PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA

MERCADOTECNIA Y RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE GERENCIA UNA PROPUESTA

TESIS QUE PRESENTA:

JORGE ANDRÉS RUEDA ORDOÑEZ

MMII 2002

MERCADOTECNIA Y RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE GERENCIA UNA PROPUESTA

TESIS QUE PRESENTA:

JORGE ANDRÉS RUEDA ORDOÑEZ

TESIS QUE PRESENTA JORGE ANDRÉS RUEDA ORDOÑEZ PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ARQUITECTURA CAMPO DE CONOCIMIENTO TECNOLOGÍA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA

JURADO:

DIRECTOR DE TESIS: Mtra. en Arq. Gemma Verduzco Chirino
SINODALES: Mtro. en Arq. Francisco Reyna Gómez
Mtro. en Arq. Jorge Rangel Dávalos
Mtro. en Arq. Fidel Sánchez Bautista
Mtro. en Arq. Julio Cesar Ortiz Florez

AGRADECIMIENTOS:

Los agradecimientos en esta página de mi vida deben ir en su mayor parte a dos personas que de una u otra forma se encargaron de hacerme llegar hasta aquí, aunque tal vez no me alcance la vida para agradecerles lo enseñado; mis padres.

A mi abuela y a mi tía, quienes siempre me apoyaron en cuanto pudieron y mucho más, siempre a mi lado.

A mis hermanos, quienes de forma ingenua me invitaron a pasar un verano en México, uno que lleva más de tres años.

A todos Uds. y otros más, muchas gracias por creer y no, en mí, es por eso que he llegado hasta acá.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN

Gracias a los múltiples cambios producidos por la continua aceleración en los procesos productivos, y de igual forma, en los procesos de transformación para todos los niveles, por la evolución del tiempo (ejemplo: cambio de siglo), nos vemosobligados a replantearnos la importancia de los sistemas administrativos para el manejo de nuestras empresas, al igual que los resultados positivos o negativos dados, bajo la aplicación de técnicas tradicionales.

Estos procesos de cambio, vienen acompañados de elementos como la alta especialización del trabajo y la rápida capacidad de adaptación al medio que presentan las empresas lideres del mercado y que de una u otra forma, les ha permitido mantenerse estables dentro de un contexto de múltiples desniveles económicos, sociales y políticos. ¿Seremos nosotros el sector que continua desenvolviéndose de la misma forma?, o debemos transformar nuestros sistemas de gerencia de acuerdo a la situación que el medio nos presente.

Es importante aclarar que esta investigación, se enfocará parcialmente, al manejo de los recursos humanos, que constituye uno de los puntos con mayor transformación para este fin de siglo y que de igual manera, representa uno de los renglones más importantes dentro de la gerencia de toda empresa, desde un punto de vista productivo.

Hoy en día, el mundo competitivo en campos como la construcción, se hace más especializado y preciso, los márgenes de error se reducen por sistemas de control ya sean automatizados o mecánicos, pero de todo esto lo importante es ver que la mayoría de empresas que se lanzan al mercado generalmente se cierran o fracasan por no tener unos objetivos específicos y cumplirlos, o por faltas en su sistema de administración.

Con esto nos planteamos, que nosotros como profesionales en el campo de la arquitectura, donde factores como la planeación y el control de eventos nos son, o deberían ser casi inherentes, estamos en capacidad de controlar con márgenes

mínimos de error, el futuro de nuestra empresa, pero por otro lado también nos cuestiona al respecto de nuestros sistemas utilizados.

Día a día vemos como las grandes empresas y los grandes monopolios siguen su camino hacia el ÉXITO[1], dejando a un lado a las pequeñas empresas en vía de desarrollo, lo cual para muchos sería un inconveniente de peso en la conformación de su empresa y aún así, sabemos por experiencia propia que sí podríamos lograr un espacio en el campo laboral.

¿Cómo mejorar la productividad de mi empresa, si otros pueden?, Esta es una de las preguntas mas utilizadas en nuestros tiempos y en nuestro medio. La respuesta tal vez esté en como la administremos, y la confirmación de esto, la vemos en la constante evolución que presentan las empresas de todo tipo. Si el mundo cambia, si la situación económica de todos los países del mundo cambia, entonces ¿por qué nosotros como una de las empresas más importantes dentro de la economía mundial, no cambiamos por nuestros propios medios?

