibida durante la licenciatura se adecuó a la realidad laboral?

a) Mucho	b) Suficiente	c) Regular	d) Poco	e) Nada
----------	---------------	------------	---------	---------

7. La enseñanza en la licenciatura le ofreció una formación:

a) Muy completa	b) Completa	c) Básica	d) Poco Completa	e) Incompleta
-----------------	-------------	-----------	------------------	---------------

8. Tomando en cuenta la relación con la realidad laboral, ¿incluirla más asignaturas en la licenciatura?

a) Sí	b) No
-------	-------

8A.- De responder afirmativamente a la pregunta 8 ¿Qué clase de asignaturas incluirla? Puede elegir ambas opciones.

a) Prácticas, especifique.	b) Teóricas, especifique.
----------------------------	---------------------------

9. ¿Cuáles fueron sus fuentes de información sobre la vida laboral durante la carrera? Puede elegir más de una opción.

a) Profesores.
b) Compañeros.
c) Familiares.
d) Centro de estudios.
e) Organizaciones oficiales, Institutos, Juntas, etc.
f) Otra, especifique.
g) Ninguna.

10. ¿Realizó alguna actividad extracurricular durante de la licenciatura?

a) Sí	b) No
-------	-------

10A.- De responder afirmativamente a la pregunta 10, señale cuáles de éstas actividades realizó.

a) Cursos de Idiomas
b) Cursos de Técnicas Pedagógicas
c) Cursos de Informática aplicada a la construcción
d) Cursos sobre creatividad
e) Orientación Laboral
f) Cursos de posgrado (diplomados, especialidades, posgrados, etc.).
g) Programas de intercambio de estudiantes a nivel estatal y/o nacional.
h) Programas de intercambio de estudiantes en el extranjero
i) Otros

10B. Si contestó afirmativamente a la pregunta 10 ¿Cuál fue el motivo que le impulsó a realizar dichas actividades?

a) Interés personal.
b) Cubrir lagunas de información.
c) Por invitación de colegas, profesores, etc.
d) Acceder a un empleo más fácilmente.
e) Por imposición de alguna autoridad.
f) Otra, especifique.

ANEXO B. COMPILACIÓN DE RESPUESTAS, PREGUNTA 20 DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Pregunta 20. Se realiza un compilado de las respuestas abiertas de esta pregunta para poder analizarla. Se clasificarán por similitud.	
Clave de	Respuestas.
a	Empezar a laborar antes de egresar del nivel licenciatura. De ser posible desde los primeros semestres.
b	Vinculación de las materias teóricas y las prácticas con el proceso de la industria, formación holística, más eficiente y contemporánea. Adquisición de experiencia.
c	Mejor preparación durante la licenciatura.
d	Inclusión de materias en el plan de estudios de la carrera; prácticas de campo, manejo de personal,
e	Flexibilidad de horarios para estudiantes.
f	Integración directa, capacitación voluntaria de las empresas a los alumnos.
g	Erradicar la envidia profesional de los expertos y profesores hacia el recién egresado e integrados a algún empleo.
h	Erradicar la discriminación hacia las mujeres en la industria.
i	Eliminar materias innecesarias y dar más énfasis a materias como administración, costos, finanzas, sistemas estructurales, visitas de obra, formación empresarial, aprender a vender el proyecto, obtención de ganancias y generación de empleos, relaciones con clientes y con los trabajadores a cargo, liderazgo, sistemas de calidad, etc. Implementación de la teoría práctica. Para ir perfilando.
j	Motivar el autoempleo a través de buenos análisis de proyectos en beneficio propio. Saber como realizar prácticas profesionales independientes.
k	Capacitación laboral constante para estar vigente. Capacitación de manera práctica. De 2 a 3 semanas sobre actividades a desarrollar.
l	Modificar los métodos de enseñanza. Algunos profesores carecen de formación didáctica o peor aún de experiencia laboral.
m	No pasar por alto las críticas.
n	Programa de becarios.
ñ	Saber perfectamente capacidades propias y tener plan de vida laboral. Conocimiento de derechos y deberes.
o	Que las empresas tengan perfectamente bien establecido el perfil que necesitan para su plantilla. Trabajar por objetivos.
p	Ofrecer más opciones en las prácticas profesional y en el servicio social.
q	Realizar especialidades desde la licenciatura. Perfilar.
r	Que durante los dos últimos años de la licenciatura todos los proyectos sean prácticos.
s	Asesoría de parte de la persona que se va a remplazar.
t	Involucrarse en diferentes áreas de apoyo.
u	Capacitación laboral en la licenciatura. Contacto con la construcción para saber enfrentar retos cuando laboremos.
v	Estudios adicionales y complementarios a la licenciatura.
w	Confianza y compromiso para reforzar las relaciones laborales y obtener mayores logros.
x	Inducción temprana, guiada por expertos multidisciplinarios.
NR	No respondió.

