



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ACTIVIDADES PARA LA SELECCION DE LOS JEFES
ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE
CONSTRUCCION EN MEXICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

ALEJANDRO ARELLANO SUAREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO; LIC. ROBERTO PINTO VILLATORO

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1-2
I.- ASPECTOS GENERALES DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO	3-21
1. Importancia de la industria de la construcción.	
2. Concepto de construcción.	
3. Evolución de la administración en las empresas de la construcción.	
4. Concepto de jefe administrativo.	
5. Estructura organizacional de la empresa motivo de esta investigación.	
II.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION	22-29
1. Delimitación del tema	
2. Objetivo de la investigación	
3. Recopilación de datos	
4. Ordenamiento de datos	
5. Codificación, análisis de datos y resultados.	
6. Comparación de datos.	
7. Programa de trabajo (políticas, procedimientos, cuestionarios, entrevistas y observación directa).	
8. Redacción de la investigación.	
9. Presentación final.	
III.- PREVISION	30-47
<u>ANTES DE TRASLADARSE A LA OBRA</u>	
1. Procedimiento de selección del jefe administrativo.	

II

2. Procedimiento de selección para otros puestos que integran el departamento administrativo.
3. Conocimiento general del contrato de obra.
4. Ubicación de la obra.
5. Consultas con departamentos especializados del grupo:
 - a) Departamento de relaciones obrero-patronales.
 - b) departamento fiscal
 - c) departamento legal.
6. Libros de consulta que debe llevarse a la obra.
7. Consultas con otros gerentes.
8. Procesos y sistemas de información.
AL LLEGAR AL LUGAR DE OBRA
9. Relaciones publicas.
10. Ubicación de las oficinas y otras instalaciones.

IV.- PLANEACION

48-54

1. En el arranque de la obra
 - a) Cumplir con tramites oficiales para la apertura de la obra.
 - b) Conductos de selección de personal y concecución de elementos de inmediata necesidad.
2. Integración de las comisiones mixtas de higiene y seguridad.
3. Vialidad.
4. Comedores en la obra.
5. Habitación.
6. Politicas y reglamentos de trabajo.
7. Presupuestos al departamento de egresos.

III

V.- ORGANIZACION

55-65

1. Estructura organizacional.
2. Comunicación.
 - a) Medios de comunicación formal.
 - b) Medios de comunicación informal.
 - c) Mejoramiento de las comunicaciones.
3. Sistemas y procedimientos.

VI.- INTEGRACION DE PERSONAS

66-100

1. Reclutamiento.
2. Selección
3. Periodo de adaptación
4. Inducción.
5. Contratación.
6. Adiestramiento.
7. Capacitación.
8. Incentivos.
9. Jornada de trabajo.
10. Salarios.
11. Seguridad social.
 - a) Seguridad
 - b) Causas fundamentales de los accidentes.
 - c) Solución practica para la prevención de accidentes

VII.- INTEGRACION DE COSAS.

101-102

1. Maquinaria.
2. Almacén.
3. Radio.

IV

4. Bodegas.
5. Mobiliario y equipo de oficina.

VIII.- EJECUCION Y CONTROL 103-132

1. Almacén.
2. Compras.
3. Caja (ingresos y egresos).
4. Maquinaria.
5. Personal.
6. Fleteros.
7. Subcontratistas.
8. Contabilidad.

CONCLUSIONES. 133-134

BIBLIOGRAFIA 135-136

ACTIVIDADES PARA LA SELECCION DE LOS JEFES ADMINISTRATIVOS
EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCION EN MEXICO

INTRODUCCION:

Tomando en consideracion el apresurado desarrollo de nuestro país a experimentado durante los últimos años, puedo afirmar que México tiene grandes expectativas de progreso, aparejado particularmente con la industria de la construcción.

Al reflexionar en lo que significa la realización de tan importantes proyectos surge la inquietud de evaluar con todo rigor lo que la industria mexicana de la construcción es capaz de hacer frente a estas demandas que el futuro de nuestro país plantea, esto se lograra mediante la maxima capacidad organizativa, puesto que el desarrollo de una empresa constructora en un país en el que se están necesitando de tantos recursos productivos nos hace pensar en la adecuada:

PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION, Y CONTROL, que deberán estar bien manejados, abriendo en las empresas constructoras los más amplios horizontes de eficiencia y grandeza para no caer en dañinas improvisaciones, se debe desarrollar la tecnología que resulte más adecuada a nuestra realidad y necesidades, se deben incrementar los esfuerzos para la capacitación de un número cada vez mayor de trabajadores puesto que el trabajo como acción creadora constituye la esencia de lo humano y, habiendose superado la concepción mecanista que consideraba el hombre como una continuación de la máquina, se llevo a establecer la idea de la capacitación como un proceso integral, capaz de coadyuvar el logro de que las personas alcancen el maximo de su potencialidad y aptitudes personales, así mismo la importancia de desarrollar ----

actitudes e ideas para manejar eficazmente la organización de -- hoy proyectarla a futuro saber manejar los recursos limitados de la misma en apoyo de los negocios y obras que habrán de emprenderse a corto y a largo plazo, examinar y analizar la complejidad de los fenomenos externos que afectan el futuro de la organización.

En suma puedo considerar que el futuro de México reclama de todas las empresas dedicadas a la construcción grandeza y profundidad de miras.

Es necesario realizar las obras que cada momento se vuelven prioritarias, de acuerdo al proceso de corregir la marcha los fenomenos negativos, pero sin frenar el avance hacia el progreso, un progreso que no se hace de la nada sino que precisamente se ---- construye.

No debemos permitir que por negligencia o falta de una adecuada administración en las empresas constructoras y en general de la industria de la construcción, nuestros horizontes se estrechen - provocando que se habrán las puertas a las empresas constructoras del exterior por carencia de capacidad empresarial.

I. ASPECTOS GENERALES DE LA CONSTRUCCION EN MEXICO

1.- IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

"En la planeación económica de todo país, es necesario promover y destacar todas las ramas industriales que influyen en la expansión del mercado interno, que impulsan la circulación más amplia de bienes, servicios y capitales, que elevan los niveles de ocupación y que por su actividad productiva multiplican y aceleran el desarrollo nacional y regional.

En México una de las industrias que cumplen estos requisitos de una manera más clara y correcta, es la de la construcción, de ahí su trascendencia para toda nuestra economía, puesto que vitaliza el desarrollo nacional en diversos aspectos, como son: El que promueve la expansión de varias industrias conexas: produce una mayor demanda de bienes duraderos, en general expande el mercado, promueve inversiones productivas; incrementa la ocupación de trabajadores especializados y de mano de obra no calificada, y en general aumenta el potencial económico del país a través de sus realizaciones materiales.

Así mismo la industria de la construcción, en constante investigación, busca soluciones rápidas y adecuadas a problemas de tipo nacional, como el de la vivienda en los sectores obreros, el de comunicaciones en las poblaciones rurales convirtiéndose en un auxiliar del estado para que éste pueda realizar su labor de engrandecimiento nacional.

Así también la industria de la construcción es considerada como una de las actividades prioritarias en nuestros tiempos, puesto que construir es proveer a nuestras futuras generaciones de lo necesario para poder desarrollarse armónicamente, es decir, se -

deben precisar nitida y objetivamente las metas a alcanzar. lo -
cual únicamente será posible a travez de la construcción de o---
bras de mayor magnitud y complejidad sin precedentes en la his--
toria." (1)

2.- CONCEPTO DE CONSTRUCCION

CONSTRUCCION, en sentido económico, se entiende cómo la acción y
el efecto de construir o bién el fabricar, eregir, edificar o --
hacer de nuevo una cosa, en su sentido técnico; se circunscribe
a la producción de inmuebles y de sus instalaciones permanentes
adheridas a la tierra ya sea a la superficie o en sus entrañas,-
destinado a su producto a proveer de habitación al hombre, así -
como también el ayudar a resolver las innumerables necesidades --
funcionales de las diferentes actividades a que se dedica.

De esta manera y tomando en cuenta lo dicho, se puede decir que:
La construcción es la producción de bienes inmuebles y de sus --
instalaciones permanentes realizadas por la conjunción de una --
serie de factores económicos y del conjunto de operaciones fisi-
cointelectuales ejecutadas de una manera regular y constante.

3.- EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCION.

"Uno de los problemas fundamentales a que se enfrentan las empre-
sas constructoras en nuestro país es el de carecer de una admi--
nistración eficiente.

En epocas pasadas la mayoría de los casos el administrador que -
generalmente era un ingeniero o arquitecto, se preocupaba funda-
mentalmente por solucionar los problemas técnicos y descuidaba -
el aspecto administrativo, ello ocasionaba que la mayoría de ---
nuestras empresas constructoras se encontraran mal organizadas y

con una serie de problemas administrativos de difícil solución - Lo anterior era ocasionado por una administración empírica es decir: El administrador se ha forjado sobre la marcha y basado en experiencias anteriores, ha desarrollado sus propias prácticas administrativas.

En la administración empírica a base de prueba y error se actúa exclusivamente sobre los efectos de las decisiones que han tomado los gerentes.

Se trata de corregir lo pasado sin preocuparse por prevenir el futuro, no se definen los objetivos ni se determinan los medios óptimos para alcanzarlos.

No se analizan ni estudian causas, sino más bien se tiende a improvisar y actuar sobre la marcha. Estas actuaciones de los administradores y gerentes son las que precisamente han conducido a que las empresas fracasen o, al menos, a que no obtengan las utilidades que debieran alcanzar.

La administración ha tenido una cierta evolución a lo largo del tiempo de ser una administración empírica a ser una administración científica es decir, representa un cuerpo de conocimientos e instrumentos que ayudan a mejorar las prácticas administrativas.

La administración científica contribuye a que los administradores tengan bases más racionales para dirigir su empresa, de tal forma que puedan comprender aspectos esenciales como los siguientes:

- A. Sistemas de contabilidad e información.- como proporcionar mejor información a partir de registros contables más completos.
- B. Sistemas de costos.- establecer registros de costos y apro-

vechar sus datos para fines deductivos.

- C. Capacitación y desarrollo del personal.- conveniencia de -- preparar a su personal para obtener los mejores rendimien-- tos de él.
- D. Mercados.- determinar la potencialidad de su mercado con -- objeto de localizar las regiones de oportunidad mayor para-- sus ventas.
- E. Financiamiento.- la solución de problemas financieros de -- acuerdo a programas..
- F. Fijación de precios.- estudiar los precios actuales y el -- efecto probable en el volumen de ventas.
- G. Reclutamiento y seleccion.- fijar las practicas de recluta-- miento, selección y contratación de personal.
- H. Eliminación de pérdidas y desperdicios.- idear formas para-- eliminar deficiencias operativas.
- I. Estructura orgánica.- mejorar la organización constantemen-- te en cuánto a la fijación de responsabilidades, delegación de autoridad, comunicaciones etc.

En cada empresa están latentes todos o algunos de los aspectos - señalados anteriormente, de tal forma que al ser considerados y proporcionarles la atención necesaria con el enfoque de la administración científica, se podrán alcanzar objetivos como los siguientes:

- A. Se identificarán todas aquellas causas que, si se descuidan pueden causar males mayores (prevenir antes que lamentar).
- B. Actuar sobre causas y no sobre efectos debido a que se comprenderá no solo el qué, sino también el porque de cada si tuación administrativa.

C. Se podrá mejorar constantemente porque siempre se tendrá -- presente el axioma de la administración científica(siem-- pre hay una mejor forma de hacer las cosas), esencia de los cambios a que están sujetas todas las organizaciones en esta era actual.

No obstante con lo mencionado nos vemos en la necesidad de mejorar aún más la administración.

Debemos estar concientes de que el manejo de empresas ahora en día se caracteriza por su grado de complejidad cada vez mayor, - debido a los notables cambios que han experimentado en el medio ambiente, en los importantes campos socio-económicos, políticos, tecnológicos y científicos, cambios que influyen definitivamente en toda la economía en general y en la empresa en particular.

Existe también ciertos hechos que en la actualidad son determinantes en la vida de los negocios y que no existían anterior--- mente, o bien su presencia era casi imperceptible.

Entre esos factores tenemos fundamentalmente los siguientes:

- A. El estado que exige impuestos mas altos y ejerce una vigilancia mas estrecha en el cumplimiento de los mismos.
- B. El público consumidor crece a grandes pasos y es cada vez - más exigente.
- C. La competencia es más aguda e influyente en la vida de las empresas.
- D. Las utilidades ya no son exclusivas de los inversionistas - ya que el trabajador también tiene participación en las mismas, independientemente de otros derechos que se le han con cedido.

Debemos tomar en cuenta que este panorama actual que presentan -

los negocios, exige de una mejor y más atinada administración, - para que los recursos tanto materiales como humanos, sean utilizados en forma más racional.

La necesidad de mejores prácticas administrativas es evidente -- conforme al proceso evolutivo de las empresas. Podemos observar como esa imperiosa necesidad ha impulsado para crear, desarro-- llar y mejorar ciertos instrumentos y técnicas cuyo común deno-- minador es contribuir a lograr una administración ágil, dinámica y eficaz que vaya de acuerdo con las experiencias de nuestros -- tiempos." (2).

4.- CONCEPTO DE JEFE ADMINISTRATIVO:

Es el que planea, establece, coordina y controla la función administrativa de las obras a travez de los departamentos de contabilidad, personal, almacén, ingresos y egresos, con el fin de apoyar la operación productiva con recursos materiales y humanos. y/o controla y superviza contable y administrativamente las ---- obras a su cargo vigilando el funcionamiento de sus departamen-- tos de servicios, ingresos, egresos, contabilidad, almacén, compras y personal.

Analiza alternativas de organización, fija objetivos, presupuestos y controles de coordinación con el superintendente para efecto de administrar adecuadamente la obra, audita las cuentas y registros para comprobar la efectividad de los sistemas administrativos a fin de tomar las medidas de control necesarias para mejorar la función administrativa, prepara y vigila la aplicación de los instructivos dictados por superintendencia y oficina ma-- triz, supervisa la elaboración de los cuadernos, los programas - de pago, informes de bancos, provee la protección adecuada para

los activos y derechos de la obra, administra los recursos monetarios de la obra para mejor aprovechamiento del efectivo. Vigila y analiza los gastos generales de oficina matriz y revisa los programas de ingresos y egresos, aprueba para su pago cheques, programas y otros documentos mancomunadamente con el superintendente, autoriza mediante firmas órdenes de pago polizas de ingresos y egresos. Examina y autoriza la documentación para retirar efectivo de caja o bancos y comprueba que cumplan con las normas de control interno para llevar un buen control del departamento, superviza la elaboración de los flujos de efectivo, mantiene los registros adecuados para dicha función y comprueba que las sumas gastadas se registren y se comprueben devidamente, y supervisa los registros contables y prepara e interpreta los informes financieros de la obra para informar correcta y oportunamente el estado de la misma y supervisa las autorizaciones, multas y conciliaciones entre filiales, para saber la situación administrativa en que se encuentran, revisa periodicamente los programas de pagos de empresas acreedoras y proveedoras, así como los informes mensuales y actividades de los jefes de departamento para realizar las correcciones necesarias, tramita ocasionalmente asuntos diversos entre instituciones bancarias tales como; solicitudes de crédito, descuentos de documentos, contrata vias convenientes de seguros y fianzas asi como el pago oportuno de primas mantiene el registro adecuado de los contratos, subcontratos y arrendamientos, vigila que las obras cumplan con los requisitos legales en su apertura y cierre, vigila y revisa periódicamente que se cumpla correcta y oportunamente con las obligaciones fiscales, organiza y vigila la toma de inventarios físicos y calcu-

la los costos, elabora el presupuesto para el año fiscal en ---- coordinación con el superintendente y jefes de departamento, pre para la información solicitada por oficina matriz, autoriza es-- timaciones de fletes y subcontratos, realiza juntas de trabajo - para verificar programas y analizar resultados, cuida las rela-- ciones públicas de la obra y presenta a la empresa ante depen-- dencias de gobierno, clientes, socios, asesores y terceros rela-- cionados con el establecimiento y operación de la empresa.

5.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MOTIVO DE ESTA INVESTIGACION

Estructura de las empresas de construcción:

Como es sabido en todo tipo de empresa debe existir un sistema - de organización, es decir para desarrollar cualquier trabajo, y - para su mayor aprovechamiento existe la necesidad de coordinar - los esfuerzos de subordinados, para obtener los mejores resulta-- dos. Para obtener el aprovechamiento de esos recursos, hay que - seguir un orden que nos evite el desperdicio o duplicidad de tra-- bajo, o sea para administrar primero hay que organizar los recur-- sos que se han puesto a nuestra disposición y en esa forma obte-- ner una estructura fundamental, que haga posible la coordinación de esfuerzos y la utilización de recursos en beneficio propio y del medio económico en que nos desarrollamos.

ASIGNACION DE FUNCIONES: Dentro de cada empresa establecida se - tiene una organización y dentro de ella las personas idoneas pa-- ra ocupar cada puesto, sin embargo, las funciones de la organiza-- ción y asignación de personas son generalmente variantes pues -- casi siempre se presentan cambios en los planes y objetivos, que hacen necesarios cambios en la organización. La asignación de -

personas no pueden hacerse en forma definitiva en virtud de que existen cambios naturales en la organización pueden crear nuevos puestos que hagan necesaria la contratación de nuevos empleados. A continuación presento un organigrama, que es necesariamente -- similar al de cualquier empresa de construcción.

A continuación haré el análisis tanto de los órganos encargados de la dirección de la compañía como de los distintos departamentos.

ASMBLEA DE ACCIONISTAS: Es el órgano principal de la sociedad -- anónima y de acuerdo con el acta constitutiva esta asamblea de -- accionistas esta formulada por las personas que aportaron el capital social; se encuentra regulada en los artículos 181 y 182 -- de la ley general de sociedades mercantiles..

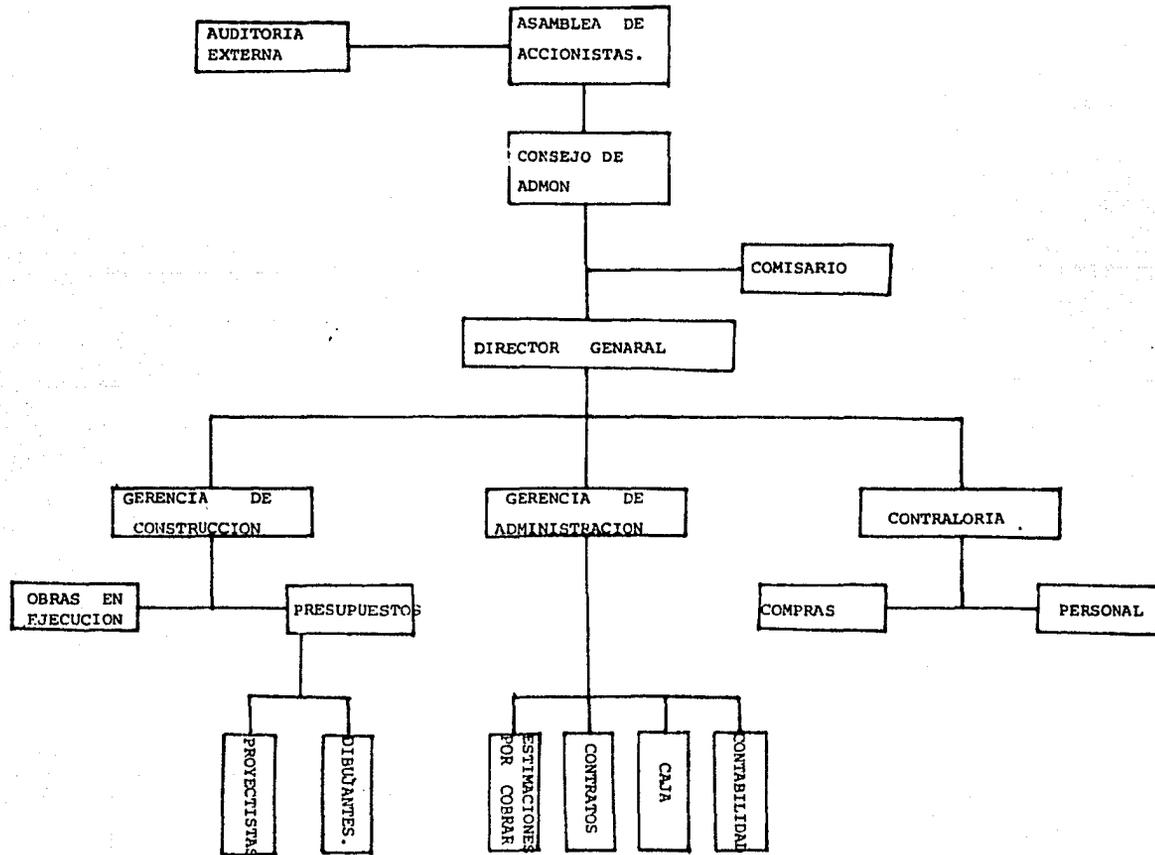
CONSEJO DE ADMINISTRACION: En la ley general de sociedades mer-- cantiles en su artículo 142 dice lo siguiente:

Cuando los administradores sean dos o más constituirán el consejo de administración.