Deacuerdo a la presente investigación, se encontraron datos como que en toda la historia de la administración de empresas dedicadas al diseño y/o construcción de elementos arquitectónicos, la mayoría de los investigadores no son licenciados en arquitectura pero se encuentran relacionados con el medio en forma directa; lo cual nos indica una clara deficiencia por parte nuestra (arquitectos en general), en cuanto a la administración de nuestras empresas y que en la mayoría de los casos, se ve resuelta con la incorporación de personal capacitado, como elementos indispensables de nuestros recursos humanos. Entonces la pregunta sería, ¿deberíamos o queremos ser nosotros los gerentes y responsables de nuestras propias empresas?, o simplemente una figura importante dentro de ella.

Debido a aspectos de tipo político, económico y social, el estado actual de la sociedad en la que se desenvuelven las empresas, constituye uno de los

[1] ÉXITO: Estado sicológico del ser humano, en el cual están cumplidos o realizados la mayor parte de sus satisfactores y objetivos planteados ya sea a largo, mediano o corto plazo.

factores que más afectan la situación de la misma, pero aun así, es función de ella, la adaptación al medio, y nuevamente nos preguntamos por la capacidad de análisis e interpretación que existe en los gerentes de las empresas para poder acondicionarse a la circunstancia.

Durante el desarrollo de la arquitectura a través de los años, hemos visto como aumenta la preocupación por el buen manejo de los recursos, pero de igual forma, vemos también que la mayoría de las técnicas utilizadas, son el resultado de aplicaciones de otras ramas, hecho que vemos reflejado en la formación de la mayoría de los gerentes exitosos de empresas constructoras de hoy día; entonces ¿por qué no analizar a nuestras empresas como elementos independientes?.

Si hasta la fecha las técnicas empleadas no nos dan los resultados totalmente esperados, entonces debemos detenernos en esas características que hacen de la empresa constructora, una empresa especial y específica, como es el caso de su personal, por ejemplo, y replantear nuevas técnicas que sean exclusivas para nuestro sector de producción.

Ahora bien, con esta investigación pretendo, exponer una visión del mundo y sus procesos de transformación, enfocada a la optimización del proceso administrativo de la gerencia en las empresas de construcción, diseño y gestión de proyectos arquitectónicos, al igual que a su sistema de manejo de personal y a los planes y estrategias de mercadotecnia enmarcadas en una situación socio-económica actual, para el nuevo siglo y capaz de soportar los cambios que el entorno le presente.

De igual manera se pretende analizar los fundamentos teóricos que dan pie a esta investigación como lo son el origen mismo del proceso de la administración científica, la división y especialización del trabajo, el comercio y las ventas; la administración en la arquitectura, sus orígenes, desarrollo y evolución; así como el planteamiento de algunos lineamientos basados en el análisis de nuestros antecedentes y

confrontados con las tendencias más recientes para la gerencia, el personal y la mercadotecnia.

La validez de esta investigación, estará dada por la capacidad de comprensión de los fenómenos de cambiò que se explicaran, y debido a esto, su aplicación inmediata será de gran utilidad, pero si consideramos que los procesos de transformación por sí mismos presentan una rápida evolución, este análisis deberá cumplir con eventos como la retroalimentación, evitando así, nacer como una idea o propuesta muerta. "El cambio en sí, está cambiando constantemente"[2]. Aquí también se hace importante la especificación de una adaptación al medio, factor sin el cual, sería posible su aplicación.

La presente investigación está realizada en 5 partes que comienzan por una breve introducción a la situación generalizada que se vive en las empresas constructoras de nuestros países latinoamericanos y al medio en el que se desenvuelven; así mismo, nos iremos adentrando de manera ordenada en las razones que me llevaron al planteamiento de la problemática anteriormente citada.

Posteriormente comenzamos con el análisis de los antecedentes de los procesos administrativos en la arquitectura, pasando por los sistemas de gerencia, el manejo del personal y algunas consideraciones hechas desde muchos años atrás, al problema de la mercadotecnia, todo esto enmarcado en una síntesis realizada a puntos concretos estudiados desde las bases de la administración científica.