ANEXO C. MATRIZ DE RESULTADOS.

Matriz de Resultados.																								
Clave de encuesta	Pregunta 1	Pregunta 2 (año)	Pregunta 3	Pregunta 3A	Pregunta 4	Pregunta 5 (año)	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 8A	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 10A	Pregunta 10B	Pregunta 10C	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 16A	Pregunta 17 (años)	Pregunta 18
A1	a	1967	a	a	a	1997	a	a	a	a	a,c	a	c,d	a	a	a	a	a,b	d	a	b	a	3.00	a
A2	a	1982	a,b	b	c	2006	c	c	b	NP	a,c	a	h	b	a	a	a	b	b,c	a	a	NP	4.00	b
A3	a	1975	a	a	c	2003	a	b	a	a	a,d,e	a	c,d	a	a	a	a	b	b,d	b	b	a	2.00	c
A4	b	1972	a	a	a	2008	a	b	a	a	a,b,c	a	c,i	a,f	a	a	a	b	b	a	b	h	3.00	d
A5	a	1981	a	a	a	2009	d	c	a	a	a,b,c	a	a,c,d	b,d	a	a	b	b	a	c	b	h	1.00	e
A6	a	1978	a	a	a	2003	c	b	a	a	a,b,c,d,e	a	a,c,e	a,d	a	a	a	b	b,d	b	b	b	0.50	b,f
A7	a	1956	a	a	a	1979	b	b	a	a	b,c,d,e	a	f	c,f	b	a	a	a	a,b	b	b	h	8.00	a,b,g
A8	a	1980	a	b	c	2004	c	b	a	a	a,g	b	NP	NP	NP	a	a	b	b,e	b	b	a,c,f	0.50	a,b
A9	b	1984	a	a	a	2008	d	c	a	a	a,b,c	a	c,e	a,d	c	a	a	b	e,f,h	d	b	a,c,d,e,f	0.25	d,h
A10	b	1982	a	a	a	2006	c	b	a	a	a	a	a,c	a,b	b	a	a	b	b,d	c	a	NP	5.00	d
A11	b	1982	a	a	a	2006	b	b	b	NP	a	a	a	a	a	a	a	b	e	b	a	NP	3.00	i
A12	b	1982	a	a	a	2008	c	c	a	a	a,b	a	a,c,i	a,b	b	a	a	b	a,b	c	b	a,h	2.00	b
A13	a	1984	a	a	a	2006	c	c	b	NP	b	a	c,d,i	a	b	a	a	b	b	b	b	h	3.00	a
A14	b	1980	a	a	c	2009	b	b	a	b	a,b	a	a,f	a,b	b	a	a	a	b,d	c	b	i	1.00	a
A15	a	1978	a	a	a	2004	c	c	a	a	b,c	a	a	a	b	a	a	b	b	b	b	c	1.00	ij
A16	b	1986	a	a	a	2009	b	b	a	a	a,e	a	a,b	a,d	b	a	a	b	b,d	a	a	NP	1.00	k
A17	a	1975	a	a	a	2009	d	c	a	a	b	b	NP	NP	NP	a	a	b	a	c	b	h	3.00	b,l
A18	a	1986	a	a	c	2009	b	b	a	a	a,b	a	a,c,e,f	a	a	a	a	b	a,d	b	a	NP	3.00	b,i,l
A19	b	1976	a	b	a	2001	b	b	a	a	b	a	h	a	a	a	a	b	b,d,h	d	b	i	3.00	k
A20	b	1985	a	a	b	2008	c	c	a	a	a,b,c	a	a,c	a	a	a	a	a	b,d,e,h	b	b	a,h	1.50	m