Salvo pacto en contrario, será presidente del consejo, el consejo primeramente nombrado, y a falta de éste el que le siga en el orden de la designación.

Para que el consejo de administración funcione legalmente deberá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de las presentes. Dentro de las facultades que posee se encuentra la administración de la compañía, al cual se le presentara información periódica.

DIRECTOR GENERAL: Su función es dirigir la negociación social -- con más amplias facultades de representación y ejecución, coor--



dinando las actividades de la empresa para el mejor logro de sus objetivos.

AUDITORIA EXTERNA: Son los servicios contratados por la empresa para la revisión periódica de las operaciones realizadas por la misma.

COMISARIO: Es la persona encargada de vigilar la marcha regular de la sociedad. Es designado por la asamblea de accionistas, sus atribuciones se resumen en la fracción 1X del artículo 166 de la LGSM; que nos dice lo siguiente " vigilar ilimitadamente en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad".

Las facultades de un comisario según la ley son las siguientes:

- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el ART 152 de la LGSM; donde cuenta sin demora de cualquier irregularidad a la asamblea de accionistas.
- Exigir a los administradores una balanza mensual de comprobación de todas las operaciones efectuadas.

GERENCIA DE CONSTRUCCION: Tiene la responsabilidad de llevar a cabo la ejecución de las obras, la realización de los proyectos, la elaboración de los presupuestos y la formulación de las estimaciones por cobrar que son el giro principal de la compañía, y resolver los problemas técnicos que se presentan en las obras. Hacer del conocimiento de la gerencia general a través de reportes periódicos del avance de cada una de las obras o proyectos que se encuentren en ejecución. Así como de aquellos problemas que por su evergadura el gerente de construcción crea conveniente contar con la participación de la gerencia general para su resolución.

EL DEPARTAMENTO DE OBRAS EN EJECUCION Y PROYECTOS: Se encarga de

la realización de las obras y de los proyectos con todas las -- actividades conexas como son: La solicitud e instalación de los materiales, la programación de la mano de obra que se hace de -- acuerdo con el desarrollo de la obra y la aplicación técnica para llevar las construcciones.

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS: Este tiene como función la elabo-- ración de los presupuestos. Se entiende como presupuesto la va-- loración de materiales, mano de obra y gastos indirectos que son necesarios para la construcción de una obra incluyendose también dentro del importe del presupuesto el porcentaje de utilidad que la compañía espera obtener si lleva a cabo la construcción de la obra.

Este departamento estará bajo la responsabilidad de un ingeniero con amplia experiencia en su campo debido a la importancia que - tiene su función para el desarrollo económico de la empresa.

Es conveniente hacer resaltar la relación que tiene el departa-- mento de presupuestos con el departamento de compras ya que es - éste el que le proporciona la lista de precios de los materiales que se van a presupuestar, descuento de los proveedores.

FUNCIONES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION: La gerencia de admi-- nistración, desempeña una función primordial dentro del desarro-- llo económico de una empresa. Tal como se encuentra hoy en día - el foco principal de las finanzas en las decisiones y acciones - que afectan el valor de la empresa.

El valor de la empresa depende actualmente de la corriente espe-- rada de ganancias futuras proyectadas, así como el grado de ries-- go de las ganancias que producirá en el futuro.

Le compete especialmente el mantenimiento de la solvencia de la-

empresa, formulara presupuestos de ingresos y desembolsos enca--
minados hacia el cumplimiento de todas las deudas y obligaciones
le corresponderá también intervenir en los empréstitos a corto o
largo plazo, sus funciones son:

- Elaborar presupuestos para la totalidad de las operaciones -
de la empresa
- Elaborar presupuestos especiales para operaciones extraordi--
narias que realice la empresa.
- Analizar las ventajas de recurrir a las fuentes de financia--
miento propias y ajenas.
- La apropiada utilización de los recursos en inmuebles, maqui--
naria, materiales, inversión en clientes etc.
- Formular la información necesaria respecto a la utilización
y efectividad de los recursos..

La forma en que una compañía obtiene los fondos para adquirir --
activos, influye considerablemente en su capacidad de lucro ----
igual que en su posición financiera, o sea en la capacidad de --
absorber pérdidas sin caer en la insolvencia.

Los usos que hace una compañía de sus fondos (es decir, los ti--
pos de activo que adquiere), también reflejan considerablemente
en su capacidad de lucro y posición financiera. Por consiguiente
el análisis de las fuentes y de la forma de utilizar los fondos
es de vital importancia para toda la empresa.

En virtud de que las utilidades futuras son inciertas una de las
preocupaciones para el gerente de la empresa, en relación a los
inversionistas de la misma, es la capacidad de la empresa para -
absorber pérdidas sin verse obligada a liquidar o sufrir desor--
ganización financiera, en otras palabras, la capacidad de perma--
necer solvente

El metodo principal del gerente para analizar y para resolver el problema anteriormente expuesto, cuenta con el auxilio del presupuesto del flujo de efectivo en el que resumen el resultado de los planes financieros y de operación para el periodo siguiente. La información financiera que le proporciona la gerencia de administración al director, le permitirá a esta la planeación económica de la empresa estableciendo las politicas a seguir, o sea la implantación de las reglas que determinará los procedimientos que se implantarán en la empresa, fijando la meta que se desea alcanzar; la forma de tomar decisiones o sea la elección en resoluciones optativas para problemas concretos de operación y financieros dentro del marco determinado por las politicas establecidas, la formulación de presupuestos que vienen a ser preparación de planes operativos y financieros completos para periodos determinados de tiempo.

La formulación de los presupuestos financieros es otra de las funciones de la gerencia de administración, se puede entender como presupuesto, un plan predeterminandose operación, detallada, formulado y distribuido para establecer la base parcial de valoración posterior del desempeño del trabajo.

La utilidad que todos estos presupuestos le representan a la empresa, se encuentran intrinsecos en los mismos documentos constituyendo una finalidad en si pero sin embargo, una vez que estan elaborados han de desempeñar otro papel importante, proporcionando puntos de referencia que sirvan para el control de las operaciones efectuadas como para la responsabilidad de los empleados que intervinieron en ellos.

De los diversos problemas a solucionar que le corresponde a este

departamento son aquellos relacionados con la inversión de fondos en activo fijo. Esos problemas no solo son importantes en virtud de que se refieren a grandes sumas de dinero, sino también porque la desición que se tome puede influir en la operación total de la empresa, durante varios años.

Sintetizando la función del gerente va a ser necesaria para la obtención de los recursos, que como ya mencione anteriormente pueden provenir del patrimonio propio de la empresa o bien de inversionistas ajenos a esta. Y lograr el mayor aprovechamiento de esos recursos aplicandolos en planes financieros a corto o a largo plazo según sean las necesidades de la empresa.

Independientemente de los estados financieros que tradicionalmente se han conocido, y que son los denominados balance general y el estado de resultados;

El gerente deberá presentar otras clases de informes a la gerencia como son:

- A. El estado de origen y aplicación de fondos.
- B. El estado de origen y aplicación de recursos.
- C. Presupuestos.
- D. Estudios de crédito.
- E. Rendimiento de inversiones.

Al departamento de la gerencia de administración también le corresponde llevar a cabo el cobro de las estimaciones por cobrar, y vigilar que estas se cobren con toda oportunidad y sea efectiva para lo cual es necesario conocer los vencimientos de las cuentas, precisamente antes de que tenga lugar, para que puedan hacerse los cobros oportunamente.

Este control que se tenga de los cobros de las estimaciones por-

cobrar o de los anticipos le permitirán al gerente poder elaborar el calendario de pagos de los pasivos de la empresa y conocer si los ingresos propios son los suficientes para solventar tales dudas o provenir por medio de otros conductos los recursos economicos que se requerirán..

Todo esto con el conocimiento y autorización del gerente general.

La supervisión del gerente de los contratos de las obras proximas a efectuar le permitirán a este conocer los futuros ingresos que va a obtener la compañía, así como la necesidad de planear los egresos que van a ser necesarios para la realización de dichas obras.

Hemos dividido a la gerencia de administración en cuatro departamentos:

- Estimaciones por cobrar
- Contratos
- Caja y contabilidad

EL DEPARTAMENTO DE ESTIMACIONES POR COBRAR.- Su función es la de formular las estimaciones por cobrar de acuerdo con los reportes de avance de obra que le envia la gerencia de construcción.

DEPARTAMENTO DE CONTRATOS.- La función que desarrolla este departamento la podemos dividir en tres partes que son las siguientes:

- A. Lograr que la empresa participe en los concursos para la obtención de contratos de obra.
- B. Presentar los presupuestos a los concursos.
- C. Encargarse de todo lo relacionado con los contratos como son fianzas, su registro en la secretaría de programación y

presupuesto, tratándose de empresas del gobierno.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.- Su función principal es la de establecer las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afecten el patrimonio de la empresa.

Para esto se ayuda de los presupuestos que elabora como son: el de ventas, el de compras, costo de obra y flujos de efectivo.

CONTRALORIA.- Su función es principalmente administrativa y de control, su función administrativa se basa en el establecimiento de procedimientos administrativos de cada una de las áreas de la empresa.

La segunda función de contraloría es la de control que se realiza al formular normas que vienen a configurar lo que en la administración se conoce como control interno. La principal información que la contraloría proporciona a la gerencia general emana del departamento de contabilidad a travez de los estados financieros. Se ha dividido en tres departamentos:

- COMPRAS
- ALMACEN
- PERSONAL

COMPRAS.- Se encarga de realizar todas las compras necesarias ya sea de materiales, equipo, para todos los departamentos, mediante las requisiciones que son formuladas por el departamento de almacén se procederá a elaborar el pedido al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de venta.

ALMACEN.- Es el encargado de proporcionar el material necesario para la construcción de obras, así como el demás equipo y artículos necesarios para toda la compañía. Las entregas que haga a

las distintas obras o departamentos se controlarán a través de --
vales de salida de almacén firmados por la persona que recibió
el material autorizado por el jefe del departamento de que se --
trate o el responsable de la obra, las entregas de material, ar--
tículos, etc. Se controlarán con una copia de la remisión. Una
persona auxiliar de almacén controlará las existencias a travez--
de tarjetas de maximos y minimos de aquellos artículos que así --
lo requieran.

La sección de almacén de materiales, lo cual se encargará del --
control de los materiales y herramientas destinadas para la cons--
trucción de las obras.

La sección de almacén de diversos, se encargará del control de --
todos aquellos articulos que no sean materiales o herramientas.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.- Es el encargado de obtener el perso--
nal adecuado para cubrir las vacantes y para los puestos de nue--
va creación de todos los departamentos de la empresa.

NOTAS capitulo I

- (1) GALVEZ, perez teresa de jesus

Generalidades sobre la organización y control de operaciones en la industria de la construcción

tesis, facultad de contaduría y administración, 1974 pag 10, 11, y 12.

- (2) GARCIA, perez edith maria

Los problemas basicos de la industria de la construcción

tesis, facultad de contaduría y administración, 1973 pag 66 y 67.

II. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación puede ser definida como una serie de métodos -- para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones-- expresadas, acontecimientos históricos, registros o informes, -- respuestas o cuestionarios, resultados experimentales. El propósito final de la investigación estriba en descubrir principios y leyes, y desarrollar procedimientos para aplicarlos en un campo de actividad humana.

1.- DELIMITACION DEL TEMA

El problema es el punto de partida de la investigación.

Si no se tiene problema ¿ que se va a investigar?

No solo es necesario visualizar el problema, sino además plan--- tearlo adecuadamente. Se dice que cuando un problema esta bien - formulado, se tiene ganada la mitad del camino hacia la solución. En efecto el planteamiento va a establecer la dirección del es-- tudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos --- pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponde.

REGLAS PARA DEFINIR

- dar la esencia.- La definición debe dar la esencia de lo que se intenta definir.
- evitar teutologias.- La definición no debe ser circular, o sea, no debe, directa o indirectamente, al objeto definido.
- Expresion afirmativa.- La afirmación debe expresarse siempre

en terminos afirmativos y nunca en terminos negativos.

- Emplear lenguaje claro.- La definición debe expresarse en -- palabras claras. No debe contener - metáforas o figuras literarias.

" Tomano en consideración todos los aspectos anteriores y haber-revisado gran parte de literatura y la facilidad para lograr tener información se eligio el tema y con ayuda del profesor se -- fué delimitando el tema hasta llegar al planteamiento del pro---blema deseado.

H I P O T E S I S.

Una hipótesis es una proposición respecto a algunos elementos -- empíricos y otros conceptuales y sus relaciones mutuas, que ---- emerge más allá de los hechos y las experiencias conocidas en el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

- En la industria de la construcción existen profesionistas que ocupan los puestos claves en la organización y en las obras,- con la capacidad y preparación para la solución de problemas- de cualquier índole.
- Existen programas de capacitación y adiestramiento para todo el personal, debido a la importancia del papel que juega esta rama de la industria.
- Deberán existir planes de organización, planeación, direc---ción y control, una total aplicación del proceso: administra tivo debido a la importancia que juega este tipo de indus---tria en el desarrollo de nuestro país, también debido a que la gente que integra este tipo de industria ésta generalmente si no con estudios aceptables si esta lo suficiente capacitada para el desarrollo de las actividades desempeñadas en

las obras.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

los objetivos que se persiguen en la investigación son:

- Conocer las actividades que desempeñan los jefes administrativos dentro de la industria de la construcción, para que -- tomando en cuenta esta experiencia es probable lograr desempeñar este puesto y llegar con los conocimientos necesarios y desempeñar un papel decoroso como profesionista y como jefe del puesto logrando resultados positivos para bien de la empresa y una satisfacción para si mismo, para posteriormente escalar puestos más altos.
- Lograr que esta investigación sirva como manual o guía dentro del centro de trabajo que es la industria de la construcción.
- Lograr el aprendizaje de la metodología de la investigación, así como los pasos que se siguen para lograr una aceptable investigación.

3.- RECOPIACION DE DATOS.

En nuestra recopilación de datos utilizamos dos metodos:

El de la observación, esto es a fin de recolectar datos suficientes para verificar las hipótesis formuladas se hace necesario, - precisamente, observar los fenomenos en cuestión con objeto de - determinar si existe una adecuación entre ellos y las hipótesis.

Se emplea la palabra observación porque en última instancia los sentidos del investigador deben percibir los eventos directamente o a través de los registros realizados por algún aparato o -- los efectuados por el propio sujeto.

El método de observación que utilizamos fué el de la " OBSERVA-- CION NATURALISTA O IMPRESIONISTA", este consiste en que el investigador, se enfrenta al fenómeno tal como se procede espontáneamente.

Y en nuestra investigación se estuvo presente en algunas obras - para observar espontáneamente las actividades realizadas por el diferente personal de las obras y en especial a los jefes adm-- nistrativos.

El otro método utilizado fué la ENTREVISTA, esta consiste en --- obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una si-- tuación de cara a cara. A veces la información no se trasmite en un solo sentido sino en ambos.

El tipo de entrevista que utilizamos en nuestra investigación -- fué la entrevista DIRIGIDA, esta consiste en que el entrevista-- dor selecciona de antemano algunos temas de interés para él, y hacia ellos dirige la conversación. De esta forma, introduce ya ciertas restricciones.

En la investigación seleccionamos diferentes temas preparando -- preguntas de mayor relevancia con el tema;

Al mismo tiempo seleccionamos jefes administrativos de diferen-- tes obras, cuidamos que estos tuviesen un curriculum amplio, esto con el fin de lograr que la información solicitada fuese to-- talmente importante.

No utilizamos cuestionarios por convenir a los intereses de la - investigación, pense que con cuestionarios tendria información - limitada, también nos dirigimos a la entrevista por tener con--- fianza con las personas entrevistadas, siendo que al enterarlas de la investigación me ofrecieron ayuda para lograr cualquier -- tipo de información.

Al seleccionar a los jefes administrativos para la entrevista -- los entere de la investigación que trataba de llevar a cabo, les proporcione copias fotostaticas del índice de la investigación, - les parecio importante.

Esto fué con el fin que prepararán información concreta y veri-- dica.

Las preguntas efectuadas fuerón planteadas de acuerdo al índice, es decir se siguió paso a paso el índice de la investigación.

Entre algunas de las preguntas fuerón:

- Que tipo de problemas consulta con los departamentos de:
 - * relaciones obrero-patronales, departamento fiscal y de -
partamento legal.
- Que libros de consulta se llevan a la obra.
- Que tipo de problemas consulta con los gerentes.
- Que importancia tiene para usted la empresa de procesos y -- sistemas de información.
- Al llegar a la obra con quién se relaciona.
- Que aspectos cuida en la ubicación de las oficinas y que --- otras instalaciones se realizan al iniciar la obra.
- Que tramites oficiales lleva a cabo en la apertura de la --- obra.
- Como son los comedores, habitaciones dentro de las obras.

- Existen comisiones mixtas de higiene y seguridad, y como --- funcionan.
- Existe capacitación para los trabajadores y a que nivel dentro de las obras.
- Realmente existe la selección de personal o de que forma se contrata a la gente.
- Existe algún manual de inducción y como esta integrado.
- Que tipo de incentivos existen en las obras, cual es su jornada de trabajo.
- Que actividades se desempeñan en los diferentes departamentos de las obras, tales como: almacén, compras, caja, maquinaria, personal, fleteros, subcontratistas y contabilidad.
- Existe una adecuada comunicación entre las obras y la oficina matriz..

Al concluir estas preguntas, pregunte cual era su opinión de la investigación y que información nos podrían agregar de acuerdo - al índice proporcionado inicialmente..

Al realizar la entrevista se les dio confianza para que éste nos hablara abiertamente y por nuestra parte poder tomar nota de toda la información.

Así es como se fué recopilando toda la información y complementandola con la literatura consultada, misma que se menciona en -- la bibliografía al final de la investigación.

4.- ORDENAMIENTO DE LOS DATOS.

Tomando en consideración las entrevistas realizadas, la información extraída de las fuentes de investigación documental, tales como;

Bibliotecas, en estas se revisaron los tarjeteros se selecciona-

rón algunas tesis y libros que nos fuerón de utilidad para la investigación, se fuerón estudiando y sacando fichas.