Continuamos analizando por separado cada uno de los puntos de la investigación y en su primera etapa iniciamos con la gerencia, como concepto, como proceso administrativo, con sus características, responsabilidades y otras consideraciones que concluyen con las tendencias utilizadas en la actualidad y adaptadas a la arquitectura.

Posteriormente nos adentramos a uno de los puntos de

[2] Tomado del libro Planeación de la Empresa del Futuro, RUSSELL L. ACKOFF, 1998, Editorial Limusa.

mayor importancia dentro de la investigación como lo es el manejo los recursos humanos en donde se analiza de manera detallada, la actualidad de este proceso con todas las características que lo conforman y que concluye, de igual manera, con los últimos adelantos en el tema.

La parte final del cuerpo de esta investigación recae sobre la mercadotecnia y la conformación de sistemas que actualmente se utilizan para su implementación en nuestros procesos administrativos, debido a que no hace mucho tiempo se comenzó a considerar como un rubro indispensable dentro de nuestro oficio y casi siempre destinado a los altos niveles de la empresa. Aquí nuevamente se concluye con los últimos adelantos y técnicas empleadas.

Finalmente esta investigación termina con el planteamiento conclusiones que se pueden resumir en una serie de lineamientos a considerar para lograr niveles de productividad no sólo aceptables ni estables, sino por el contrario, bastante sobresalientes, considerando características específicas como el número de empleados o sistemas de venta, para empresas dedicadas a la construcción, diseño o gerencia de proyectos.

Así mismo, planteo que se logrará una condición de liderazgo tanto a nivel de gerencia, como en la empresa en general, al igual que un claro aumento en la productividad, estabilidad y calidad de resultados, si logramos confrontar, sintetizar y adaptar no sólo nuestros antecedentes administrativos sino las últimas tendencias, con las situaciones actuales, nuestros nuevos planteamientos, métodos y resultados obtenidos a la fecha, con conceptos creativos, estratégicos para el manejo del personal y la mercadotecnia, de una forma adecuada y certera, direccionada exclusivamente a nuestras empresas.

El presente estudio, va dirigido a gerentes de empresas dedicadas a la construcción, diseño o gerencia de proyectos, en especial a arquitectos que pretendan ser los únicos dueños de sus proyectos y sus

despachos, pero también será de gran utilidad a otras personas que se muevan en el medio. Por otra parte, y de igual forma, estará dirigido a estudiantes de licenciatura y maestría, que adelanten estudios para la comprensión del problema de la administración en nuestras empresas dentro de un medio cambiante e inestable. Se busca dirigir esta investigación a personas destinadas para el cambio e inconformes con los planteamientos actuales, muchas veces impuestos por eras del pasado.

Las limitaciones de la presente investigación, las vemos en dos partes: al objeto de estudio, ya que este análisis busca enfocarse al caso latinoamericano, pero a su vez, se tiene la conciencia de la dificultad que presentan procesos como la globalización en términos de estudios sociales o económicos, como son algunos de los aspectos que influyen en la problemática a tratar; y a la naturaleza de la información, ya que este proyecto también busca comparar los resultados obtenidos en las empresas actuales, bajo ciertos parámetros, para lo cual se debe de contar con accesibilidad a las empresas y con un considerable tiempo de observación para la objetiva determinación de conclusiones.

Basado en las características del problema a estudiar, los objetivos a los que se pretende llegar, y en los análisis preliminares de los diferentes sistemas metodológicos para e desarrollo de una investigación determino que en la parte inicia de mi investigación, haré refe rencia al método histórico par la comprensión a detalle de lo diferentes antecedentes que pre senta el tema, esto teniendo e cuenta, la incorporación poste rior de los resultados como u paso adelante, en el métod sociológico para el desarrollo d la mayor parte de la investi gación, sometiendo a proceso de análisis de términos, estadís ticos, entrevistas, cuestionarios observación experimental hipótesis y muestreos; los resul tados obtenidos de ese punto.

Posteriormente, plante la incorporación del métod sistémico, como mecanismo d síntesis de los procesos pro

puestos hasta la fecha y de los renovados o planteados en esta investigación, para su posterior inclusión en una era actual y que permita su adaptación a las situaciones del nuevo de siglo.