A21	b	1981	a	a	c	2006	c	b	a	a	f	a	h,i	a	a	a	a	b	b,e	b	b	f	2.00	ij
A22	b	1981	a	a	a	2005	c	c	a	b	a	a	a,c,d,h	a	a	a	a	b	b,e,h	b	b	i	2.00	n
A23	a	1977	a	a	a	2005	e	c	a	a,b	a,c	a	a,c,f	a,b,d,f	b	a	a	b	a,b,c,d	e	b	a,f,h,i	1.00	NR
A24	b	1979	a	a	a	2005	b	b	a	a	a,b,c,d,e	a	a,c	a,b	a	a	a	b	b,d	a	b	h	1.00	b,d
B1	a	1975	a	a	a	2005	c	c	a	a,b	e	a	a,c,e,i	a,b	a	b	a	b	d	a	b	i	0.50	b,h,o
B2	a	1945	a	b	a	1968	c	b	b	NP	a,b,f	a	a,h	a,c	b	a	a	b	a,b	c	b	h	5.00	p
B3	a	1956	a	a	c	1982	d	d	a	a	a,f	a	a	a	d	a	a	b	a,c	e	b	h	4.00	i,q
B4	b	1981	a	a	a	2004	c	b	b	NP	a	a	a	a	d	a	a	a	b,c,d	d	b	f,h	0.42	i,r
B5	b	1982	a	b	b	2004	b	c	b	NP	a,e	a	a,c	a	c	a	a	b	b,d,e,h	b	b	a,h	2.50	NR
B6	b	1979	a	a	a	2006	c	b	a	a	c	a	a	c,f	b	a	a	b	d,h	c	a	NP	8.00	k
B7	a	1976	a	b	a	2001	b	b	a	a	a	b	NP	NP	NP	a	a	b	b,d	b	a	NP	8.00	s
B8	a	1982	b	b	a	2004	b	c	a	a,b	a,b,e	a	a,d	a,b,c,d	b	b	a	b	a,b,c,d,f	b	b	h	2.00	k,t
B9	a	1934	b	a	c	1950	a	b	b	NP	a,b,e	b	NP	NP	NP	b	a	b	i	a	b	i	3.00	NR
B10	b	1979	b	a	a	2004	b	c	a	a	a,b,e	a	c,f	a,b	a	a	b	a	e	b	b	i	2.00	b,i
B11	b	1984	a	a	a	2007	d	c	a	a	a,b	b	NP	NP	NP	a	a	b	b,d	b	b	i	0.67	i
B12	a	1982	a	b	a	2006	b	b	a	a	a,b	b	NP	NP	NP	a	a	b	d	b	b	a	1.50	NR
B13	b	1984	a	a	a	2007	d	c	a	a	a,b,d	a	c,g	a	c	a	a	b	b,d	c	b	h	1.50	b,u
B14	a	NR	a	a	a	1965	c	c	a	a,b	a,b,f	b	NP	NP	NP	a	a	b	a,d	b	b	i	44.00	i,v
B15	a	1982	a	b	b	2006	b	b	a	a	a,c	b	NP	NP	NP	a	a	b	b,d,e,f	d	b	h	2.00	b,i
B16	b	1982	a	a	a	2007	b	b	a	a,b	a,b,c	a	h	c	e	a	a	b	b,d,e,h	c	b	a,h	0.42	i
B17	a	1962	a	a	a	1994	b	b	a	a	a,e,f	b	NP	NP	NP	a	a	b	d	a	b	i	7.00	o
B18	a	1963	a	a	a	1986	b	b	a	a	a,c,e	a	i	a	a	a	a	b	e	b	a	NP	27.00	i
B19	a	1956	a	a	a	1981	a	c	a	a	c	a	c	d	b	a	a	b	b,e	c	b	h	NR	w
B20	a	1981	b	b	a	2007	c	c	b	NP	b	a	a,c,h	a	c	b	b	NR	a,b,c,d	NR	NR	NP	NR	i,x
B21	b	1979	b	a	a,c	2007	c	b	a	a	a	a	i	a	a	a	a	b	b	b	b	i	3.00	i,n