Así también se revisaron archivos de empresas constructoras y se tomaron algunos datos de utilidad para la investigación.

En relación a todo lo anterior se fuerón cumpliendo los puntos - del índice planteado, cuidando que se cupiera en su totalidad y siguiendo un orden.

5.- CODIFICACION ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

En este punto se analizarón las fichas de trabajo, se hizo una - revisión de toda la información ya recolectada.

Ya que en la investigación van surgiendo diferencias entre los - eventos observados ya sea en la experimentación o en la observación controlada, los cuales conducen a resultados diferentes. De aquí nace la necesidad de apreciar cuantitativamente las diferencias, pues palabras como "MUCHO" , "POCO" , "GRAN" , "FRECUENTE- MENTE" , "PEQUEÑO", etc, pueden poseer diversos significados para diferentes personas, dejando la puerta abierta a la subjeti- vidad.

6.- COMPARACION DE DATOS:

Aquí efectué una comparación y revisión de todos los puntos del índice contra todas las fichas de trabajo, que todo estuviera -- completo, realice una comparación contra lo investigado y las -- hipótesis planteadas, vimos que estas no son totalmente verdaderas, esto lo podemos observar en el desarrollo de la investiga- ción.

7.- PROGRAMA DE TRABAJO:

Se efectuaron lecturas de tres horas diarias, hasta terminar de revisar la literatura de acuerdo a las necesidades de la investigación, las entrevistas fueron en cuatro meses, dos entrevistas por mes. De la literatura seleccionada y tomando en cuenta las entrevistas se efectuaron fichas bibliograficas hasta la terminación de la investigación, se procedio al ordenamiento de las mismas, se analizaron, se procedio a maquinar toda la investigación, se presento y posteriormente se hicieron correcciones y se llevo a la presentación final, esto tuvo una duración de nueve meses.

8.- REDACCION DE LA INVESTIGACION.

Dentro de la redacción se tomaron en cuenta algunos aspectos:

- REDACCION ADECUADA. Es decir que toda la comunicación escrita debe estar bien redactada, más cuando se trata de un profesional.

CLARIDAD. Implica que cualquier observación puede ser comprendida y también que no será mal interpretada, no hay que olvidar que la investigación va a ser leida por personas con diferente preparación y hay que eliminar en cuanto sea posible, el uso de tecnicismos. Es sumamente importante el no presentar ideas vagas.

- **CONCISION.** Lo conciso no debe ser confundido con lo breve. la concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre que quede completa. Ser conciso no implica la omisión de asuntos importantes, pero si de los que son relativamente poco importantes.

III. P R E V I S I O N.

ANTES DE TRASLADARSE A LA OBRA

La prevision, es el estudio simultaneo de diversas alternativas, que hace la empresa, a fin de adoptar las más convenientes para los fines que se persiguen.

1.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION DEL JEFE ADMINISTRATIVO.

En la designación del jefe administrativo, se debe llevar a cabo de acuerdo a la importancia o características de la obra.

En la obtención del jefe administrativo de obra, pueden presentarse las siguientes situaciones:

- A) Que la persona señalada esté trabajando en la oficina matriz de la empresa
- B) Que tenga que ser trasladado de otra obra de la empresa.
- C) Que el traslado se haga entre empresas del grupo
- D) Que la designación recaiga en una persona que no trabaje en empresas del grupo, pero que tenga experiencia en la materia, o se haya estado preparando para desempeñar ese puesto

Si el nominado para jefe administrativo trabaja en la oficina matriz de la empresa, el superintendente debe obtener la autorización del gerente general.

Cuando tenga que ser trasladado de otra obra de la empresa, mediará el consentimiento de ambos superintendentes y la autorización del gerente general.

Si el traslado se hace entre empresas del grupo, mediará también el consentimiento de los superintendentes y, en este caso la autorización de los gerentes generales de ambas empresas.

En cualquiera de los casos citados, el superintendente vigilará que se corran todos los tramites necesarios en el departamento o departamentos de personal que se vean afectados por la designación del jefe administrativo de obra.

2.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION PARA OTROS PUESTOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

Para la designación de otros puestos de la administración tales como el contador y sus auxiliares, jefe de personal, cajero, tomador de tiempo, debe mediar el juicio del:

- SUPERINTENDENTE
- JEFE ADMINISTRATIVO
- Y LA OFICINA MATRIZ, en cuánto a disponibilidad o carencias del personal necesario

El tipo de obra señalará la necesidad de nombrar a una persona para cada puesto, o bién que una sola debe ejecutar las funciones que corresponden a dos o más puestos.

Así mismo el jefe administrativo solicitará a la oficina matriz o empresas o obras de la misma empresa personal que haga falta en la obra para cubrir las necesidades de los puestos, siempre tendrá que dar la autorización la gerencia general de la empresa y se manejara con traslado, en caso de no tener la gente adecuada o disponible se contratará de fuera y que esta cumpla con los requisitos para el puesto adecuado.

CONOCIMIENTO GENERAL DEL CONTRATO DE OBRA.

El jefe administrativo debe tener conocimiento del tipo de contratos que existen es decir conocer las bases sobre la cual funcionan este tipo de industrias, es generalmente bajo la existen-

cia de un contrato previo a la construcción en el se establece - las condiciones bajo las cuales se realizarán las obras.

El contrato de obra, es el documento que fija las relaciones entre contratante y contratista, lo podemos clasificar de acuerdo con la característica de los servicios contratados, estos son:

- POR DIRECCION DE OBRA
- POR ADMINISTRACIÓN
- POR OBRA EFECTIVA.

CONTRATO POR DIRECCION DE OBRA.- " Es un convenio mediante el -- cual se contratan los servicios de un técnico ya sea ingeniero o arquitecto, o bién de una empresa constructora, para que bajo su dirección y responsabilidad lleva acabo una obra con los mate--- riales del cliente y con las personas y trabajadores cuyos ser--- vicios el cliente contrata. En algunos casos el constructor re--- comienda, sugiere o interviene en la adquisición de los materia--- les y en la contratación del personal necesario para la construc--- ción de la obra, pero el que compra, contrata y paga es el clien--- te; todos los comprobantes por adquisiciones de materiales o pago de trabajos están a su nombre y el constructor responde únicamen--- te de la dirección y realización de la obra, comprometiendose a--- prestar sus servicios profesionales mediante una retribución que podrá consistir en un porcentaje sobre las erogaciones hechas -- por el propietario, o bién en una percepción fija mensual como--- honorarios.

Como este tipo de obras lo realizan generalmente los profesio--- nas aislados y muy eventualmente las empresas constructoras, en--- el caso en que el cliente paga al constructor una cantidad men--- sual por concepto de honorarios existe una desventaja para el --

cliente, ya que esto puede ocasionar que la obra no se encuentre terminada en el tiempo estimado debido que el constructor le ha interesado seguir percibiendo sus honorarios" (1)

CONTRATOS DE OBRA POR ADMINISTRACION: " este tipo de documentación esta más generalizado que el anterior entre las empresas -- constructoras, y consiste en que el propietario de la obra contrata los servicios de una persona o una empresa para que se encargue de la ejecución de la misma. El contratista a nombre del propietario, compra materiales, contrata mano de obra, alquila equipo. El pago de los servicios se realiza por un tanto del valor de la obra, independientemente del tiempo que el constructor emplee en terminarla.

En estos contratos por administración el constructor tiene prácticamente asegurada una utilidad, ya que, independientemente del tiempo en que se realice la obra, el percibirá sus honorarios de acuerdo con el costo de la misma. Como consecuencia de este tipo de contratación, tenemos que el contratista siempre antepondrá la calidad al costo ya que ambas cosas lo benefician debido a -- que si la obra es de mejor calidad, aumentara el prestigio del constructor, aumentará el costo de la obra y por consiguiente el monto de sus honorarios". (2)

CONTRATO POR OBRA EFECTIVA: " en este tipo de contratos se estipula por una cantidad total la ejecución de una obra. En este caso el constructor proporciona los materiales que son de su propiedad o adquiridos por su cuenta y paga también por su cuenta la mano de obra, es decir, aporta todos los elementos que son -- necesarios para su realización.

En estas condiciones el constructor que celebra un contrato a -- precio alzado para la ejecución de una obra, se enfrenta a un --

concepto " COSTO " que adquiere un papel determinante, ya que la utilidad del contrato que ha celebrado es precisamente la diferencia entre el precio máximo contratado y el costo real incurrido.

Este tipo de obras son las mas usuales y dentro de estas existen dos variantes:

- CONTRATO A PRECIO ALZADO.- Consiste en que el constructor hace un presupuesto estimativo del costo total de la obra y sobre el calcula un porcentaje como honorarios; la suma de ambos (COSTO Y HONORARIOS) representa el importe total que pagará el cliente. La utilidad que perciba el constructor dependerá de que el costo de la obra resulte mayor o menor al estimado, ya que si el costo de la construcción rebasa el importe total de la estimación ese costo adicional deberá ser absorbido por el constructor

- CONTRATO POR PRECIOS UNITARIOS.- En este tipo de convenios se contrata parte o la totalidad de una obra sin fijar volumen determinado de la misma ni monto del trabajo, se establece un precio fijo a cada unidad de obra parcial ejecutada especificando su calidad, clase de materiales, el plazo y la forma de pago. Estos precios unitarios se aplican posteriormente al volumen de las partidas de cada obra, conociendose hasta entonces tanto el precio que el constructor cobrará por la obra terminada como el monto de la misma. El precio unitario contratado incluye un porcentaje de utilidad para el contratista, el cual estará sujeto a variaciones en más o menos, de tal forma que su ganancia dependerá del resultado del análisis de variaciones de los precios unitarios estimados en los costos reales" (3)

Después que se tuvo un panorama general del contrato de obra el jefe administrativo deberá convencerse, que antes de iniciar---

se la obra exista el contrato o contratos firmados entre el ---- cliente y la empresa, o que los haya en forma verbal y sean formalizados, posteriormente, el jefe administrativo, junto con el superintendente y contador de la obra, hara un estudio exhaustivo de las condiciones de contratación, particularmente en lo que respecta a la parte administrativa, hasta quedar convencido de - que ha logrado una amplia y correcta interpretación.

Para ello, hará las suficientes consultas con los siguientes --- funcionarios de la oficina matriz.

- GERENTE GENERAL
- GERENTE DE CONSTRUCCION
- CONTRALOR GENERAL
- GERENTE ADMINISTRATIVO
- CONTADOR GENERAL

4.- UBICACION DE LA OBRA.

Antes de iniciar la obra el jefe administrativo debe asistir al lugar donde se llevará a cabo los trabajos otorgados a la empresa esto con el fin de prever algunos factores como son:

- SITUACION GEOGRAFICA
- CERCANIAS CON CENTROS DE POBLACION
- VIAS DE COMUNICACION:
 - * TERRESTRES
 - * AEREAS
 - * FLUVIALES
 - * MARITIMAS
 - * TELEFONO
 - * TELEGRAFO
 - * RADIO, CORREO.

- CONDICIONES CLIMATOLOGICAS Y METEOROLOGICAS
- AFECTACION DE PROPIEDADES DE PARTICULARES
- LOCALIZACION DE ZONAS PARA ABASTECIMIENTO DE MATERIALES
- CAMINOS DE ACCESO
- FACILIDAD DE CONTRATACION DE MANO DE OBRA
- FACILIDAD PARA EL PERSONAL DE LA OBRA:
 - * TRANSPORTACION
 - * COMEDOR
 - * PROVEEDURIA
 - * SEGURIDAD E HIGIENE
 - * SERVICIO MEDICO.

5.- CONSULTAS CON DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS DEL GRUPO.

A) DEPARTAMENTO DE RELACIONES OBRERO-PATRONALES.- En principio puede afirmarse que las relaciones obrero-patronales en la industria de la construcción se han desarrollado con bastante armonía.

Prueba de esto son los pocos conflictos de este tipo que se presentan.

La industria de la construcción tiene una forma característica y muy especial en la contratación de su personal, pues con excepción del personal administrativo de oficinas, los trabajadores son contratados en forma eventual para una obra determinada, y al terminar ésta también la relación laboral.

La mano de obra especializada es escasa, y generalmente, sin que la empresa lo despida, el obrero abandona el trabajo para ocuparse en otra obra que, a su juicio le conviene más.

La mano de obra no es especializada generalmente esta formada por campesinos de la misma región donde se lleva a cabo la obra,

Y que en las épocas del año en que disponen de tiempo buscan trabajo en la construcción.

Aún así suelen existir problemas para esto el jefe administrativo mediante entrevistas personales con el jefe del departamento de relaciones obrero-patronales, tratará los asuntos o conflictos que suelen presentarse, así también estos deberán ser en su mayoría por escrito.

a) Respecto al contrato colectivo:

Si este ya se celebró, se deberá recabar una copia, cuidando que tenga anexo el tabulador de salarios.

b) Solicitar al departamento de relaciones obrero-patronales que le envíe oportunamente a la obra, una copia de cualquier modificación a dicho contrato.

c) Que le asesore ante trámites con las autoridades locales de trabajo.

d) Asesoría en cuanto a problemas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

B) DEPARTAMENTO FISCAL: También mediante entrevistas tan amplias como sean necesarias con el jefe de este departamento, el jefe administrativo debe obtener información y documentación sobre los siguientes aspectos:

a) Régimen fiscal de la obra

- Leyes e impuestos que rijan en la zona.

* Federales

* Estatales

* Municipales

* Especiales

b) Información sobre convenio entre la federación y el estado, respecto al impuesto al valor agregado.

c) Tramites y documentación para el registro de la obra ---
ante:

- Oficina federal de hacienda o subalterna
- Oficina de recaudacion de rentas del estado
- Secretaria de salubridad y asistencia
- Tesorería municipal
- Libros fiscales para el registro contable de la obra
- En su caso, trámites con autoridades y agentes aduanales.
- Declaraciones o avisos que deban presentarse localmente a dependencias oficiales, o enviarse a la oficina-matriz.
- Anticipos del impuesto sobre la renta y liquidación - anual.

d) En caso de proveeduría

Si desde la iniciación de la obra se decide instalar una proveeduría o si surge la necesidad de ella durante la - ejecución de los trabajos, debe solicitar oportunamente que se tramite la excención del impuesto al valor agregado, en cuyo caso hay que vigilar que los articulos que venda la proveeduría se apeguen estrictamente a la lista autorizada para la excención.

C) DEPARTAMENTO LEGAL:

a) Obtener información y documentación sobre permisos o notificaciones ante autoridades:

- De comunicaciones
- Municipales
- Sanitarias
- Militares

- Forestales
- Agrarias
- b) Contratos de:
 - Arrendamiento y sub-arrendamiento de inmuebles
 - Arrendamiento de maquinaria
 - Sub-contratistas
 - Fleteros
 - Otorgamiento de poderes
 - Seguros y fianzas
- c) Otros aspectos legales relacionados con la obra
 - Afectación de propiedades federales o particulares,- con objeto de extraer materiales, abrir caminos de acceso.
 - Otros aspectos relacionados con las características de la obra.

6.- LIBROS DE CONSULTA QUE DEBE LLEVARSE A LA OBRA.

- Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento.
- Leyes del estado:
 - * CIVILES
 - * DE HACIENDA
- Ley del impuesto al valor agregado
- Ley del timbre
- Ley federal del trabajo
- Ley del seguro social
- Reglamento de medidas preventivas de accidentes del trabajo
- Instructivo de operación para el aseguramiento de los trabajadores de la industria de la construcción.
- Ley de inspección de contratos y obras públicas.

- Resolución de la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades en las empresas.
- Salarios mínimos profesionales, generales y de campo -- vigentes en el bienio.
- Tablas de salarios calculadas por días, semanas, quincenas, para el impuesto sobre la renta.

7.- CONSULTAS CON OTROS GERENTES.

Conocimientos de funcionarios y jefes que laboran en la oficina matriz y con los que estará en contacto durante la ejecución y cierre de la obra.

Arreglos sobre el mobiliario y equipo de oficina, libros de contabilidad, registros administrativos, papelería, etc. Que necesitará inmediato en la obra.

Si considera que por la ubicación de la obra puede haber dificultad en obtener libros, libretas, papelería; antes de partir hacia la obra, debe comprar por si mismo o por conducto del departamento de compras de la oficina matriz todo lo necesario. En esta forma evitara que se entorpezca, por retardo en su registro la administración de la obra.

De acuerdo con el catalogo de formas de papelería para obras, -- existente en la oficina matriz, debe ordenar por medio del departamento de compras, la inmediata impresión de formas de papelería en cantidades razonablemente proporcionales a las necesidades previstas de la obra.

Arreglo sobre el personal administrativo disponible en la oficina matriz.

Información que debe recibir de la oficina matriz y comunica---

ción que debe establecer con ella.

Catalogo de cuentas para contabilidad de obras y manual del catalogo de cuentas.

Resolución de todas las dudas que pudieran tener en el manejo de determinadas cuentas.

Instructivo de operación manuales y graficas de procedimientos, - si no se le pueden proporcionar, recabar información e intrucciones sobre:

- a) Registro, control y vigilancia de los presupuestos de ingresos y necesidades.

El jefe administrativo y el contador de la obra deben auxiliar al superintendente a formular el primer presupuesto de ingresos y el primero de necesidades, que se entregarán a la oficina matriz, antes de que se trasladen a la obra.

El auxilio del jefe administrativo y del contador, en la elaboración de dichos presupuestos, es particularmente importante en el presupuesto de necesidades, por lo que toca a los calculos de costo de instalaciones, muebles y equipos de oficina, radio, número de trabajadores administrativos que se estima necesitar, sueldos, impuestos y demás partidas presupuestales. No hay que olvidar que desde el momento que se solicita mobiliario, equipo, papelería, elementos humanos, ya comienza a ejercerse parte del presupuesto inicial.

- b) Movimientos bancarios y banco o bancos en los que se va a operar.

- Registro administrativo de bancos.
- Firmas mancomunadas
- Orden de disponibilidad de los cheques que envía la ---

- oficina matriz
- Estado de cuenta
- Conciliaciones
- c) Registro y canalización de las operaciones contables
 - Clases de polizas
 - Elaboración centralizada o por departamentos o secciones
 - Registro manual, mecánico, o por procesamiento electrónico
- d) Almacenes
 - Tratamiento de mercancías en custodia y en consignación
- e) Personal y tomadura de tiempo
- f) Compras:
 - En la obra
 - Por conducto de la oficina matriz
 - Maquinaria y vehículos
 - Proveeduría en su caso
 - Solicitar el instructivo para su control, explosivos y artificios, informe del movimiento de los explosivos
 - Tratamiento de las ventas incidentales (en su caso), -- chatarra, madera y demás material que ya no sean de utilidad en la obra..
- g) Estado de cuenta decenal y sus comprobantes, conciliación de la cuenta con la oficina matriz, cuaderno mensual de información, declaraciones y pagos mensuales bimestrales y anuales al fisco y al IMSS.

8.- PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACION.

En caso de que la información contable todo o en parte, las listas de raya, así como el control de inventarios de la obra, se -

procese electrónicamente para la codificación, así como las formas especiales de papelería y la más amplia información verbal y escrita, de tal manera que se asegure de que no habrá demoras, - errores de codificación, y consecuentemente de interpretación o algún motivo para que la documentación fuente sea rechazada o se procese equivocadamente.

Igual cuidado debe tomar para rendir la información para el control y cálculo de rentas de la maquinaria y vehiculos, así como la lista de raya, si es que esta empresa es la encargada de procesarla semanalmente.