Finalmente, planteo la incorporación de método prospectivo, como una proyección de los resultados a futuro, a partir de un presente conocido, permitiendo así, la posible retro alimentación de los conceptos para su continua utilización, de-acuerdo a nuevas situaciones económicas, políticas y sociales.

Es importante hacer la aclaración de que el presente análisis se llevará acabo para micro empresas dedicadas al diseño, construcción y gestión de proyectos para vivienda de clase media, media alta y alta, según la clasificación que entrega la SECOFI para empresas prestadoras de servicios del 30 de marzo de 1999, en la cual se establece lo siguiente:

Clasificación de la empresa	Número de empleados
Micro Empresa	De 0 a 20 Empleados
Pequeña Empresa	De 21 a 50 Empleados
Mediana Empresa	De 51 a 100 Empleados
Grande Empresa	De 101 en adelante

1.1. Antecedentes de los Procesos Administrativos

Desde tiempos inmemoriales, el hombre ha creado un sin fin de instituciones para la organización de su entorno, y de esta forma ejercer un mayor control sobre las situaciones que el medio ambiente y la vida, le presentan.

Es importante destacar la importancia de la administración a través de los años en instituciones como la iglesia católica o los ejércitos, ya que han sido organizaciones irrevocables y que de una u otra forma, han sobrevivido a los diversos cambios que ha tenido la humanidad.

A partir de la revolución industrial, el pensamiento del hombre sobre la administración, da un giro total, incorporando procesos de análisis, mecanización y maquinación, en donde el hombre era obligado a comportarse como maquina; se deshumanizo el trabajo. No obstante, los problemas eran vistos de adentro hacia fuera, tratando de dar solución a los mismos a partir del despiece de sus componentes y la posterior unión de soluciones.

Frederick Winslow Taylor, ingeniero industrial norteamericano, proponía a partir de la observación sistemática de las actividades de todo proceso productivo, según aptitudes, la selección de las personas para ocupar los puestos, recompensando tareas ejecutadas y sancionando aquellas no realizadas, estableciendo normas mínimas, medias y máximas, para calidad de materiales y productividad de la mano de obra; lograría incrementar la productividad de una forma rígida y severa, con el dinero como único satisfactor.

Dentro de sus principales puntos de apoyo vemos:

- Observación sistemática de los hechos de la producción.
- Separación de trabajos mentales y manuales.
- Definición de rendimientos estándar.
- Introducción de los conceptos: tiempo y movimiento.

· Vinculo básico entre producción y planeación.
· Responsabilidad compartida entre administración y mano de obra.
· Metas diarias con recompensa por logro o sanción por fallo.

Posteriormente, Henry Fayol, director francés de una empresa minera, hablaba de establecer en forma conceptual los principios de la administración de cualquier gestión empresarial y definir también las funciones más importantes de la misma, logrando así, elevar a sistema la práctica administrativa y con una forma de autoridad conciliadora, al igual que una motivación por el trabajo en equipo.

Como puntos de apoyo encontramos:

· En cuanto a los principios básicos de administración: Define la división del trabajo como el principio de la especialización que propugna un uso efectivo de los recursos humanos en una empresa. Autoridad y respon-sabilidad, unidad de mando; subordinación del interés individual al interés general; remuneración; centralización; línea de autoridad; orden; equidad; estabilidad en el trabajo; iniciativa; espíritu de grupo.
· En cuanto a las funciones principales del proceso administrativo: Función de planeación, razón de ser de la empresa; predicción del futuro; establecimiento de planes y estrategias de acción; elaboración de presupuestos, fijación de políticas; establecimiento de procedimientos.
· En cuanto a las funciones de integración: Análisis del trabajo para conocer las necesidades de capacitación del personal que se requiere. Reclutamiento, selección e inducción del personal; desarrollo de los recursos humanos.
· En cuanto a las funciones de dirección: Asignación a cada empleado y trabajador de funciones y rutinas específicas de tal forma que se delimite con precisión la responsabilidad de trabajo que tienen. Influir en las personas para que trabajen en la forma deseada o influir en su motivación. Establecimiento de la comunicación o la implantación de un flujo efectivo de ideas y de información en todas las direcciones deseadas. Armonía del esfuerzo de grupo hacia el cumplimiento de los

objetivos individuales y del mismo grupo; coordinación. Asegurarse de que el plan esté minuciosamente preparado y sea estrictamente ejecutado; cuidar que la estructura social y material sea consistente con los objetivos, recursos y requerimientos; establecer una autoridad única competente y vigorosa; armonizar las actividades y coordinar los esfuerzos; formular decisiones claras, precisas y correctas; procurar la eficiente selección del personal; definir claramente las tareas; fomentar la iniciativa y la responsabilidad; remunerar equitativa y satisfactoriamente al personal; sancionar las falta y errores; mantener la disciplina; cuidar la subordinación del interés particular al interés general; mantener la unidad de mando; vigilar el orden social y material; mantener todo bajo control; combatir el exceso de reglamentación, formalismo burocrático y papeleo; conocer a fondo su personal; eliminar a los incapaces; conocer los convenios que unen la empresa y el personal; dar buen empleo; realizar inspecciones periódicas del cuerpo social; propender en el personal por la iniciativa, la actividad y el desempeño.

· En cuanto al control: Establecimiento de estándares, para así tener normas de ejecución efectivas en la consecución de los objetivos y metas propuestas; evaluación de lo realizado o alcanzado contra la ejecución o resultados planteados o esperados. Medición de la ejecución; toma de decisiones correctivas para el mejoramiento en la ejecución de los objetivos.

· Perfil del administrador: Cualidades físicas como salud, vigor y habilidad; Cualidades intelectuales como la comprensión, el deseo de aprender, un juicio equilibrado y una agilidad mental. Cualidades morales como la energía, la firmeza, el valor, la iniciativa, el sacrificio, el tacto y la dignidad; conocimientos generales en donde su formación cultural, lo ubique en un plano poco común; conocimiento administrativo que le permita una concepción particular de su empresa y de otras administraciones. Experiencia suficiente en el proceso productivo que su empresa lleva a cabo.

El sociólogo australiano Elton Mayo, decía que las condi-

ciones físicas del trabajo, son secundarias en comparación a las relaciones sociales dentro y fuera del ámbito del mismo, en consecuencia, la gran influencia que tiene en la productividad el interés por la persona a dirigir, teniendo como objetivos el incremento en la productividad a través del análisis y mejoramiento de las condiciones sicológicas y sociales del individuo, manejándolo de una forma comprensiva y con una motivación a partir del trabajo personal y de grupo.

Como puntos de apoyo encontramos:

· El estudio de la administración debe conceptuarse en los trabajos y sus relaciones interpersonales.

· Se incorpora a la administración, la sicología y la sociología.

· Se introduce a la administración, la dinámica de grupo y la motivación individual.

· Se define al administrador como alguien que debe reconocer y comprender al trabajador como un ente aislado con deseos, instintos y objetivos personales que deben satisfacerse.

Abraham H. Maslow, sociólogo industrial norteamericano, decía que el dinero no era el mayor incentivo para el hombre, que los factores tales como el desafío laboral, las oportunidades de progresar y la auto realización, eran sus mayores motivadores, logrando así incrementar la productividad a través de la satisfacción personal del individuo; de esta forma su autoridad nacía del mismo (individuo) y su absoluta motivación partía de la auto realización.

Como puntos de apoyo:

· Teoría de la estratificación de las necesidades donde el primer grupo lo constituyen las necesidades fisiológicas como respirar, comer, beber, dormir, evacuar, gratificación sexual y abrigo; El segundo grupo lo constituyen las necesidades de seguridad donde emerge la necesidad de conservar la posición que le está permitiendo cubrir las primeras (prestaciones); el tercero lo constituyen las necesidades de afiliación o sociales donde aparece el hombre como un ente social, que desea ser aceptado y pertenecer a uno o varios grupos, en los cuales

podrá dar y recibir amistad y cariño (tener empleo). Esta necesidad, inicia el grupo denominado por Maslow como superior, ya que a partir de este nivel, ninguna de ellas se consideraran satisfechas plenamente por el individuo; El cuarto nivel está constituido por las necesidades de estimación, conformada por la autoestima, y satisfecha por la confianza en sí mismo, la independencia y el logro de las aspiraciones personales y la extraestima que no es otra cosa que el reconocimiento por los demás, de las metas conseguidas; El quinto nivel está formado por las necesidades de auto realización, y es considerado como el nivel más importante de todos, ya que al estar satisfechas las anteriores necesidades, surge de una forma muy fuerte la necesidad de auto realización.