AL LLEGAR AL LUGAR DE LA CBRA

9.- RELACIONES PUBLICAS

Visitas rápidas a los centros de población más cercanos, para -- darse a conocer con funcionarios públicos en:

- Presidencia municipal
- Recaudación de rentas
- Jefatura de policia y agencia del ministerio público
- Oficina federal de hacienda, agencia o subalterna
- Correos y telegrafos
- Caja regional y clinica del IMSS
- Bomberos
- Autoridades aduanales.

DEPENDENCIAS DE:

- Salubridad y asistencia
- Comunicaciones y transportes
- Patrimonio nacional
- Recursos hidraulicos
- Comisión federal de electricidad

- Asuntos agrarios y colonización.
- Defensa nacional
- Junta de conciliación
- Junta de mejoras materiales
- Notaría pública
- Juzgado

Con otros funcionarios y personas en:

- Residencia de la obra
- Bancos
- Proveedores
- Médicos
- Delegado sindical
- Centros recreativos

10.- UBICACION DE LAS OFICINAS Y OTRAS INSTALACIONES

- almacén
- bodegas
- talleres
- plantas de energía eléctrica
- radio
- servicio médico para primeros auxilios
- casetas de vigilancia
- casa de visitas
- habitación para el personal técnico y administrativo
- comedores
- instalaciones sanitarias adecuadas en los principales centros de trabajo.
- teléfono , gas.

Para tales instalaciones, deben tomarse en consideración las siguientes circunstancias:

etapasen que se ejecutará la obra y la duración prevista de cada una de ellas, topografía del lugar, distancias, vías de comunicación existentes y otras que pueda ser necesario construir en la obra y fuera de ella, abastecimiento de agua potable y para usos sanitarios.

Las instalaciones de bodegas, polvorines, colectivos y otras, -- pueden requerir cambios a medida que la obra vaya avanzando, por lo que debe preverse que el desmantelamiento u nueva colocación sean rápidos, seguros y económicos.

Para la instalación de polvorines deben acatarse las disposiciones de la secretaría de la defensa nacional; en cuanto a la localización, normas de almacenamiento de explosivos y artificios.

Todas las instalaciones deben estar convenientemente protegidas contra robo, incendio, explosivos y otros siniestros, colocando dispositivos para prevenirlos o combatirlos.

Los dispositivos, herramientas y materiales para combatir incendios;

Extinguidores, mangueras, hachas y palas, cubos con arena, agua; deben estar colocados en lugares de rápido acceso, que sea del conocimiento de todos, y marcados con los símbolos y colores de prevención y alarma tradicionales.

Usar extinguidor con polvo químico, o de soda, ácido espuma, para combatir llamas en:

Líquidos o productos químicos, inflamables, gasolina, aceites, alcohol, thinner..

Para usar extinguidor de polvo químico, para combatir llamas en: Instalaciones eléctricas, transformadores, generadores, motores.

En caso necesario, auxiliarse con tierra o arena secas, nunca -- emplear; agua, siempre que sea posible, cortar antes la corrien-

te eléctrica.

La carga de los extinguidores debe ser renovada de acuerdo con las recomendaciones de los fabricantes.

Siempre que sea posible, es recomendable programar simulacros -- para combatir incendios como medio de asegurarse que el personal en dado caso, pueda actuar con la eficiencia, serenidad, rapidez y seguridad necesarias.

NOTAS capitulo III

(1) GARCIA, perez edith maria

Los problemas basicos de la industria de la construcción.
tesis, facultad de contaduria y administración, 1973 pag 23
y 24.

(2) Opcit..... pag 24

(3) Opcit..... pag 25

IV. PLANEACION

Esta función será fundamental, así pues, el administrador deberá primeramente decidir que es lo que desea que se haga; deberá --- clasificar objetivos e implantar normas que guiarán a quienes hacen el trabajo; y concebirá y desarrollará programas y estrategias para mantener el trabajo moviéndose hacia los objetivos, -- tanto en el presente como en el futuro. Así mismo, el administrador deberá establecer los objetivos a corto y a largo plazo y -- decidir los medios que se usarán para alcanzarlos.

1.- EN ARRANQUE DE LA OBRA.

A) Cumplir con tramites oficiales para la apertura de la obra

- Registro en el IMSS como patrones que utilizan trabajadores a obra determinada, temporales o eventuales, en el lugar de ejecución de los trabajadores.

- En receptoría de rentas, para efecto de pago de impuestos estatales de acuerdo a la zona en donde se localice la obra, entre los impuestos que se pagan son el 1% sobre remuneraciones pagadas, o por ejemplo en el estado de México es el 1% sobre remuneraciones más el 15% adicional.

el pago del impuesto sobre la renta y el 5% patronal al infonavit es pagado por la oficina matriz de la empresa.

- Avisos de los subcontratistas ante el seguro social.

B) Conductos de selección y consecución de elementos de inmediata necesidad..

Conforme a las plantillas de personal incluidas en el primer presupuesto, mediante el jefe de personal y con el asesoramiento del superintendente, efectuar la contratación -

del personal de campo y administrativo necesario para iniciar los trabajos en la obra.

Para la obtención del personal, podrán utilizar los siguientes medios.

- personal especializado disponible en la oficina matriz u otras obras.
- estableciendo oficinas de contratación
- corriendo la voz en la poblaciones proximas.
- anuncios en los periódicos editados en ciudades proximas.

Asignación preliminar de funciones al personal administrativo, en tanto se hace la entrega de instructivos de operación, manuales o graficas de procedimientos.

2.- INTEGRACION DE LAS COMISIONES MIXTAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubras dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

La creación de estas comisiones tiene su base en el articulo 509 y 510 de la ley federal del trabajo, y del articulo 29 del reglamento de medidas preventivas de accidentes de trabajo deben integrarse una o varias comisiones de seguridad e higiene, compuestas por un número igual de representantes de la empresa y de los trabajadores, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlas y vigilar que se cumplan. Estas comisiones deben quedar constituidas dentro de los 15 días siguientes al de la iniciación de los trabajos.

También en el cumplimiento del articulo 132, en sus fracciones -

XVII, XVIII, y XIX, deben instalarse botiquines con medicamentos y material de curación; proporcionar a los trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas o cuando exista peligro de epidemia; fijar y definir los reglamentos de higiene y seguridad en lugares visibles, donde se presente el trabajo.

Las comisiones tienen carácter mixto, pues representan por una parte a los trabajadores, por la otra a la organización.

Requisitos y obligaciones de las mismas: Como ya se dijo con anterioridad estos organismos deben estar integrados por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, cantidad que será variable, dependiendo esto de los diversos procesos y actividades especializadas que integran la organización; o sea que precisa que haya representantes de todas las actividades, a fin de que puedan opinar, con conocimiento de causa, sobre los posibles riesgos que puedan acaecer, las condiciones insalubres y las que puedan causar enfermedades.

He aquí requisitos necesarios de cumplir para formar parte de las comisiones.

- a) ser trabajador de la organización, y estar vinculado al proceso del trabajo; este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón.
- b) poseer la instrucción y experiencias necesarias para el buen desempeño del cargo.
- c) gozar de estimación general de los trabajadores.
- d) no ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas enervantes o juegos de azar.
- e) de preferencia, ser jefe de familia

OBLIGACIONES PRINCIPALES DE LAS COMISIONES:

- a) establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los -- riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) investigar las causas de los accidentes y enfermedades --- profesionales.
- c) vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y se - seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que --- tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- d) poner conocimiento del patrón y de las autoridades respec- tivas de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabaja- dores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que- desempeñan.

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evi- tarlos en el futuro; para ello discutirán los medios de prote- -- cción individual y colectiva que deben establecerse en el centro de trabajo, de acuerdo con las circunstancias que rodearon el -- riesgo acaecido, analizando los distinto factores de concurren- cia. De estas reuniones se levantarán actas donde figurén los -- riesgos presentados, se enviará una copia a las autoridades del trabajo para que conste de su actuación y aquellas procederán a- complementar las investigaciones de las comisiones y rectificar o ratificar los dispositivos propuestos.

Todos los miembros de la comisión en forma gratuita, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo que desempeñan.

Es muy importante que tanto las comisiones de seguridad e higie- ne como el superintendente, el jefe administrativo y las perso--

nas que en una forma o en otra tienen trabajadores a sus órdenes, sepan como aplicar las medidas de primeros auxilios (que servirán únicamente para esperar la llegada del médico), en los casos de contusión, heridas, hemorragias, amputación por machacamiento, luxaciones, fracturas, insolación, mordeduras de vibora y alacranes, mordeduras de perro, cuerpos extraños en los ojos, descarga eléctrica, ahogados por: agua, sincopes, indigestión por alimentos descompuestos, ataques, envenenamiento.

Complementando el aspecto de primeros auxilios, es recomendable proveerse de una camilla.

De ser posible, es conveniente saber de antemano que personas -- saben ya prestar primeros auxilios y adiestrar a otros mediante prácticas periódicas.

3.- VIALIDAD.

Si la obra es a campo abierto y hay cruces de caminos internos, entronques con carreteras públicas y transito peligroso de vehiculos, de acuerdo con el superintendente debe establecerse un sistema vial, una señalización adecuada, designar bandereros y hacer que se respete su autoridad.

4.- COMEDORES EN LA OBRA

Estos son acondicionados con material que proporciona la empresa estos son improvisados con mesas de tarimas y de sillas son tablonés apoyados en bancos de madera, el pago es por medio de vales y a veces se les cobra un 50% y el otro 50% lo paga el sindicato, la comida consta de sopa, guisado, frijoles y agua. El personal que se encarga de las labores de comedores, esta a cargo de la misma empresa que esta ejecutando la obra.

5.- HABITACION

Para el personal de campo es, en los almacenes y bodegas, utilizando como camas pequeños catres, esto es sin costo alguno.

El personal técnico y administrativo por lo general rentan casa que es pagada por la obra.

6.- POLITICAS Y REGLAMENTOS DE TRABAJO

- revisar el organigrama de la obra, vigilar que sea respetado y modificado cuando sea necesario.
- revisar los procedimientos implantados, para determinar su correcta observancia y funcionamiento.
- organizar administrativamente la obra en el momento de su iniciación, adiestrar al nuevo personal, para lograr un eficaz desempeño en esa obra.
- verificar que el control interno establecido sea acatado por el personal
- acatar las disposiciones provenientes de;
 - * leyes y sus reglamentos
 - * oficina matriz
 - * departamentos de asesoría
 - * comisariado
- hacer un amplio programa para revisar todas las dependencias administrativas de la obra.
- información con toda oportunidad al superintendente y en su caso, asesorarlo sobre los aspectos administrativos - que estime necesarios.
- establecer medidas de control y seguridad del elemento humano, maquinaria, equipo y materiales.
- pagar dentro de los plazos establecidos, los impuestos - federales, estatales y municipales y cuotas al IMSS.

- vigilar que todas las polizas y comprobantes de pago estén aprobados y autorizados.
- verificar que la justificación de entregas en efectivo, se haga en un plazo no mayor de cuarenta y ocho horas.
- vigilar que todos los documentos que se reciben de proveedores, subcontratistas y fleteros contengan los requisitos fiscales.
- cerciorarse de que los sub-contratos se otorgán a empresas legalmente establecidas que cuentan con elementos materiales y humanos propios y suficientes para cumplir oportunamente con sus compromisos laborales, fiscales, y del IMSS, no sub-contratar con empresas que tengan antecedentes de no cumplir con dichos compromisos.

7.- PRESUPUESTOS AL DEPARTAMENTO DE EGRESOS:

Enviar a la oficina matriz cada semana, un programa de pagos, informando las necesidades económicas de la obra, a fin de que la oficina matriz haga su remesa tomando en cuenta el programa señalado.

V.- ORGANIZACION

La organización es una actividad fundamental del administrador, es la de organizar el trabajo que esta bajo la dirección. El trabajo que haga cada miembro de la empresa necesariamente estará interrelacionado con el de los demás, de aquí que se requiera por fuerza un conjunto de normas que permitan la coordinación de esfuerzos. las personas a las que se asignan los diferentes trabajos son individuos con una diversidad de motivaciones y que están continuamente influidos por otros individuos o grupos de individuos. Así pues, la única manera de coordinar sus esfuerzos es la de crear, a travez de una organización, una estructura social que les permita satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que colaborar para el logro de sus objetivos comunes.

Así podemos decir que organización es la coordinación de todas las actividades para lograr el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, así también define las relaciones jerárquicas y establece los sistemas y procedimientos.

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

" La empresa requiere de una organización, lo cual se logra mediante la realización técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquias, funciones y obligaciones individuales necesarias en una organización social para su mayor eficiencia.

Tres son los elementos de la organización:

- JERARQUIAS, es fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- FUNCIONES, es la determinación de como deben dividirse las -

grandes actividades especializadas necesarias para el logro de un final general.

- OBLIGACIONES, son las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona..

Las siguientes normas son de utilidad para la organización departamental:

- la estructura de la organización debe ser lo mas sencilla - posible
- la distribución de actividades, responsabilidades y autoridad debe estar perfectamente definida, cada elemento debe - saber de que es responsable, ante quién es responsable y -- quienes son responsables de él.
- al distribuir las distintas funciones primarias de la oficina debe tenerse cuidado de no atribuir a la misma función a personas diferentes, ni dejar funciones sin señalar quienes estarán a cargo de ellas.
- las funciones de indole técnico deben separarse claramente de las meramente administrativas.
- la distribución de labores deben tomar en cuenta las exigencias de control interno sobre todo en aquellas que implican manejo de fondo de valores.
- toda buena organización tiende a volverse automática y para esto requiere una formulación definida de sistemas de trabajo" (1)

ORGANIGRAMA: " es la gráfica que muestra la estructura orgánica-interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan,---- además, puesto que los organigramas muestran las relaciones de -

autoridad, es posible simplemente por su examen, descubrir complejidades e inconsistencias en la organización y ponerles remedio igualmente, el organigrama indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización. Se ha podido comprobar, en general que las empresas que cuentan con organigramas completos detallados, también cuentan con una sólida estructura en su organización". (2)

INTERPRETACION: " los organigramas son dibujos geometricos que pueden representarse por medio de figuras, cada puesto de un jefe se representa por medio de un cuadro que encierra el nombre de quién lo ocupa, representandose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad".(3) Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- las divisiones de funciones
- los niveles jerarquicos
- las líneas de autoridad responsabilidad
- los canales formales de comunicación
- la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.

Puntos que debe considerar el jefe administrativo en la obra:

- elaborar el organigrama general de la obra y los organigramas departamentales que sean necesarios.
- unidad de mando, el jefe administrativo debe entender que el esfuerzo unificado consistente y una coordinación efectiva solo se logra cuando una persona o un grupo tiene un solo jefe, ya que en caso contrario, el subordinado acusa la tendencia de dar prioridad a lo ordenado por el jefe de más jerarquía.
- dependiendo del número de empleados administrativos que ---

haya en la obra, debe vigilarse que las personas puestas bajo -- las órdenes de un jefe o encargado, no rebasen, el número que se estime prudente para que no se pierda o se disvirtue el tramo -- de control.

- delegar autoridad en jefes o encargados. Sin embargo dada la capacidad y otras particularidades del personal que en ocasiones se dispone en las obras, el jefe administrativo debe estudiar hasta que punto es conveniente delegar o limitar la - autoridad.

2.- COMUNICACION

Conductos ordenados para impartir y recibir órdenes, intercambiar ideas y documentos para el eficaz cumplimiento de las actividades asignadas a las personas y las funciones que son responsabilidad de cada departamento o sección.

La comunicación debe ser funcional, estableciéndola de acuerdo - con la jerarquización, de tal manera que no se lesione la autoridad ni se entorpezca las actividades.

El jefe para dirigir, necesita comunicar y ser comunicado; estar en contacto para orientar al personal administrativo y al personal técnico cuando requiera de resoluciones administrativas.

Mediante la comunicación verbal o escrita, que debe fluir en todas las direcciones, se ejerce supervisión y se conoce el resultado de las decisiones.

LA COMUNICACION VERBAL SE PUEDE DAR:

- cuando la distancia no es un obstaculo.
- cuando requiere una demostración práctica
- cuando es necesario se actue con urgencia

LA COMUNICACION ESCRITA PUEDE SER:

- cuando se tramite una orden a otro departamento.
- cuando el subordinado es lento de entendimiento u olvida---dizo
- cuando se necesitan precisar figuras y detalles.
- cuando la importancia de la orden así lo requiera.
- cuando se requiera un instructivo para órdenes generales, o asignación de trabajo.
- cuando las instrucciones tengan que pasarse de un departa--mento a otro.

Así también el jefe administrativo debe hacer uso de la forma de comunicación propia de cada caso: instrucciones, recordatorios, programas, juntas y manuales. Debe emplearse un vocabulario común entre las partes comunicadas a fin de evitar malas interpretaciones.

En la comunicación escrita, sobre todo lo que se dirige a niveles superiores, es muy conveniente observar la norma: " SEA BREVE, SEA CLARO".

Atoda comunicación descendente debe corresponder una ascendente, de tal manera que mientras una indica que debe hacerse, otra informa como se cumplio la orden, es decir la comunicación descendente es la que emana de un nivel superior hacia los niveles inferiores, osea de un jefe hacia un subordinado..

Las comunicaciones descendentes toman muchas formas al entrar en acción y se manifiestan por medio de:

- a) ordenes
- b) instrucciones
- c) juntas de asambleas
- d) información
- e) amonestaciones.

- f) medidas disciplinarias
- g) estímulos
- h) circulares
- i) entrevistas de diversos tipos.

La comunicación ascendente se da cuando los niveles inferiores - son los que desean comunicarse con los altos niveles superiores - de la organización, o cuando los niveles superiores desean recabar información de sus subordinados. Entre los medios que se vale este tipo de comunicación, podemos mencionar los siguientes:

- a) sugerencias
- b) quejas
- c) reportes y consultas
- d) encuestas de actitud
- e) peticiones

A) COMUNICACION FORMAL.

Esta se origina o nace de los mecanismos o elementos que la propia empresa ha creado para su funcionamiento y que es difundida por diferentes medios a través de todo el organismo social. Ejemplo de este tipo de comunicación puede ser:

Los memorandums, cartas, boletines, oficios, circulares y publicaciones.

B) COMUNICACION INFORMAL

Esta directamente vinculada a la organización informal de la empresa y comprende todos los ámbitos de la misma.

La organización informal realiza tres funciones importantes relacionadas con la comunicación

- PARA TRANSMITIR la información que la organización formal no puede difundir por falta de elementos. Ejem. de esto puede-

ser el funcionamiento de una asociación de trabajadores para -- llevar a cabo actividades de tipo civico y que no viene a ser -- linea formal de comunicación pero de la que se valga para fomen- tar la superación civica del grupo de trabajo.

- PARA TRANSMITIR la información que la organización formal no desea transmitir. Esta información generalmente se deja a és te sistema informal de comunicación.

- PARA TRADUCIR las órdenes formales. Generalmente la organi- zación informal complementa las comunicaciones formales, inter- pretandolas en términos de vocabulario y sentimientos propios de los grupos a los que se dirigen.

La comunicación informal normalmente es transmitida por las vias de comunicación originadas por los chismes, los rumores y las -- murmuraciones que generalmente se deben a fallas en los métodos formales de comunicación entre la dirección y los empleados y - obreros.

Con frecuencia, el personal no siempre comprende los objetivos, - las politicas y las metas de la empresa y esperan que sean los - jefes quienes tomen la iniciativa y los pongan al tanto de lo -- que desean saber y cuando esto no sucede, entonces es facil que- se presente éste tipo de comunicación.