Otro de nuestros antecedentes, lo proporciona Douglas Mcgregor, profesor norteamericano del Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien planteaba que el administrador debía de aprovechar lo mejor de cada hombre, usar de sus puntos fuertes y no de los débiles, además de no ir en contra de su naturaleza, razón por la cual a su teoría se le denominó "Administración por Cualidades". Tenía como objetivos, el modificar la posición del gerente autocrático y unilateral y supeditar las necesidades de la organización sobre las necesidades de los individuos; esto apoyado en una forma de autoridad balanceada y una motivación por recompensas generalmente económicas, para que el individuo aceptara dirección y control.

Como puntos de apoyo tenemos:

- Teoría x. En donde como supuestos aparecen: a las personas no les gusta trabajar; sólo se trabaja por dinero y la gente es irresponsable y carece de iniciativa. Como políticas, se debe dar a la gente tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca y establecer controles estrechos, al igual que se deben establecer reglas y sistemas rutinarios.

Aquí las expectativas nos dicen que si controlamos estrechamente a la gente, se alcanzarán los estándares fijados.

· Teoría y. En donde como supuestos tenemos: la gente tiene iniciativa y es responsable, ayuda a alcanzar los objetivos que considera valiosos, es capaz de auto controlarse y auto dirigirse y posee mayores posibilidades que las que actualmente usa. Como políticas, se debe diseñar el ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización y participen en las decisiones; el jefe debe tratar que sus colaboradores amplíen sus áreas de auto control y auto dirección. Aquí las expectativas están dadas en la mejora de la administración por las aportaciones de los subordinados, la consecución de los objetivos de la empresa en conjunto y el incremento en la satisfacción de la gente, como respuesta a su propia contribución.

Robert R. Blake y Janes S. Mouton, profesores universitarios norteamericanos, consideraban que la organización era una cambiante red de trabajos personales y que debía adaptarse a la dinámica actual de las condiciones internas y externas; definiendo al directivo a través de dos parámetros principales, el interés por la gente y el interés por la producción, considerando la mejor dirección, aquella que lograba balancear óptimamente los dos. Tenían como objetivo, el reconocimiento por parte del director, de sus propias tendencias gerencias, para mejorarlas o complementarlas, esto reforzado con la principal motivación de una mejora en las relaciones laborales.

Peter F. Drucker, consultor norteamericano, involucra en las organizaciones aspectos sociológicos, sicológicos, técnicos y administrativos, en un entorno balanceado y global, estableciendo así, las bases filosóficas de la administración por objetivos. Su principal objetivo era contrarrestar la burocracia a través de resultados, con una forma de autoridad balanceada y por convencimiento.

Puntos de apoyo:

· Los ejecutivos deben trabajar menos tiempo siendo más efectivos.

· Los ejecutivos deben dedicar todo su esfuerzo a aquello en lo que contribuyen más, para los

resultados de su empresa.

· La mayoría de los ejecutivos planea y vive la perspectiva del pasado o del presente, raras veces en la del futuro.

· La mayoría de los ejecutivos dedica la mayor parte de su tiempo a la solución de problemas, no obstante el único beneficio que se logra es volver a la normalidad. Si se dedicaran a desarrollar oportunidades serían más eficaces.

· Los ejecutivos tienen la tendencia a encerrarse en sus negocios corrigiendo errores, en vez de salir a buscar oportunidades. Adentro sólo hay fuentes de costo, afuera están las utilidades.

· Los ejecutivos trabajan mucho pero logran poco, porque no tienen conciencia de sus resultados.

· Las empresas líderes son aquellas que innovan más.

· Las empresas líderes son aquellas que hacen crecer su mercado.

Existen otros autores como Henry L. Gantt, creador de un sistema que en forma gráfica muestra la relación entre el trabajo planeado y ejecutado a través de una escala vertical de actividades y una escala horizontal de tiempos de ejecución (antecedente directo de la programación CPM-GANTT).

Creía que el sistema de salarios debería de ser independiente de la producción y brindar una justa remuneración; fue uno de los primeros en identificar a los factores no monetarios (ej.: seguridad del trabajo), como poderosos incentivos.

De igual forma concibió las grandes ventajas de la capacitación de trabajadores, así como la gran importancia del servicio que debe proporcionar a la sociedad una empresa sobre el objetivo de un lucro desmedido.

Frank Gilbreth, ingeniero cuyo primer trabajo fue de albañil, observó en los movimientos (del cuerpo al ejecutar un trabajo) de los operarios experimentados, que muchos de ellos podían ser combinados o eliminados para simplificarlos y por ende aumentar la producción. Logra incrementar la eficiencia para la colocación de ladrillos en 200%.

James Mooney, consi-

deraba a la administración como la técnica de dirigir e inspirar a otra gente para lograr un objetivo común y a la organización como interrelación de funciones en un todo coordinado. Contradice el concepto de hacer que otros trabajen por uno.

Ahora bien, si entendemos la *Gerencia* de una empresa constructora, como toda actividad destinada al manejo y control de sus actividades y resultados bajo procedimientos establecidos o de carácter innovador, y que a su vez busca mantener un estado optimo de la organización, como un elemento molar, y de sus componentes o partes, como elementos moleculares; vemos como a lo largo de la historia de sus procesos administrativos, se exige un cambio. Lo anterior, marcado por la cambiante situación socioeconómica que se vive en nuestras ciudades por un lado, y por otro, a la cada vez mayor especialización del trabajo, nos permite día a día delegar funciones con un nivel mas alto de seguridad y confianza pero supeditado siempre, a la decisión de una persona, el *gerente*.

Se determina que el manejo del personal, es decir, los aspectos filosóficos de la empresa, técnicas de comunicación entre sus elementos, políticas internas y muchos otros elementos característicos y específicos de cada organización, marcan claros y definitivos resultados en la productividad y éxito que envuelven a la misma; enfocando este aspecto, como uno de los más importantes para la cambiante vida del hombre a principio de un nuevo siglo.

La mercadotecnia de las empresas anteriormente mencionadas, se refiere específicamente a sus sistemas de comercialización de producto, planes, estrategias, métodos de posicionamiento, disciplinas para ventas y la promoción tanto de la organización como de sus diferentes productos y servicios.

Por último, una propuesta, en este caso, se entiende como todo mecanismo a utilizar en búsqueda de un aumento en la efectividad de la gerencia (productividad de la empresa), los sistemas de manejo de per-

sonal y mercadotecnia, utilizados en las empresas dedicadas a la elaboración y el levantamiento de elementos arquitectónicos, previamente diseñados con una función y un usuario definidos, y que a su vez forman parte de todo el ambiente artificial en el que el ser humano habita.

1.2. Marco Teórico

Adam Smith, autor de la obra *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, que sería el título completo de su obra, nació en Kirkcaldy, ubicado en la costa este de Escocia, cerca de Edimburgo, por el año de 1723. Con un padre juez e inspector de aduanas a quien nunca llegó a conocer por su muerte antes del nacimiento del analista; fue llamado el primer economista académico debido a su trayectoria tanto como estudiante, como profesor, y esto, pese a que existían hombres de negocios, profesionales o incluso intelectuales que abordaban cuestiones económicas, como es el caso de David Ricardo y John Stuart Mill, considerados como los más importantes después de Smith.

En 1737 se incorporó a la Universidad de Glasgow, en donde fue influido por la escuela histórica escocesa a bordo de la cátedra impartida por Francis Hutcheson sobre la filosofía moral, en donde profundizó en temas como la justicia, defensa, finanzas públicas y política, siendo esto, el pilar de la *Riqueza de las Naciones*.

En 1740 consigue una beca para realizar estudios en el Balliol College de Oxford, que para la fecha y según sus propias palabras era una universidad decadente, seis años después regresa a su casa y pasa un par de años escribiendo ensayos sobre retórica, literatura, astronomía, física y filosofía.

En 1748 es invitado a Edimburgo a exponer sobre sus escritos y obtiene gran éxito, catapultándolo en 1751 a ser nombrado catedrático en la Universidad de Glasgow, en primer lugar sobre lógica y posteriormente sobre filosofía moral. Allí, comenzó su estrecha

relación con el gran filosofo e historiador David Hume quien recibiría fabulosos escritos de Smith, sobre economía.