C) "MEJORAMIENTO DE LAS COMUNICACIONES.

- a) trata de aclarar sus ideas antes de comunicar, cuán- to más sistemáticamente analicemos el problema o -- idea a ser comunicada, más clara se torna ésta.
- b) examine el verdadero propósito de cada comunicación, antes de comunicar, debe uno preguntarse qué quiere realmente lograr con el mensaje ¿ obtener informa- -- ción, iniciar acción, cambiar la actitud de otra u -

otras personas?

- c) considere la totalidad del marco físico y humano cada vez que comunique el significado y la intención son -- transmitidos más que con palabras solamente.
- d) Consulta con otros, cuando sea apropiado, al planear -- las comunicaciones. Frecuentemente es deseable o necesario buscar la participación de otros a planear una comunicación o desarrollar los hechos en los cuales basarla.
- e) tenga cuidado, cuando comunique, con los sobretones, -- así como con el contenido básico de su mensaje. Su tono de voz, su expresión, su aparente receptividad a -- las respuestas de los demás, todo tiene tremendo im--- pacto en aquellos a quienes quiere llegar.
- f) aproveche la oportunidad, cuando se presente, para llevar algo de valor o de ayuda al receptor.
- g) dé seguimiento a su comunicación. Nuestros mejores esfuerzos en la comunicación pueden perderse, y puede -- que nunca sepamos si hemos tenido éxito en expresar -- nuestro verdadero significado e intención, si no verificamos cuán bien hemos hecho llegar el mensaje.
- h) comunique para mañana así como para hoy. Aunque las -- comunicaciones deben ser dirigidas primordialmente a -- encarar las exigencias de una situación inmediata, ---- ellas deben ser planeadas con el pasado en mente, si -- han de mantener consistencia en la apreciación del receptor; pero, más importante que todo, ellas deben ser consistentes con los intereses y metas de largo alcance
- i) asegúrese de que sus acciones apoyan sus comunicacio--

nes por último, la clase de comunicación más persuasiva no es lo que se dice sino lo que se hace. Cuando las acciones o actitudes de una persona contradicen sus palabras, tendemos a descartar lo que ha --- dicho.

- j) trate no solamente de ser comprendido sino también de comprender. Sea un buénoyente. Cuando empezamos a hablar, casi siempre cesamos de escuchar por aquello de estar más atento a las actitudes y reacciones no habladas de la otra persona. Aú más serio es el hecho - de que, a veces, todos somos culpables de desatención cuando otros intentan comunicarse con nosotros. Escuchar es una de las más descuidadas habilidades en la comunicación. Exige que nos concentremos no solamente en los significados explícitos de lo que otra persona está expresando, sino también en los significados implícitos, las palabras no habladas y los bajo tonos, - que pueden ser mucho más significativos. Así es que - tenemos que aprender a escuchar con el oído interior - si habremos de conocer el interior del individuo" (4)

3.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Son los medios que se han elegido para efectuar las operaciones, indicar los documentos que deben producirse, su cronología, distribución, registro, información y control.

Siendo la obra una dependencia de la oficina matriz los sistemas y procedimientos ser los contenidos en los instructivos o manuales de procedimientos que recabo el jefe administrativo, antes - de trasladarse a la obra.

De acuerdo con las instrucciones recibidas de la oficina matriz,

implantar las normas que han de acatarse en el desarrollo de las actividades.

Estas normas pueden estar contenidas en instructivos de operación, manuales o gráficas de procedimientos; catalogo de cuentas y manual del catalogo de cuentas para obras, y en los instructivos de emergencia elaborados por el comisariado.

Es muy importante que el jefe administrativo tenga en cuenta que aún cuando la obra se administre descentralizadamente, sus procedimientos deben ajustarse a dichas normas para:

- hablar el mismo idioma entre la oficina matriz y todas sus obras, estableciendo una comunicación que sea comunmente entendida.
- facilitar las revisiones hechas por la oficina matriz, la contraloría, el comisariado o algún otro organismo facultado por la empresa.

Elaborar para si mismo y para cada jefe de departamento o sección, un calendario de obligaciones para que cada quién se sujete a las fechas exactas en que los trabajos deban realizarse, producirse y entregarse la información del caso.

NOTAS capitulo y

- (1) ALONSO, cabrera alicia
Organización de una empresa dedicada a la construcción.
tesis, facultad de contaduria y administración, 1979, pag 10
- (2) Opcit..... pag 11
- (3) Opcit..... pag 12
- (4) HENRY L. sisk y mario sverdlik
Administración y gerencia de empresas
cincinati, ohio, u.s.a. copyright, 1976, pag 471, 472, y 473.

VI.- INTEGRACION DE PERSONAS.

La integración de personas o factor humano en el aréa adminis---trativa: Pieso que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Ahora bién dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabili---dad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fín de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Para esto existe un principio que dice " COLOCAR EN CADA PUESTO---A LA PERSONA CON APTITUDES NECESARIAS PARA QUE LO DESEMPEÑE CON---ACIERTO".

Este principio ideal debe aplicarse hasta donde las circunstan---cias lo permitan. Y amenguar las carencias individuales mediante dos de las etapas más importantes de la integración humana.

El adiestramiento y la capacidad que deben estar a cargo del je---fe administrativo y sus principales colaboradores.

Sin desconocer el hecho de que al hablar de la integración del ---factor humano, particularmente en el aréa administrativa de una---obra pueden presentarse dificultades que limitan la consecución---del personal calificado, es necesario mencionar que el jefe ad---ministrativo debe vigilar el mayor apego posible a las normas ---que tradicionalmente se siguén. .

1.- RECLUTAMIENTO

Obtener el número suficiente de solicitudes, para lograr una selección la más acertada posible. Y como política, siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya están laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso(este punto se ampliará en el proceso de selección).

2.- SELECCIÓN.

" La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

O sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, seccionales, de la misma. Esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las ne--

cesidades presentes y futuras en cuánto a cantidad y calidad. La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se esta seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puestos específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo u de la dinámica de una organización" (1)

Principios de la selección de personal:

- A) COLOCACION: " Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes de que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación de la misma" (2)
- B) ORIENTACION: " En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo a otras posibles fuentes.

Evitar lo que en la práctica sucede frecuentemente, es decir que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le diga que su solicitud será estudiada y después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazo y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, es decir que el candidato encuentre otro empleo." (3)

C) ETICA PROFESIONAL: " El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si no se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; pero el cuál tiene más capacidad de la necesaria, etc. Son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden -- afectar, a veces difinitivamente, la vida de otras personas".(4)

PROCESO DE LA SELECCION:

- A) VACANTE: " El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva -- creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.
- B) REQUISICIÓN: El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a travez de una requisición al departamento de -- selección de personal o a la sección encargada de estas --- funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a controlar; departamento, turno. horario y sueldo.
- C) ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, -- con el objeto de determinar los requerimientos que deben -- satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarsele.

- D) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Consiste en la localización , de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúna los requisitos establecidos, lo - cual permitirá proporcionar elementos que conocen la orga-- nización, y de los cuales se conoce la actuación que han -- tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de enfrentamiento y, lo más im-- portante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada va-- cante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.
- E) FUENTES DE RECLUTAMIENTO: De no existir dentro del inventa-- rio el candidato deseado, se acudirán a la cartera de candi-- datos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al-- no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclu-- tamiento.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia orga-- nización y se refiere a las amistades, parientes o familia-- res del propio personal. La ventaja que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la in-- tegración del personal de nuevo ingreso; sin embargo son -- mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, en el desempeño de sus labores, disminuye la obje-- tividad de los familiares en los casos en que se sanciona -- a sus parientes, se les niega un ascenso.

Existen también las llamadas fuentes externas del recluta-- miento, como es el caso de las agencias de empleo, medios -- publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o --

sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias del personal altamente calificado, es de importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras -- para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes galopinas, etc. Generalmente existe exceso de candidatos; para -- otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: ingenieros, electricistas, programadores de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (con la practica del trabajo mismo: torneros, matriceros, - etc.), generalmente existen escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de -- mayores sueldos y prestaciones.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planteadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no --- siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene

F) SOLICITUD DE EMPLEO:

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de -- espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así -- como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales

necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, escolaridad, experiencias ocupacionales, datos familiares, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y a largo plazo).

G) ENTREVISTA: Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

- entrevista inicial o preliminar, esta pretende " DETECTAR" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse. Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa. Posteriormente se deben conocer aspectos como: historia laboral, es decir conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos su actitud hacia la autoridad (JEFES), el tipo de supervisión que ejerce, en si, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
- historia educativa explorando del último trabajo al pri-

mero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad, en esta eréa se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugo en este ambiente (lider, aplicado, peleonero), relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones su potencialidad y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuánto a la manutención de sus estudios.

- historia personal, tratandose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como proposito ofrecerle un trabajo que puede serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la explotación de estos puntos no es éticamente reprobable. En esta aréa se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, operaciones quirurgicas), como uno de los servicios indicadores de la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad.
- tiempo libre, aqui se esta buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- proyectos a corto y a largo plazo; básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y

autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

- cierre de la entrevista, cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la --- misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a -- conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le debe orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que " LA ENTREVISTA VALIO LA PENA", y que el no ser aceptado no implica derrota, sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.
- H) INFORME DE LA ENTREVISTA: El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo.
- I) PRUEBAS PSICOLOGICAS: En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.
- J) PRUEBAS DE TRABAJO: La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y expe--

riencia laboral que el puesto exige. En caso de que las --- pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberán tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

K) EXAMEN MEDICO DE ADMISION: Este reviste una importancia --- básica en las organizaciones, el grado de llegar a influir en elementos tales como:

- un mayor índice de ausentismo.
- la aparición de enfermedades profesionales.
- la disminución del rendimiento de trabajo.
- el peligro del contagio de diversas enfermedades.
- trastornos en la organización de la producción.
- menor calidad de producción.
- más elevados niveles de costo.

Algunos enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaría del trabajo y dicen: ART 15 " Los patrones están obligados a mandar practicar -- examen médico de admisión periódicos a sus trabajadores", - ART 16 " Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes medicos de admisión periódicos con toda veracidad-- los informes que el médico le solicite.

ART 17 " En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad.

La realización del examen médico de admisión es financiada-- por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el cono-- cimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro

trabajador y las experiencias a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe darsele la razón aceptable que lleve a tomar una decisión adversa y aconsejarsele sobre posibles fuentes de tratamiento.

L) ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS:

La investigación socioeconomica debe cubrir tres areas:

- proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- conocer lo mas detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razon de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada

Así también se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección, estos pueden ser:

- antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes personales, pasatiempos, intereses, etc.
- antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación

de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos e integración familiar.

- antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño y comportamiento.
- situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas propiedades e ingresos.

M) DECISION FINAL:

Con la información obtenida en cada una de las diversas --- fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Respecto a esto es recomendable que la decisión final --- corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro por ser el o los directos responsables del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final." (5).

3.- CONTRATACION.

Una vez que el candidato ha sido aceptado se procede a determinar las modalidades especiales del trabajo las cuales se establecen en un contrato de trabajo.

CONTRATO DE TRABAJO: Es una necesidad legal que nace de los dispuestos por la ley federal de trabajo. La ley presupone la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que --- presta un servicio personal y del que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos

que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. El contrato individual de trabajo es también una necesidad administrativa tanto para el trabajador como para la organización.

PARA EL TRABAJADOR:

"porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- sus obligaciones particulares; lugar, tiempo y modo de la presentación del servicio.

La contraprestación que recibe para su trabajo: salario, -- descansos, vacaciones y retribuciones complementarias.

- su estabilidad relativa en el trabajo.

PARA LA ORGANIZACION:

- porque se facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante -- del mismo el analisis del puesto o, cuando menos, su des--- cripción.

- porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa-- sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- porque constituye un elemento indispensable como prueba, -- por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales" (6)

LAS RELACIONES DE TRABAJO PUEDEN SER:

- por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad perma-- nente, mediante el pago de un salario.

- por tiempo determinado pueden ser:

* eventual, será de tal indole, aquélla por la cual una - persona se obliga a prestar un trabajo personal subor--

dinado, que constituya, para la última, una actividad --- extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario

- * temporal, será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole -- del trabajo, mediante el pago de un salario.

CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO

- A) ENCABEZADO: "Se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y -- de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón ex-- clusivamente, como personas morales.
- B) DECLARACIONES: Se harán constar las declaraciones del pa--- trón que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato; el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en -- cuestión. Luego, se incluirá la capacidad del trabajador -- para celebrar el contrato, su interes en contratarlo y el -- hecho , en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio -- requerido por el patrón.
- C) CLAUSULAS: Estas se dividen en:

LEGALES:

- nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y -- domicilio y del patrón.
- tipo o forma del contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado

- el servicio o servicios que deban presentarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible, es aconsejable transcribir la descripción del puesto.
- el lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- la duración de la jornada.
- la forma y monto del salario
- el día y el lugar de pago de salarios.
- otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones, y demás, en que convengan trabajador y patrón.

ADMINISTRATIVAS

En estas incluyen la operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo.

D) FIRMAS

En esta parte del contrato, que es la final, se concluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, las generales del trabajador; nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad"(7)

NECESIDADES LEGALES DEL PATRON

- deberán afiliar al trabajador al instituto mexicano del seguro social, en un plazo no mayor de cinco días a partir en que inicia sus labores.
- el patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

REGISTROS PARA CONTROL INTERNO DE PERSONAL

- EXPEDIENTE, se integrará con todos aquellos documentos que --

formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al seguro seial, al registro federal de causantes, los aumentos de sueldos, calificación de meritos, castigos.

- HOJA DE SERVICIOS, el objeto de esta es contar con una hoja en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a -- detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, --- promociones y transferencias; calificaciones de meritos, control de asistencias capacitación y desarrollo y separación, lo anterior permite una consulta rápida de las características -- primordiales del trabajador.

4.- INDUCCION.

El proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta endeble en la memoria. Es por ello que independientemente de su contenido técnico es imperativo --- considerar que cuando se inicia por vez primera las actividades en una organización, los individuos axacerban su necesidad de -- apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las activida-- des que se realicen deben estar matizados por una actitud cor -- dial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determi-- nadas por el tipo de organización de que se trate y por las +--- actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar.

ACTIVIDADES EN UN PROGRAMA DE INDUCCION

- A) Reunión con el personal del nuevo ingreso (mesa redonda), el día de su contratación, primer día de trabajo.
- B) Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida, la cual puede contener:
 - a) historia de la organización.
 - b) sus objetivos.
 - c) horarios, días de pago.
 - d) artículos que produce o servicio que presta.
 - e) estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
 - f) políticas del personal.
 - g) presentaciones.
 - h) ubicación de servicios: comedor, consultorio médico.
 - i) reglamento interior de trabajo.
 - j) pequeño plano de las instalaciones.
 - k) información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

CON POSTERIORIDAD:

- visita a la planta o a las instalaciones a fin de que -- los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- presentación ante los representantes sindicales.
- presentación con parte del personal de la organización, y especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
- información otorgada por el gerente de áreas, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- presentación del nuevo elemento a los demás miembros del

departamento

C) llenado del listado de verificación

- a) como puede llegar a su trabajo
- b) recorrido del departamento
- c) explicación sobre:
 - el trabajo que se hace en el departamento
 - reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
 - como marcar la entrada y la salida.
 - la importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio
 - la prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - reportar al supervisor cualquier error al marcar la -- tarjeta.
 - horario de trabajo.
 - comedor
 - tiempo disponible para comer
 - como opera el servicio de comedor
 - enfermería y servicios médicos.
 - procedimiento en caso de accidente personal o cual---- quier compañero de trabajo.
 - sanitarios, lavabos.

D) Comentar otras condiciones de trabajo.

Pago de salarios, tiempo extra y forma de computarlo, im--- puesto sobre la renta, pago de días festivos, día y metodo de pago de salario, pago de vacaciones, efecto de faltas no justificadas, ausencias, necesidad de reportar las faltas, a quién y como avisar en caso de ausencia, reglas de segu-- ridad limpieza y aseo del área de trabajo, aseo personal, veda de juegos de azar, riñas, robos.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización -- que estén en contacto con el nuevo elemento , juegan un papel importante en ese proceso de investigación.

5.- PERIODO DE ADAPTACION

Este consiste en la pronta integración del personal de nuevo ingreso a la organización, así también dicho personal tendrá la -- oportunidad de demostrar sus cualidades y su capacidad hacia el puesto para el cuál fué solicitado, tendrá que adaptarse con sus superiores, considerando que en un plazo no mayor de dos meses -- tendremos los resultados, si se eligio a la persona idonéa para el puesto, en caso contrario, es decir si los objetivos fijados no fuerón cumplidos, a la terminación de contrato del trabajador será separado de la organización orientandolo a un puesto ade--- cuado según sus cualidades y su capacidad demostradas en el -- tiempo observado.

6.- A D I E S T R A M I E N T O

Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siem-- pre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, también podemos mencionar que el -- adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aún suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa " ADQUI-- RIR DESTREZA", indica que así como la mano derecha puede reali-- zar cosas que no hace la izquierda debido a la formación de há--

bitos por el ejercicio sistemático realizado de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

Otro concepto es que la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. De este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menos categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Dentro de la capacitación también hablaremos de adiestramiento debido a que estos conceptos " ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION ", han agarrados de la mano.

7.- C A P A C I T A C I O N

Es adquirir conocimientos principalmente de carácter técnico -- científico y administrativo.

Así también la capacitación es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados.

Además de la capacitación teórica y hábitos manuales es necesario el " DESARROLLO O FORMACION", que se requiere para crear o - desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, " hábitos morales, sociales, de trabajo", que no pueden darse en la misma capacitación o adiestramiento y que sin embargo, son - indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Así mismo la capacitación tiene un significado más amplio incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados ejecutivos

y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Existen tres puntos claves que revelan el carácter del adiestramiento moderno. Se funda en la aceptación de que;

- A) el adiestramiento es un proceso contínuo que se defiende y penetra en torno de comunicación entre el empresario y el trabajador.
- B) el adiestramiento debe poner especial atención en las motivaciones de los representantes de la dirección en la de los empleados.
- C) nuestras motivaciones (principalmente deseos) no cambian aún cuando pueden cambiar los medios por los cuales tratamos de satisfacerlas, conforme cambian los tiempos, progresa el hombre.

LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO TIENEN COMO OBJETIVO:

- A) actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades - del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- B) proporcionar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- C) prevenir riesgos de trabajo.
- D) incrementar la productividad.
- E) en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ENTRE LAS OBLIGACIONES DE LOS PATRONES SE PUEDEN MENCIONAR LAS SIGUIENTES:

- proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
- participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

- informar a la secretaría del trabajo y previsión social respecto a la constitución y bases generales que se sujetará al funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- incluir en el contrato individual de trabajo, la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.
- las empresas están obligadas a enviar a UCECA para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

PODEMOS MENCIONAR ALGUNOS CENTROS QUE IMPARTEN CAPACITACION:

- el instituto mexicano del seguro social:

Con el propósito de incorporar a la industria el mayor número de personal capacitado a corto plazo, establece los centros de adiestramiento técnico y capacitación para el trabajo que dependen de la jefatura de servicios de prestaciones sociales de dicho organismo.

- EL ARMO:

Prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica, proporcionándoles elementos teóricos y prácticos para que se puedan desarrollar al personal dentro de las empresas. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios.

Sus clases generalmente son gratuitas, o se proporcionan a costos muy bajos para los participantes.

- UNAM:

La máxima casa de estudios del país ofrece más de 50 carreras profesionales que van desde ingenierías, medicina, administración, y derecho hasta licenciaturas en dibujo publicitario y diseño industrial: Además en sus divisiones de estudios superiores ofrece especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber humano.

8.- I N C E N T I V O S.

Para la industria de la construcción es importantísimo contar con una organización de mano de obra en la que, además de que uno conozca su trabajo, le tenga cariño y se realice en él; donde el trabajador no sea un " ENGRANE MAS DE LA RUEDA", sino que pueda hacerse distinción entre un hombre y otro, sino que cada uno ponga algo de su propia personalidad y le sea reconocido. Para esto se requiere de buenas relaciones entre los cuadros de mando y la fuerza de trabajo, así como de un sistema de incentivos tales como:

Pagos de retroactivos, bonificación por costo de la vida, pago de horas extras, tiempo de descanso, asignación para casa y comida, vacaciones, bonificación de fin de año, beneficios por muerte, ayuda para maternidad, pago por despido, seguro de accidentes, planta de servicios médicos, servicios de enfermería en la obra, así también brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar

puestos superiores. Así también dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las -- normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Sería conveniente estudiar la posibilidad de que se le otorgará algún estímulo, tales como diplomas, en reconocimiento a la eficiencia en el trabajo, o por cumplir determinado número de años al servicio de la compañía. Para poner en marcha este plan, con-- vendría que las empresas contarán con expedientes personales de cada trabajador consignando los datos convenientes, a juicio de los departamentos de personal y relaciones industriales. Este -- archivo sería además muy valioso para hacer estudios y estadis-- ticas en relación con la mano de obra.

9.- JORNADA DE TRABAJO

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador esta a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Nuestra legislación fija la duración de la jornada diurna de tra-- bajo en ocho horas, la mixta en siete horas y media y la noctur-- na de siete horas. Trabajo diurno es aquel que se ejecuta entre las seis y las veinte horas, trabajo nocturno es aquel que se ejecuta entre las veinte horas de un día y las seis horas del día siguiente, mixto por consiguiente, es el que comprende pe--- riodos de jornada diurna y nocturna, siempre que éste último pe-- ríodo sea menor de tres horas y media ya que es igual o excede de él. Será nocturno, como ya se menciono con anterioridad la -- jornada máxima de trabajo es de ocho horas, pero nuestra legis-- lación permite cierta flexibilidad en este aspecto, es decir,

puede ser aumentada si así lo acuerdan los obreros y el patrón siempre y cuando el motivo por el cual se prolonga dicha jornada sea el de obtener un periodo de descanso semanal mas largo o sea que puede prorratearse las cuarenta y ocho horas de trabajo entre un número de días a fin de que el trabajador pueda descansar desde el medio día del sábado o íntegramente este día.

HORAS EXTRAS:

Cuando circunstancias extraordinarias así lo exijan la jornada de trabajo podrá prolongarse más allá de lo permitido siempre y cuando este tiempo extra no exceda de tres horas diarias ni tres veces en una semana, dicho tiempo extra deberá ser remunerado en un 100% del salario diario.

DESCANSO SEMANAL:

La ley establece un día de descanso con goce de salario por cada seis días de trabajo realizado, dicho día no necesariamente debe ser un domingo, puesto que los casos en que se requiere una labor continúa tanto trabajador como patrón fijarán de común acuerdo el día de descanso.

VACACIONES:

Los trabajadores tienen derecho a un período anual de vacaciones con goce de salario este período se establecerá considerando la antigüedad de aquellos, es decir conforme a los años de servicio prestados a la empresa, quedando de la siguiente manera:

- A) Los trabajadores que tengan un año de servicio disfrutarán de un período de vacaciones, que en ningún caso deberá ser inferior a seis días de labores, este período se aumentará en dos años laborables por cada año subsecuente de servicio hasta llegar a doce, después del cuarto año el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de ----

servicio.

- B) Los trabajadores menores de 16 años disfrutarán de periodo anual de vacaciones de 12 días laborables desde el primer año de servicio.

Los períodos mínimos de vacaciones antes señalados deberán disfrutarse por los trabajadores en forma continúa.

DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS:

La ley federal de trabajo señala como días de descanso obligatorio con goce de sueldo son los siguientes;

- 1° DE ENERO
- 5 DE FEBRERO
- 21 DE MARZO
- 1° DE MAYO
- 16 DE SEPTIEMBRE
- 20 DE NOVIEMBRE
- 25 DE DICIEMBRE

Y EL PRIMERO DE DICIEMBRE DE CADA SEIS AÑOS.

Por otro lado existen días de que por costumbre o por ciertas creencias que siguén en nuestro medio, no se laborán, estos días

- tres días de la semana mayor
- 10 de mayo
- 2 de noviembre
- 12 de diciembre.

10.- S A L A R I O S

Salario en general es la retribución que recibe el trabajador -- realizado, el monto de este se determina considerando el tipo de trabajo realizado y bajo que circunstancias fué ejecutado, pero en ningún caso podrá ser menor al estipulado por la comisión de salarios mínimos.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social, cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos.

La ley establece ciertas disposiciones para el pago de salarios en general como son:

- la obligación de cubrir el salario en el lugar en donde los trabajadores prestan sus servicios.
- el pago deberá efectuarse en día laborable durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.
- el salario deberá pagarse en efectivo, precisamente en moneda del curso legal.
- el salario se pagará directamente al trabajador.

11.- S E G U R I D A D S O C I A L.

De acuerdo con las disposiciones legales vigentes emanadas de -- los principios constitucionales que nos rigen todos los empresarios tienen obligación inelidable e intransferible de inscribir a sus trabajadores en el instituto mexicano del seguro social, el cual, a cambio del pago de las primas de seguro correspondientes se encargarán de velar por la seguridad de los trabajadores y de impartir la asistencia, servicios sociales y prestaciones señaladas por la propia ley del seguro social.

LA LEY COMPRENDE LOS SIGUIENTES SEGUROS:

- a) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- b) Enfermedades no profesionales y maternidad.
- c) Invalidez vejez y muerte.
- d) Cesantia en edad avanzada.

Es importante señalar que el contratista tiene una grán respon--

sabilidad ante el seguro social, ya que en caso de que el sub---
contratista omita los pagos de su personal, el primero deberá
cubrir el importe de este.

Los empresarios de la industria de la construcción deberán de pa-
gar una cuota con importe igual al 125% sobre el importe de la
cuota obrero-patronal del seguro de invalidez, vejez, cesantía y
muerte, adicional al total de la cuota semanal correspondiente
al patrón de los seguros de enfermedades no profesionales y ma---
ternidad, de acuerdo a lo señalado en los artículos primero y
decimo segundo del reglamento de clasificación de empresas y ---
grado de riesgos para seguro de accidentes de trabajo y enfer---
medades profesionales.

A) SEGURIDAD

Dentro de cualquier industria, especialmente en la indus---
tria de la construcción el factor humano es eminentemente
el más importante, puesto que por él, con él y para él han
sido creadas las estructuras económicas, por ello es de su-
ma importancia que se implanten y se mantengan programas de
higiene y seguridad dentro de los procedimientos normales
de trabajo. Estos programas día a día adquieren mayor rele-
vancia dentro del campo de la administración moderna debido
a que tienden a crear mayor seguridad dentro de la activi---
dad humana y disminuyen las pérdidas de vidas y millones de
pesos en horas-hombre que arrojan mensualmente los acciden-
tes de trabajo.

Estos tipos de accidentes se deben principalmente a la fal-
ta de un programa de seguridad y se acentúan aún más en la
industria de la construcción debido al riesgo inherente que
presentan sus actividades.

La industria de la construcción se encuentra catalogada en la clase V, dentro de la clasificación de empresas y grado de riesgos para seguro de accidentes de trabajo, al instituto mexicano del seguro social.

Po consiguiente, si desea disminuir el índice de accidentes así como reducción de ausentismos a causa de los mismos y la creación de un clima de obra que proporcione protección y confianza y haga sentir mejor al trabajador, las empresas dedicadas a la construcción deberán de integrar completa y absolutamente un programa de higiene y seguridad y de esta manera aumentar en general su grado de eficiencia.

EVENTUALIDAD EN EL TRABAJO:

En la mayoría de las empresas se presenta la rotación de personal y no solamente en una sola empresa, sino que se extiende a otras, teniendo el trabajador que acoplarse a las políticas y normas que rigen en el lugar donde se encuentra trabajando.

Así mismo, ocurre que algunas compañías no toman en serio el implementar un programa de seguridad debido a la misma rotación de personal, pués la eventualidad del trabajador dificulta la labor de enseñanza, haciendo en ocasiones imposible la formación y desarrollo de un programa de adiestramiento técnico y de seguridad

B) CAUSAS FUNDAMENTALES DE LOS ACCIDENTES:

Toda acción tiene una causa y los accidentes no son la excepción.

Un estudio y análisis de los accidentes nos llevara a conocer las causas que le dieron origen, a fin de poder remediarlas en el futuro, para evitar un nuevo accidente y tomar acción preventiva contra otros similares.

Las consecuencias de los accidentes son importantes, pero

solamente pueden eliminarse si conocemos las causas. Es necesario pués, buscar los hechos de las consecuencias. Esto significa que hay que hacer un cuidadoso analisis de todos los accidentes y no solo tener los resultados de los mismos. entre las causas que dñan origen a un accidente, hay dos que -- conducen directamente a la producción del mismo.

a) DIRECTAS O PROXIMAS

Dependen estas del ambiente de trabajo donde se realizo el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado.

Estas causas existen en dos formas:

- Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión o por la propia naturaleza de los mismos, y que presentan un peligro de accidente.

ejemplos:

- * un automóvil con los frenos en mal estado.
- * una escalera en la que no se ha puesto pasamanos

- Practicas inseguras, que son los actos personales -- que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

ejemplos:

- * Una persona entra sin mascarilla a un canal de drenaje en el cuál puede haber acumulación de gases
- * Una persona trabaja con ropas sueltas donde hay maquinaria en movimiento

b) INDIRECTAS Y REMOTAS:

Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque puedan estar subordinadas o no al medio en que se trabaja en forma normal.

EJEMPLO: El accidente no se debe a condiciones o prácticas inseguras de personas ajenas a la conducta del accidentado; es decir, él es una víctima inocente del riesgo que sufra.

La ley federal del trabajo no exige que haya una relación causal inmediata y directa entre el trabajo desempeñado y el accidente de trabajo sino que impone al patrón la responsabilidad por -- accidentes de trabajo sufridos por los trabajadores con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecután.

La ley marca que no es necesario que el accidente se realice --- dentro de las horas de servicio, para que sea considerado como riesgo profesional, sino que basta que se realice con motivo del trabajo, de manera que si el obrero se encontraba prestando servicios en beneficio del patrón cuando acaeció el accidente, a este último incumbe la responsabilidad del riesgo. Por ejemplo, el accidente sufrido por un trabajador al regresar o ir directamente a sus labores como riesgo profesional, porque el mismo o--currió con motivo de su trabajo (artículo 474 de la ley federal del trabajo y 35 de la ley del imss), la ley del seguro social indica que esta última institución se hará cargo de los gastos y pensiones si el patrón inscribió al trabajador en ese organismo.

C) SOLUCION PRACTICA PARA LA PREVENCION DE ACCIDENTES

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos. La mayor parte son razones evidentes, y basta el sentido común para conocer su peligrosidad; sin

embargo otras requieren de la experiencia para darse cuenta de peligrosidad.

Hay otras situaciones cuyo riesgo no puede ser reconocido mas que por personas con educación y experiencia técnica.

PARA DETECTAR LOS RIESGOS, ES NECESARIO:

- a) saber que condiciones, o que prácticas son inseguras, y en que grado conocer el tipo de material con el que se trabaje, instalaciones, etc.

Así como se efectúan determinadas operaciones o prácticas.

- b) encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen.

Un instrumento muy valioso para encontrar las condiciones y prácticas inseguras, son las inspecciones. Las inspecciones son búsquedas específicas de peligros --- (condiciones y prácticas inseguras) que pueden ocasionar accidentes, incendios, o situaciones que podrían dificultar la protección, el tratamiento de lesiones y el combate de incendios.

Las inspecciones pueden encaminarse a localizar las --- operaciones inseguras para observar los riesgos a que se expone una persona, o expone a los demás, elaborando un reporte adecuado de ellas y proponiendo la forma de corregirlas.

Las inspecciones de lugares o cosas en busca de condiciones inseguras son efectivas, y se realizan examinando edificios, herramientas, maquinarias y materiales que se usan, para descubrir los riesgos que representan ya sea por su propia naturaleza, estado anormal, o ---

cuando no se encuentran adecuadamente protegidos.

- c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren.

El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas que originaron el caso.

Tanto las inspecciones como las investigaciones deben terminar con la elaboración de un reporte escrito, ya que es muy importante para la corrección de los riesgos.

Otros datos que es interesante conocer son los factores personales relacionados con los accidentes, tales como:

- inteligencia y habilidad del accidentado.
 - visión defectuosa o normal.
 - coordinación muscular
 - características de la personalidad
 - experiencia en el trabajo
 - adiestramiento en la tarea
 - fatiga
 - condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad.
 - inhabilidad para efectuar el trabajo
 - reacciones psicológicas al ambiente.
- d) Corregir las condiciones y las prácticas inseguras que se encuentran, es la actividad indispensable del proceso de eliminación de causas de accidente. La corrección de las causas de accidente debe tratar de llevarse al máximo, basándose siempre en la responsabilidad que cada quién tiene por seguridad y las de los demás, y en el desarrollo de la conciencia de seguridad de todos. Es importante atender a los siguientes puntos:

- realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos, para colocar a las personas en puestos adecuados a sus condiciones físicas de salud.
- fomentar al máximo las buenas relaciones, dentro y fuera del trabajo; estas favorecen la seguridad.
- difundir ampliamente las normas de seguridad en la colectividad.
- lograr que todos conozcan las consecuencias de los accidentes.
- obtener el apoyo general para los programas de seguridad.
- una vez definidos los riesgos existentes en la empresa y la manera de protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a todos los que van a estar expuestos a ellos.

La eficiencia de un programa de seguridad irá en razón directa con la eficacia del adiestramiento de todas las personas de la planta. El entrenamiento en la prevención de accidentes debe señalar como criterio básico que la disminución de accidentes --- tiene que ser consecuencia del esfuerzo de todas y cada una de las personas. El adiestramiento de seguridad supone dos fases: a) el obrero debe aprender a comportarse y a efectuar su trabajo de un modo seguro; b) debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

Con esto tocamos brevemente el tema MOTIVACION DE SEGURIDAD, en donde no hay un cartabón ni programa expreso, y que depende solo de la capacidad y habilidad que tengan las personas encargadas de la seguridad, para que en todo momento estén pendientes de -- mantener la " CONCIENCIA DE SEGURIDAD", que debe imperar en el centro de trabajo.

NOTAS capitulo VI

- (1) ARIAS, galicia fernando
Administración de recursos humanos.
México, trillas 1979 , pag 257
- (2) Opcit.....pag 259
- (3) Opcit..... pag 259
- (4) Opcit.....,.....pag 260
- (5) Opcit.....pag 262 a 275
- (6) Opcit.....pag 277
- (7) Opcit..... pag 280, 281.

VII. INTEGRACION DE COSAS.

La integración de las cosas o factor material en el aréa administrativa, podemos decir que es la reunión de los elementos materiales necesarios para que con la fuerza de trabajo se obtenga el máximo rendimiento y se asegure que los trabajos se desarrollen de acuerdo con lo planeado, instalaciones para oficinas, radio, almacén y bodegas, casa de visita, mobiliario y equipo de oficina maquinaria y vehiculos, papelería; deben ser los adecuados para que se obtenga mayor rapidez en los trabajos, supresión de errores y esfuerzos inútiles, mayor claridad y un buen control interno.

1.- MAQUINARIA:

La maquinaria, vehiculos, mobiliario y equipo de oficina, representando estos elementos una inversión, un gasto o una observación de las rentas cargadas por la oficina matriz, debe disponerse de ellos dentro de los margenes previamente considerados en los presupuestos, de tal manera que ni faltén, restando eficiencia a la obra, ni sobren innecesariamente, gravando los costos. Las necesidades iniciales de este tipo de equipo, deben haberse tenido en cuenta cuando se planeo y organizo el arranque de la obra.

2.- ALMACEN:

Las existencias deben también calcularse rigurosamente de acuerdo con las necesidades previstas para las diversas etapas de la obra, y tanto el superintendente como el jefe administrativo deben considerar que habrán de absorber la cuota que por ausencia, les fije la oficina matriz, así como el castigo económico que sufrira la obra al hacer devoluciones a dicha oficina, ya

que, en la mayoría de los casos, no se las aceptarían al 100% del valor registrado en el almacén.

3.- RADIO:

Es un importante medio de comunicación, motivo por el cuál al iniciarse la obra debe ya estar instalado, este se emplea regularmente en obras dentro del distrito federal, Así también en el estado de México, ya que nos ayuda a resolver problemas de pronta comunicación, nos ahorra tiempo y más que nada existe comunicación entre la obra y la oficina matriz, esta última estara enterada de todo lo sucedido en la obra y tendrá toda la información requerida en el momento en que esta lo desee.

4.- BODEGAS:

Es importante contar con bodegas bien instaladas para que duren todo el tiempo que dure la obra, así también para la protección de los materiales para evitar desperdicios, robos y también debe cuidar que al iniciarse la obra se tenga todo lo necesario para evitar que se tengan que parar algunas labores por falta de algún material faltante, ya que esto nos ocasionaría perdidas.

5.- MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA:

También se le debe dar importancia siendo que si no se cuenta con un mobiliario y equipo de oficina adecuado y en el momento oportuno traería problemas administrativos tales como: el personal no trabajará agusto, la información se retrasaría en la obra y también a la oficina matriz, las actividades saldrían a des-tiempo, de ahí la importancia de contar con el mobiliario y equipo de oficina adecuados y en el momento oportuno (todo esto comentado en la previsión).

VIII. EJECUCION Y CONTROL

La función administrativa de ejecución abarca todas aquellas -- actividades relacionadas con la guía y supervisión de subordinados, aunque el concepto de ejecución es relativamente simple, en la práctica requiere de una complejidad de métodos para su aplicación.

Será deber del administrador inculcar en sus subordinados una correcta apreciación de las tradiciones y políticas generales de la empresa. Más aún, el administrador deberá en todo lo posible, integrar las necesidades de los individuos dentro de los objetivos de la empresa. En esta forma en su función directiva, el administrador tratará de mantener el balance adecuado entre la motivación del individuo y su eficiencia y cooperación, con lo cual podrá lograrse el mejor trabajo posible, y no únicamente un trabajo apenas satisfactorio.

CONTROL: dentro de la ejecución el administrador debe explicar a sus subordinados lo que debe hacer, ayudándoles a hacerlo en la mejor forma de acuerdo con sus habilidades. Dentro del control, el administrador debe juzgar como se ha hecho el trabajo y cual ha sido el progreso que se ha tenido en alcanzar los objetivos. Así pues, la función administrativa del control incluye todas aquellas actividades diseñadas para hacer que los acontecimientos se apeguen a los planes.

El control, entonces, no es más que la comparación ordenada y -- constante entre los resultados obtenidos y las aspiraciones contenidas dentro de los planes, lo que hace suponer que las actividades de planeación deben ser anteriores a las de control y que los planes, por si solos, no pueden lograrse. Esto es, los -

resultados deberán revisarse continuamente para saber si se esta haciendo el trabajo en la forma más adecuada, de lo anterior podemos deducir que mediante estas fases del proceso administrativo se coordina y revisa que el trabajo en todos los departamentos se ejecuten conforme a sistemas y procedimientos que ya han demostrado su bondad en las obras de la empresa.

Esta actividad provee al jefe administrativo elementos de juicio para hacer una evaluación del funcionamiento de todas las dependencias bajo la responsabilidad, y del control interno que se este ejerciendo.

Todas las funciones que en adelante se enuncian bajo diversos rubros tales como:

Aprobación, autorización, revisión a base pruebas selectivas, -- comunicación, vigilancia, información, ejecución, aprobación o rechazo, consulta, etc. Indican el grado de responsabilidad que debe asumir el jefe administrativo, teniendo como objetivo lo--- grar un trabajo conjunto confiable y con un costo administrativo que esta dentro de los previsto.

1.- A L M A C E N:

A) CONTROL DE EXISTENCIAS:

a) ejecución:

- de acuerdo con el superintendente, elaborar y publicar una relación de normas y firmas de las personas autorizadas para firmar documentos de salidas de almacén.
- planear y programar la preparación y práctica de inventarios, a mediados y al finalizar el ejercicio social de la empresa.

b) revisión a base de pruebas selectivas:

- existencia física contra marbetes y tarjetas de kardex

- clasificación de artículos de acuerdo con el catalogo de almacenes de oficina matriz
 - precios medios
 - actualización del kardex, marbetes y corrección de los registros.
 - artículos entregados a resguardo contra los resguardos firmados y el archivo alfabético de las mismas.
 - control ejercido por almacén, sobre la existencia de las bodegas.
 - etiquetas de identificación de los artículos.
 - protección de los artículos, acomodo y localización.
 - artículos de escaso o nulos movimientos.
 - control de mercancías en consignación y en custodia.
- c) comprobación:
- cotejo de cifras contables contra los valores totales de:
 - * materiales
 - * refacciones
 - * equipo auxiliar
 - * combustibles, grasas y lubricantes.
 - * explosivos y artificios
 - * mobiliario y equipo de oficina
 - * artículos en consignación
 - * artículos en custodia.
- d) aprobación o rechazo:
- ajustes por sobrantes o faltantes de almacén, se requiere autorización del superintendente.
- e) información:
- a la oficina matriz, sobre los artículos dañados,

inservibles o absolutos para que esta decida el tratamiento a seguir,

B) ENTRADAS:

- a) por envíos de la oficina matriz
 - se reciben y se registran con el control de entradas y salidas de almacén
- b) por compras locales
 - se reciben con la nota de remisión o con la factura, y se registran con la nota de entrada de almacén.
- c) por compras en los casos en que el encargado de compras esta localizado en otra población:
 - se reciben con la nota de entrada que elabora el encargado de compras y se registra con el mismo documento.
- d) por compras en el frente:
 - se reciben con la nota de entrada que elabora el bodeguero del frente y se registra con el mismo documento
- e) por recepción de materiales en custodia:
 - son enviados por la oficina matriz, se reciben y registran con el control de entradas y salidas de almacén; si son enviados directamente por el cliente, se reciben con el documento que éste elabore, y se registran con la nota de entrada de almacén.
 - los materiales en custodia exigen que se controlen físicamente por separado y que se registren en un grupo especial de tarjetas con la leyenda claramente impresa de " MATERIALES EN CUSTODIA".
- f) por recepción de artículos en consignación:
 - si son enviados por la oficina matriz se reciben y se

registran con el control de entradas y salidas de almacén; si son enviadas directamente por el proveedor se reciben con la nota de remisión y se registran con la nota de entrada de almacén.

- los artículos en consignación exige un tratamiento especial.

Deben almacenarse por separado y registrarse en un grupo especial de tarjetas con la leyenda " ARTICULOS EN CONSIGNACION".

- como tanto los materiales en custodia como los artículos en consignación no son propiedad de la obra, su valor no debe considerarse por ningún motivo como parte del saldo del almacén, sino que servirá exclusivamente para ejercer un estricto control sobre ellos.

g) por devoluciones de almacén

- si provienen de bodegas de frentes, se registran con la nota de traspaso; si son devueltas por el taller mecánico, las oficinas, se origina la nota de devolución, y con ello se registra

h) por artículos recibidos por otras obras:

- se reciben y registran con la nota de traspaso

Posteriormente de las entradas de almacén se realiza una revisión a base de pruebas selectivas es decir se efectúa un cotejo de los artículos que se reciben, contra el correspondiente documento de entrada de almacén, estos documentos son:

- control de entradas y salidas de almacén
- remisión del proveedor
- nota de traspaso..

En su caso, cotejo contra el documento con que fueron solicitados

por el almacén, es decir contra la requisición de refacciones y materiales del departamento de compras.

Así también se considerarán las siguientes cuestiones en las entradas de almacén:

- inmediato registro en kardex y marbetes.
- registro de artículos que sean de primer ingreso.
- clasificación de acuerdo con el catálogo de almacén, acomodo e identificación.
- inmediato aviso de la llegada de los artículos a quién los haya solicitado o los este necesitando.
- elaboración de la concentración diaria de entradas y de la poliza de entradas de almacén.

C) SALIDAS:

- a) para uso inmediato en los frentes, taller mecánico y oficinas:
 - se entrega y se registra con el vale de salida o vale de bolsillo
- b) por entregas o resguardo
 - resguardo definitivo, para mobiliario y equipo de oficina.
 - resguardo provisional, para artículos que serán devueltos en unas cuantas horas.
 - resguardo consumo, para entregas al taller mecánico, sobrestantes, cabos, y que estarán en su poder el tiempo que sea necesario..
- c) para envíos a bodegas
 - se entregan y registran con la nota de traspaso.
- d) por devoluciones a proveedores
 - se entregan y se registran con la nota de devolución

a proveedores.

- e) por materias en custodia que se empleen en la obra
 - se entregan y registran con el vale de salida o vale de bolsillo con la leyenda " MATERIAS EN CUSTODIA"
- f) por materiales en custodia que se devuelven al cliente
 - se entregan y se registran con una carta o memorandum en cuya copia debe exigirse la firma de recibido del cliente.
- g) por articulos en consignación que se empleen en la obra
 - se entregan con el vale de salida o vale de bolsillo con la leyenda " MATERIALES EN CONSIGNACION".
- h) por articulos en consignación que se devuelven al proveedor.
 - se entregan y se registran con la nota de devolución a proveedores, con la leyenda "MERCANCIAS EN CONSIGNACION", exigiendo firma de recibido del proveedor.
- i) por envío a otras obras
 - se entregan y registran con la nota de traspaso
- j) para la oficina matriz
 - se envia y registran con la nota de envío a oficina matriz
- k) por ventas a terceros
 - se entregan y registran con la nota de remisión, -- exigiendo firma de recibido del cliente, la facturación debe hacerse en la oficina matriz.

En lo que respecta a las salidas de almacén se deben tomar en -- cuenta los siguientes puntos:

- firmas autorizadas en los documentos de salida de almacén.
- cotejo de los articulos que se integran contra el corres---

pendiente documento de salida

- firma y nombre, o huella digital y nombre de la persona que recibe.
- inmediato registro de kardex y marbetes.
- clasificación de acuerdo con el catalogo de almacén.
- concordancia del reporte de explosivos contra las salidas registradas en el kardex, durante el mismo periodo.
- registro de las salidas de combustibles y lubricantes reportadas en la relación diaria de consumo.
- elaboración de la concentración diaria de salidas de almacén, y de la poliza diaria de salidas.

2.- C O M P R A S.

A) DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS SE DEBE TENER VIGILANCIA EN:

- a) canalización de todas las compras importantes a través de la oficina matriz exceptuando las que por su naturaleza, urgencia o conveniencia, deben hacerse en la obra, de acuerdo con las instrucciones del superintendente.
- b) formación del catalogo de proveedores y del preciarario, de acuerdo con las características de la obra, y las facilidades del mercado local.
- c) observancia de los contratos que, en su caso, celebre la oficina matriz con los proveedores de la obra.
- d) conocimiento oportuno de lo que se va a comprar, como medio para vigilar el presupuesto y la capacidad de pago de la obra, para no incurrir en sobrantes innecesarios.
- e) limite para las compras con efectivo y con cheque.
- f) oportuna creación de pasivos.

- g) revisión de facturas y contrarecibos.
 - h) rápido trámite de devoluciones.
- B) INMEDIATAMENTE DESPUES DE LAS COMPRAS SE EFECTUA UNA REVISION:
- a) revisión de las existencias del almacén y de las bodegas , antes de que se tome la decisión de comprar.
 - b) elaboración de la requisición de refacciones y materiales al departamento de compras, y del pedido al proveedor de los ejemplares.
 - c) oportunidad en las entregas de proveedores y en los envíos de la oficina matriz.
- C) AUTORIZACION EN:
- a) compras con efectivo y con cheque.
 - b) compras de papelería y artículos de escritorio.
- D) APROBACION DE:
- a) otros tipos de compras en plaza o por conducto de la oficina matriz.
 - b) facturas por pagar, después de ser revisadas por compras
- E) INFORMACION:
- a) completa inclusión en el programa de pagos de los compromisos derivados por compras a crédito, realizadas en la obra.

3.- C A J A (INGRESOS Y EGRESOS).

- A) EJECUCION
- a) firmar los cheques mancomunadamente con el superintendente.
 - b) elaboración del programa de pagos semanal, tomando en cuenta la disponibilidad en bancos y los siguientes com-

promisos principales;

- lista de raya
 - liquidación a fleteros y subcontratistas
 - impuestos Y cuotas al IMSS
 - facturas de proveedores, aprobadas para su pago.
 - comestibles.
 - renta de oficinas y otros inmuebles.
 - luz, telefono y agua.
 - reembolso del fondo fijo de caja y de algún otro que pudiera existir.
 - pagos y elaboración inmediata de la poliza correspondiente.
- c) resguardo y protección adecuados de los documentos y valores de la obra en poder de la caja.
- d) prohibición de guardar valores ajenos.
- e) canje oportuno de los timbres fiscales que no se hayan utilizado al finalizar el año de su emisión.
- f) prohibición de acceso de personal ajeno a la caja.
- g) orden y protección adecuada en el consobrado y pago de salarios al personal técnico, administrativo y de campo..

B) COMPROBACION DE:

- a) resguardo conveniente de la chequera.
- b) expedición de cheques nominativos, protegidos y cruzados
- c) requisitos fiscales, fecha y sello de pago en todos los comprobantes.
- d) aplicación contable de los comprobantes.
- e) arqueos sorpresivos al fondo fijo.

f) firmas de elaboración por el cajero y de autorización del superintendente en todas las polizas de ingresos y polizas de cheque.

C) APROBACION:

a) en todas las polizas de ingresos y polizas cheque.

D) AUTORIZACION DE:

a) todos los comprobantes de pago,

4.- M A Q U I N A R I A

A) SE HARA UNA REVISION DE:

- a) envío inmediato por correo o por valija, de la solicitud de envío de maquinaria.
- b) transmisión inmediata del radiograma si la solicitud se hace por este medio. En la copia del radiograma, fecha y hora en que fué transmitido.
- c) que la maquinaria se reciba con el control de envío de maquinaria con el control de calidad (descripción completa de la situación mecánica y eléctrica en que esta la maquinaria); con la bitacora y con los catalogos y manuales correspondientes.
- d) si la maquinaria llega a la obra, en transporte de la empresa o de laguna otra empresa del grupo, vigilar que se entregue al chofer el acuse de recibo.
- e) si se usan transportes ajenos, que el acuse de recibo se envíe por valija o por correo.
- f) al recibo de la maquinaria y las refacciones, que la acompañan:
 - inmediato ingreso de las refacciones, en el almacén.
 - aviso al jefe de frente, al checador de maquinaria,

al encargado del abastecimiento de combustibles y lubricantes y al jefe del taller mecánico.

- g) empleo correcto y oportuno de los ejemplares de la solicitud de envío de maquinaria(en la que se solicita a la oficina matriz) y del control de envío de maquinaria (con el que se recibe en la obra o se envía de ésta a la oficina matriz o a otra obra).
- h) que el jefe de personal atienda con prontitud las solicitudes de personal cuando el superintendente requiera nuevos operadores.
- i) coincidencia en el consumo de combustibles y lubricantes reportado por los operadores de maquinaria, con el reportado por el encargado del abastecimiento y con salidas registradas por el almacén.
- j) que el tiempo extra trabajado por el personal de maquinaria esté autorizado por el superintendente y reportado oportunamente al jefe de personal.
- k) que el almacén cuente con las existencias mínimas, pero necesarias, de refacciones para efectuar el mantenimiento preventivo y las reparaciones menores.
- l) que se elaboren los presupuestos de reparación de maquinaria a las ordenes de trabajo.
- m) en contabilidad, riguroso control del costo de las reparaciones, tanto de las menores que deba absorber la obra, como de las mayores que eventualmente autorice la oficina matriz para que se hagan en la obra y cuyo costo se traspasa a dicha oficina.
- o) que el auxiliar de maquinaria elabore precisamente en la fecha señalada por la oficina matriz, el reporte --

mensual de maquinaria mayor utilizada, y se envié a procesos y sistemas de información para que sea procesada a tiempo..

El superintendente, el jefe administrativo y el jefe de maquinaria debe tener presente los castigos economicos que sufre la obra cuando no se cumple en la fecha de envío de este reporte, o cuando en él se omite alguna o algunas maquinas.

B) COMPROBACION:

- a) que contabilidad registre de inmediato el cargo que por las rentas de maquinaria mayor, menor y vehiculos, le haga la oficina matriz, aclarando posteriormente alguna posible diferencia, la que será corregida hasta obtener la autorización de la oficina matriz.

C) VIGILANCIA:

- a) reparaciones en talleres ajenos:
 - presentación de presupuesto aprobado y autorizado -- por el superintendente.
 - elaboración de la solicitud de reparación a talleres ajenos para control del equino que sale temporalmente de la obra, constancia firmada del taller que lo recibe, y sujeción al presupuesto aprobado y a la -- fecha prometida de entrega.

5.- P E R S O N A L.

A) VIGILANCIA EN:

a) RECLUTAMIENTO

- apego a las plantillas del personal elaboradas por el superintendente, y a la solicitud de personal, para el

que no se incluye en las plantillas.

- intentar obtener trabajadores, recorriendo en primer lugar, a otras obras de la empresa que tenga disponibles trabajadores ya sindicalizados, y si no es posible, solicitarlo al delegado sindical o al secretario general del sindicato, según el caso.
- transcurrido el plazo en que el sindicato debe proporcionar el trabajador, emplear las fuentes de reclutamiento más adecuadas, según la ubicación y recursos externos de la obra.
- traslado de trabajadores entre las obras, sin ningún documento interno de la obra o de la empresa, Envío o recepción por valija o por correo, de la boleta de movimiento de personal..
Transmisión por radio o por teléfono, si los datos de este documento son urgentes para la obra que recibe el trabajador.
- solicitud de empleo, en los casos de personal administrativo, técnico y otros a juicio del superintendente. obtención de copias de cartas de recomendación en estos casos.
- revisión de las referencias del trabajador relativas al comportamiento y capacidad mostrados en otras obras de la empresa, del grupo, o de la propia obra, si se trata de un reingreso.
- examen de capacidad, cuando el caso lo requiera.
- examen médico de admisión practicado por el médico empleado por la empresa, este facultativo debe ser designado por el jefe del servicio médico de la empresa.

- apego al trabajador de salarios contenido en el contrato colectivo.
- destajistas. El destajista y el personal que se le asigne, son trabajadores de la empresa. En consecuencia no puede haber ninguna diferencia en su tratamiento administrativo interno ante el sindicato, registro federal de causantes, seguro social.
- instituto mexicano del seguro social:
 - * vigilar que el jefe de personal se apegue estrictamente a las bases de relaciones obrero patronales, de la dirección legal de la empresa.
Es muy importante que cuando ingrese en la obra un trabajador que no haya sido inscrito en el seguro social, acuda personalmente a inscribirse, antes de que inicie el desempeño físico de su trabajo.
- registro federal de causantes:
 - * si el trabajador ya está registrado, exigir la presentación de su cedula personal de registro, o copia de la solicitud de inscripción, conservar copia fotostatica de uno u otro documento.
Obtención de carta del patrón o patrones, sobre salarios percibidos o impuesto retenido a partir del 1° de enero del año de su ingreso a la obra, en caso de que no pueda proporcionar esta información, debe firmar el documento eximiendo de responsabilidad a la empresa.
Si no ha sido registrado, presentar la solicitud ante la secretaría de hacienda y crédito público

o agencia subalterna, correspondiente a la obra, entregar una copia al trabajador y retener otra. En su oportunidad, entregarle también la cedula personal de registro expedida por la mencionada - secretaría..

b) CONTRATACION:

- sujeción estricta a las indicaciones del departamento de relaciones obrero patronales de la empresa.
- asignación del número económico exclusivo para el trabajador y anotación de los datos en el libro de -- registro personal.
- expedición de la tarjeta de tiempo.
- formación y actualización del expediente individual del trabajador, que debe constituir el historial completo del trabajador de la obra.
- apertura y actualización de la tarjeta de incidencias (con retrato del trabajador).
- apertura y actualización del control individual de percepciones, impuesto retenido y su liquidación. Este documento proporciona información analítica para efectos del pago del anticipo mensual y la liquida--- ción anual del impuesto sobre la renta, así como para el calculo de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa. Si las listas de raya de la obra son elaboradas elec- tronicamente en procesos y sistemas de información, esta empresa proporcionará de la citada información
- Imposición de sanciones a los trabajadores. Las sanciones a los trabajadores que imponga el jefe

de personal por retardos, ausencias, actos de indisciplina, etc. deben apegarse estrictamente al reglamento interior de trabajo.

- avisos de trabajo al IMSS:

que solamente se expidan a trabajadores que real y efectivamente esten trabajando en la obra en el momento en que lo soliciten, que por ningún motivo se falseen los datos relativos al salario del trabajador o al último día de trabajo.

Control riguroso de la tercera copia y de todos los ejemplares de aquellos que se cancelen ya que deben entregarse al IMSS, al solicitar nueva dotación.

Entrega a dicho instituto, de todos los avisos de trabajo no utilizados, en los casos de suspensión de obra.

Pago oportuno de cuotas obrero-patronales y de los anticipos mensuales del impuesto sobre la renta.

- trabajadores que dejan de prestar sus servicios en la obra:

Elaboración inmediata de la boleta de no adeudo con la información obtenida en:

- * almacén.- vales pendientes de operar.
- * bodegas de frentes.- herramientas.
- * taller mecánico.- cuarto de herramientas
- * contabilidad.- eventuales prestamos concedidos.
- * caja.- vales por justificar

Determinación del alcance liquido del trabajador, hasta el día en que deja de prestar sus servicios, que las deducciones al almacén liquido no aparezcan en la lista de raya.

Para el resto del tratamiento administrativo y legal que debe darse a los trabajadores que dejan de prestar sus servicios, deben vigilarse el pago absoluto a las indicaciones del departamento de relaciones obrero-patronales de la dirección legal de la empresa.

En caso de presentarse alguna situación difícil o imprevista, debe solicitarse por radio o por teléfono la asesoría de la citada dirección.

- juntas y actas de la comisión mixta de seguridad e higiene:
 - botiquines con los medicamentos e instrumental necesarios según lista que solicite el médico de la empresa.
- Vale la pena comentar que la administración de algunos antibióticos, sobre todo por vía intramuscular pueden ocasionar serias o fatales consecuencias, no solamente a personas de quienes se sabe que son alérgicas a ellos, sino aquellas que con anterioridad los hayan tolerado. Por lo tanto, siendo este un asunto que compete exclusivamente al médico, que sabe como contrarrestar una reacción imprevista, en la obra deben abstenerse de hacer ese tipo de "FAVORES", cuando alguien los solicite, máxime que en general no se considerarán como primeros auxilios. De hecho, al ingresar un trabajador en la obra, debería preguntarsele si ha sufrido, shocks u otros trastornos ocasionados por antibióticos, y contar con esta información preventiva en el expediente del trabajador.

B) REVISION DE:

a) TOMADURIA DE TIEMPO:

- efectuar chequeos selectivos y por sorpresa a los traba-

jadores de los diferentes turnos de trabajo.

- verificar que los chequeos se hagan a diferentes horas y cuántas veces lo juzguen necesarios.
- verificar que las perforaciones en las tarjetas de asistencia y las anotaciones en la libreta de tiempo se hagan correctamente.
- se cerciora que todos los nombres de los trabajadores estén correctamente en la libreta de tiempo, así como en las tarjetas respectivas, y que todas tengan su número de orden económico.
- exigir al trabajador que al recibir cada semana su nueva tarjeta, la firme al reverso.
- vigilar que las tarjetas de tiempo estén firmadas por el tomador de tiempo y en su ausencia por el jefe administrativo, superintendente o jefe de obra.
- ordenar que los lunes de cada semana se inicie la formulación de las listas de raya, en lo que respecta a llenar los datos siguientes: N° económico, N° de registro en el IMSS, R.F.C., salario diario.
- terminadas las listas de raya, procede a su revisión para lo cuál exige a los tomadores de tiempo que adjunten las tiras sumadoras del cuadro de las listas de raya, y revisa que los números de registro (económico, registro federal de causantes), esten correctos.
- ya revisadas las listas de raya, los tomadores de tiempo, proceden a formular los sobres para el pago de salarios los importes de estos sobres se cotejan contra los importes de las listas de raya.
- vigila que ya terminado el ciclo de elaboración de la

lista de raya, el jefe de tomaduría de tiempo, obtiene la firma de autorización en las mismas y la clasificación de los cargos, por parte de los ingenieros.

- cuando un trabajador, reporta extraviada su tarjeta, se hace la anotación de que es "DUPLICADO", en la lista de raya donde aparece el nombre del trabajador, y en el sobre de salarios se pone la nota de que " COBRARA CON DUPLICADO".
- ya autorizadas las listas de raya, estas son entregadas al jefe administrativo para proceder a su pago.

b) LISTAS DE RAYA:

El jefe administrativo debe estar pendiente de actividades tales como:

- exigir a los pagadores que tengan cuidado de que firmen los trabajadores que sepan y los que no, que pongan su huella clara correctamente o sea que pongan la yema del dedo pulgar de la mano derecha en el renglón.
- exigir que las tiras sumadoras correspondientes a las operaciones aritmeticas de las listas de raya, vayan anexas cuando el jefe administrativo firme el cheque correspondiente.
- revisar que los tabuladores o tablas prácticas de cálculo hechas por los tomadores de tiempo para facilitar la elaboración de las listas de raya estén actualizadas.
- realizar pruebas selectivas para saber si el registro federal de causantes está siendo correctamente anotado y el número de afiliación al IMSS.

- vigilar que se anote el número de la ficha de depósito -- en que se deposita un sueldo devengado no cobrado.
- verificar que los importes pagados chequen con la libreta de tiempo, tarjetón de control individual.
- verificar que el séptimo día este pagado correctamente.
- verificar que el tiempo extra esté pagado correctamente hasta nueve horas dobles y el resto triples, y que este debidamente autorizado.
- verificar que este correctamente aplicado el I.S.R. Y la cuota del seguro social y cuota sindical.
- verificar que no existan salarios fuera del tabulador de trabajo.
- verificar que no existan categorías iguales con distintos salarios.
- verificar que el encabezado de la lista de raya contenga los siguientes datos:
 - * nombre de la empresa.
 - * domicilio
 - * N° de registro patronal e IMSS
 - * registro federal de causantes.
 - * N° de registro en la C.N.I.C.
 - * nombre de la obra
 - * ubicación
 - * N° de registro de obra en el IMSS.
 - * salario mínimo que rige en la región

Así también se debe tener cuidado en: descuentos no superiores al 30% sobre el excedente del salario mínimo de la región.

Pago de salarios dentro del mayor orden y seguridad.

Archivo cronológico de las listas de raya, conservación de éstas durante los cinco años siguientes a la fecha en que termine la semana en cada una de ellas se refieren.

También se estará al pendiente de la actualización de:

- libro de registro personal.
- expediente individual del trabajador
- tarjeta de incidencias
- control individual de percepciones, para fines del IMSS.
- control individual de percepciones, impuesto sobre la renta.

C) APROBACION DE:

- ingresos de personal administrativo,
- permisos al personal administrativo.
- listas de raya y poliza-cheque para el pago de salarios.
- pago provisional de impuesto sobre la renta.
- planilla de pago de cuotas obrero-patronales para los trabajadores eventuales y a obra determinada de la industria de la construcción
- información que se envía a la oficina matriz para efectos de la liquidación anual del impuesto sobre la renta y para la participación de los trabajadores en las utilidades en las empresas.

6.- FLETEROS.

A) DEBE EXISTIR VIGILANCIA EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

a) obtención de fleteros:

Atención inmediata a las solicitudes de fleteros formuladas por los jefes de frente y autorizadas por el superintendente.

Que se intente obtener fleteros recurriendo a otras obras o a la oficina matriz, así como valiéndose de anuncios en los periódicos y otros medios locales.

b) contratación:

Apego estricto a los requerimientos obligatorios a que debe cubrir el fletero al momento de su contratación, mediante la entrega de copias fotostaticas y otros documentos tales como:

- nombre y domicilio correctos
- inscripción en el registro federal de causantes, diciendo que desempeña, es decir la actividad del fletero.
- registro en la camara de su especialidad.
- inscripción en el IMSS, como patrón, si tiene trabajadores a su servicio en relación con la obra.
- existencia del contrato de flete, según machote redactado por la dirección legal de construcción de la empresa, debidamente firmado..

Así también información oportuna de los encargados de frente, de los datos relativos al fletero, como son:

- * nombre del propietario del camión o camiones.
- * fecha de iniciación de sus trabajos en la obra cubicación y color, checar que el número económico asignado a cada camión, así como su cubicación, estén visiblemente marcados y que no sean alterados.

c) revisión de actividades llevadas a cabo por los fleteros:

- control de viajes.

- expedición de las tarjetas " control de viajes por cada camión"
 - perforaciones en los ejemplares del fletero y de los checadores, de la tarjeta control de viajes.
 - elaboración contable de la liquidación semanal de fletes.
- d) registro y pago de fletes, se tomarán en cuenta las siguientes cuestiones:
- revisión de precios unitarios y cálculo de la liquidación semanal de fletes.
 - concentración de totales por conceptos de costo.
 - concentración por fleteros y determinación de otras retenciones.
 - aprobación de la poliza de concentración, su autorización, distribución y uso correcto de ejemplares.

7.- SUBCONTRATISTAS.

A) REQUISITOS PARA PODER SUBCONTRATAR.

- a) Que exista el consentimiento del cliente para poder subcontratar. (ningún subcontratista podrá principiar sino hasta que haya cumplido, a satisfacción de la empresa, los siguientes requisitos indispensables.
- Que el subcontrato se otorgué preferentemente a empresas (sociedades) legalmente establecidas; que cuenten con elementos materiales propios y suficientes para cumplir oportunamente sus obligaciones con el instituto mexicano del seguro social, ya que en caso de no ser así, el mencionado instituto tratará de considerarlas como intermediarias de la empresa del grupo, y de responsabilizar del

incumplimiento de las obligaciones de la empresa subcon--
tratista.

- b) Evitar hasta donde sea posible, utilizar como subcontra--
tista a personas físicas e incluso a sociedades que ten--
gan antecedentes de no cumplir sus obligaciones laborales
y del IMSS.
- c) Satisfacer las condiciones anteriores, exigir al candida--
to a subcontratista que entregue constancia oficial de:
- testimonio notarial con el que acredite la legal cons--
titución de la sociedad y las facultades que tenga pa--
ra obligar a firmar el contrato a su nombre.
- El testimonio notarial de su inscripción en el regis--
tro público de la propiedad, sección de comercio.
- inscripción en el registro federal de causantes.
 - registro en el IMSS, como patrón que utiliza trabaja--
dores a obra determinada temporales o eventuales.
 - inscripción y número en la cámara de la industria de la
construcción o en la que corresponda la actividad a
que se dedique.
 - carta poder en favor de la persona que la empresa sub--
contratista designe para tratar con la empresa del --
grupo todo lo relativo a la obra que se le encomiende.
- d) En cuánto se haya obtenido esas constancias deben enviar--
se para que las revise el departamento de relaciones
obrero-patronales de la empresa, también deben enviarsele
de inmediato los datos relativos a la subcontratación.
- e) debe exigirse al candidato a subcontratista, que demues--
tre estar al corriente en el pago de impuesto sobre la

renta, impuesto al ingreso global de las empresas, impuesto al valor agregado, impuestos estatales y cuotas al IMSS.

- f) El subcontratista debe pertenecer al mismo sindicato con el que la empresa del grupo tenga celebrado el contrato colectivo.
- g) El subcontratista debe otorgar a la empresa del grupo una fianza para garantizar el cumplimiento del contrato.
- h) Inmediatamente que se firme el contrato, dar aviso al IMSS, de estar utilizando al subcontratista para lo cual la obra debe presentar la forma " AVISO DE SUBCONTRATISTA DE OBRA".
- i) Es sumamente importante que se cumpla con este tramite, ya que mientras el IMSS, no reciba el aviso de subcontratación considerará que los trabajadores del subcontratista lo son de la empresa del grupo y, consecuentemente, la responsabilizara de las cuotas, atención médica, subsidios, capitales constitutivos, multas, intereses, por lo que a tales trabajadores se refiere.
- j) El jefe administrativo debe exigir y vigilar que dentro de los cinco días siguientes a la firma del contrato, la empresa subcontratista registre en el IMSS. La obra que se le encomienda, para ello, dicha empresa debe presentar la forma " AVISO DE REGISTRO DE OBRA", debe exigirse una copia con el sello fechador de recibido por el IMSS, y el número que le correspondió a la obra encomendada a la empresa subcontratista.
- k) El jefe administrativo también debe exigir a la empresa subcontratista una copia de su lista de raya y de su ---

planilla de liquidación bimestral de cuotas obrero-patro--
nales, por los trabajadores en la obra en que se le enco--
mendo.

- l) También debe vigilarse que todos los documentos que se han mencionado, relativos a la empresa subcontratista, se conserven en un expediente que debe mantenerse constantemente actualizado.
- m) Por conducto de los tomadores de tiempo, el jefe adminis--
trativo debe verificar constantemente que todos los traba--
jadores que utilice la empresa subcontratista, estén in--
cluidos en sus listas de raya y en su planilla de liquida--
ción bimestral.
- o) Por su parte, la empresa subcontratista sólo podrá contra--
tar a trabajadores que le presenten su credencial con nú--
mero de afiliación y con retrato expedida por el IMSS, o
que exhiban copia de aviso de inscripción presentado por
ellos mismos o por culaquier otro patrón.
- p) Debe tenerse mucho cuidado para evitar que, por ningún mo--
tivo, la empresa subcontratista utilice para cualquier
tramite interno o externo, papel y formas que tengan el
membrete de la empresa.

8.- C O N T A B I L I D A D.

La intervención contable del jefe administrativo se puede pre--
sentar en la siguiente forma, entendiendose que las funciones
son únicamente enunciativas y no limitativas.

- A) Debe vigilar la adopción del catalogo y manual de cuentas para
obras previamente establecido con el objeto de que la in--
formación contable sea congruente con la emanada por la o--
ficina matriz

- B) Es sumamente importante que las relaciones de los estados financieros y los movimientos de las cuentas consistentes con las políticas establecidas por la oficina matriz, de lo contrario explicar las variaciones de importancia con el objeto de decidir lo que proceda para corregir las anomalías existentes.
- C) Aprobar todas las polizas de diario, ingreso y egreso.
- D) Formular por pruebas selectivas:
- a) Recuentos de almacén comparando el resultado con las tarjetas correspondientes.
 - b) revisiones de liquidaciones de listas de raya verificando su aplicación contable.
 - c) recuentos del fondo fijo, así como revisar la aplicación contable en los reembolsos del mismo.
 - d) revisiones de liquidaciones al seguro social, así como las referentes a impuestos federales y estatales vigilando el pago oportuno de los mismos.
 - e) requisitos fiscales de los comprobantes de gastos.
 - f) liquidaciones a subcontratistas y fleteros.
 - g) creaciones de pasivos correspondientes como obligaciones por cubrir a proveedores, acreedores, federación y estados.
- E) Vigilar que el libro diario mayor único se cierre cada ejercicio (generalmente un año); pero mensualmente se debe hacer en papeles de trabajo.
- F) Aprobar el traspaso a la oficina matriz del resultado obtenido en el ejercicio o cuando se termine la obra y ocurra este acontecimiento antes de terminarse el ejercicio.

- G) Vigilar que los saldos actuales de la balanza de comprobación sean iguales a los presentados en libros autorizados y en el balance general.
- H) La elaboración del cuadro mensual de información que se envía a la oficina matriz, debe vigilar que:
- a) se incluyan todos los anexos necesarios para que la información sea completa y oportuna.
 - b) el porcentaje de relación entre la utilidad y la obra ejecutada queda dentro de la variación normal que las políticas de la empresa establecen.
 - c) el fondo fijo de caja debe estar representado exclusivamente por efectivo a la fecha del balance.
 - d) la cuenta de bancos debe estar conciliada contra el estado de cuenta que envía la institución de crédito y en caso de haber diferencias, se aclaren y se corrijan contablemente.
 - e) en la conciliación con la oficina matriz deben de analizarse las diferencias y cerciorarse que se formulen las polizas de corrección que correspondan.
 - f) las notas de entrada y los vales de salida se deben contabilizar oportunamente.
 - g) la suma de los grupos de almacén como materiales, refacciones, resguardo etc. deben coincidir con el saldo presentado en el balance.
 - h) el saldo de las cuentas de materiales recibidos en custodia y materiales recibidos en consignación, debe ser razonablemente correcto.
 - i) el movimiento deudor de la cuenta de clientes debe ser

- igual al acreedor de la cuenta de avance de obra.
- j) el saldo de la cuenta de clientes debe coincidir con la obra ejecutada no estimada que se presenta en el informe de avance de obra.
 - k) el movimiento deudor de la cuenta de construcción (COSTO DE OBRA) debe ser igual al costo del mes reportado en el estado de perdidas y ganancias.
 - l) el movimiento acreedor y el saldo de la cuenta debe ser igual a las columnas " OBRA EJECUTADA EN EL MES" y " TOTAL DE OBRA EJECUTADA" del informe de avance de obra.
 - m) los saldos presentados en la balanza deben ser iguales a los anexos correspondientes.
- I) El jefe administrativo debe elaborar el calendario de obligaciones de la obra y el programa de pagos tomando en cuenta elementos como:
- a) facturas pendientes de pago.
 - b) reembolso del fondo fijo.
 - c) sueldos y rayas por justificar
 - d) liquidaciones de impuestos.
 - e) liquidaciones a subcontratistas y fleteros.
- J) Vigilar que la contabilidad se mantenga al corriente.
- K) Revisar periódicamente las relaciones de las principales cuentas personales con objetivo de aclarar cualquier diferencia o saldo no procedente y corregirlo de inmediato.

CONCLUSIONES

- 1.- Esta investigación tuvo como objetivo demostrar las actividades que desempeñan los jefes administrativos en la industria de la construcción, y alcanzar el aprendizaje de la metodología de la investigación, no siendo el mejor trabajo, debido a que en lo sucesivo será mejorado por lectores de las proximas generaciones, y que únicamente servirá de consulta.
- 2.- El puesto del jefe administrativo de las obras debe ser ocupado por verdaderos profesionistas, con los suficientes estudios y experiencia ya que en la actualidad y lo observado en la investigación este puesto es ocupado por gente que administra por experiencia y en forma empirica.
- 3.- Dentro de las obras la administración debe ser respetada y que se le de su lugar al administrador como tal, ya que según observe que los ingenieros se meten mucho en la administración.
- 4.- El control general de la empresa es una de las etapas primordiales que componen el proceso administrativo; es decir, tenemos que medir resultados obtenidos al final de cierto periodo en relación con los que se esperaban.
- 5.- Para administrar en forma eficaz una empresa constructora se requiere de conocimientos y cualidades especiales. El administrador debe prepararse y ser capacitado para hacer frente a las responsabilidades que implica el implantar, conservar y mejorar la organización de una empresa constructora.

- 6.- Todo el personal dentro de los departamentos de personal, - almacén, contabilidad, deben contar con una preparación o capacitación decorosa para contar con una buena organización y lograr resultados positivos dentro de las obras.
- 7.- Los administradores son los profesionistas que deben tener mayor conocimiento de los aspectos legales de sus labores dada la gran variedad en campos en los que pueda desarro-llarse.
- 8.- Una buena organización de las empresas constructoras contribuye a reducir los gastos generales, aprovechando mejor al personal y evitando pérdidas de tiempo.
- 9.- A pesar del gran adelanto que ha logrado el sistema de capacitación y adiestramiento desde que fué implantado obligatoriamente, tendremos que admitir que todavía se tiene por delante un camino muy largo por recorrer; para que este sistema sea comprendido y llevado a cabo de una manera eficiente en beneficio del trabajador, del patrón y del sistema económico del país en general.
- 10.- El aspecto de los recursos humanos dentro de la construc-ción juega un papel definitivo ya que son precisamente los hombres que laboran en ella, los directamente responsables de la buena ejecución de las obras.
Toda empresa constructora deberá estudiar detalladamente este recurso, no solamente para su buen funcionamiento sino para contribuir a la construcción de un México mejor,

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ARIAS, galicia fernando
Administración de recursos humanos
México, trillas, 1977
- 2.- ARIAS, galicia fernando
Introducción a la técnica de investigación de la administración y del comportamiento
México, trillas, 1979
- 3.- ALONSO, cabrera alicia
Organización de una empresa dedicada a la construcción
tesis, facultad de contaduría y administración, 1979.
- 4.- EDNA, martha paz nery
Administración de empresas constructoras
tesis, facultad de contaduría y administración, 1981
- 5.- GALVEZ, perez teresa jesus
Generalidades sobre la organización y control de operaciones en la industria de la construcción
tesis, facultad de contaduría y administración, 1979.
- 6.- HAROLD, koontz y cyril O' donell
Elementos de la administración moderna
U.S.A. Mc graw-hill, 1975
- 7.- HENRY, l sisk y mario sverdlik
Administración y gerencia de empresas
Cincinnati, ohio, u.s.a, copyright, 1976

8.- PINTO, villatoro roberto

La comunicación interna como elemento basico de mejores relaciones humanas en la empresa
tesis, 1970.

9.- RAMIREZ, rodriguez federico

Capacitación y adiestramiento en la mediana empresa.
tesis, facultad de contaduria y administración, 1981

10. VAZQUEZ, amezcua ramón

Investigación de procedimientos utilizados en la administración de personal en la industria de la construcción.
tesis, facultad de contaduria y administración, 1971.

11. TORRE, quintal jose

Investigación en la industria de la construcción en el d.f.
tesis, facultad de contaduria y administración, 1977,