En 1759 es publicado su primer libro: *La teoría de los sentimientos morales,* que le da fama en el ámbito nacional e internacional y del cual se reeditaron seis ediciones durante su vida, y tres traducciones francesas y dos alemanas antes del fin del siglo XVIII. Dicho éxito con su libro, trajo como consecuencia que Charles Townshend, quien sería el ministro de economía con el gobierno de William Pitt, y quien además, fuera creador de las políticas fiscales que alentarían la lucha por la independencia norteamericana, se fijara en demasía sobre sus políticas y decidiera ofrecerle ser mentor de su hijastro, el duque de Buccleugh; trabajo que le retribuiría en forma excelente. Dicho trabajo es aceptado por Smith en 1764, luego de abandonar la universidad.

Posteriormente viaja a Francia y entre otras amistades, establece una estrecha relación con el notable economista y político A.R.J. Turgot y con Francis Quesnay, líder de la primer escuela económica propiamente dicha, que en la actualidad es llamada fisiocracia y que era conocida entones como la "Escuela de los economistas".

En 1767 y debido a una pensión vitalicia otorgada por el duque, dedica los siguientes diez años (los últimos dos en Londres) a escribir *La Riqueza de las naciones,* que finalmente es publicada en 1776.

En 1778, el padre del libre comercio fue designado Comisario de Aduanas de Escocia en Edimburgo, cargo que anteriormente había ocupado su padre e incluso, otros antepasados. Allí realizó su trabajo a conciencia y sin contradecir sus doctrinas como en el caso de la moderación y la no abolición de los aranceles o su reforma a los cánones de la tributación.

En 1787 fue nombrado rector de la Universidad de Glasgow, en donde ya había estudiado y además, había sido académico.

Adam Smith muere en Edimburgo en julio de 1790 cuando tenía 67 años.

El presente análisis se efectúa a partir de puntos relevantes que de una u otra forma intervienen en la evolución de las técnicas que marcaron o fueron determinantes para el surgimiento del liberalismo económico como doctrina y como base para los sistemas actuales y futuros de la administración de carácter publico o privado.

"El mercado libre actúa como una mano invisible que maximiza el bienestar general"[3].

"Dentro de cada persona hay un espectador imparcial que juzga la medida en que las acciones son beneficiosas para el individuo o su entorno"[4].

Uno de los puntos de partida para la comprensión de los amarres producidos por este análisis hacia el tema de investigación (Mercadotecnia y Recursos Humanos en el Proceso Administrativo de Gerencia, Una Propuesta), lo da como un resultado no forzado, el ordenamiento de una sociedad en donde según Smith, es la simpatía y el amor propio en las personas y su interactuar en el entorno, sus causas. De esta forma se logra una sociedad en que ni los inversionistas ni los trabajadores salen en demasía afectados o súper beneficiados; pero obviamente este es sólo el principio moral de dicha teoría en donde una de las más grandes conclusiones se produce cuando se determina que la riqueza de una sociedad es el producto del trabajo del individuo y no de los recursos innatos con que cuente, así como su creciente aumento, a partir de la estabilidad del mercado en que se desenvuelva.

Otro de los puntos clave y que se amarra de forma directa, está determinado por los orígenes de la división del trabajo ya que esta determina su especialización y constituye la causa de los actuales sistemas aplicados para la administración de las empresas, en nuestro caso constructoras, de diseño o gerencia de proyectos. El autor nos explica como la división del trabajo muy aparte de buscar la

[3] Fragmento del libro La Riqueza de las Naciones, Editorial Alianza, 1997, página 8.
[4] Idem... página 11.

riqueza general en sus inicios, surge como una propensión humana a cambiar unas cosas por otras y que la multiplicación de la producción como una de sus consecuencias más tangibles, da lugar en una sociedad bien ordenada, a la riqueza universal que se extiende hasta las clases menos favorecidas. Ahora bien, se aclara que la profundidad de la división del trabajo depende de la extensión en la capacidad de intercambiar, es decir, en la extensión del mercado.

"El mayor progreso de la capacidad productiva del trabajo, y la mayor parte de la habilidad, destreza y juicio con que ha sido aplicado, parecen haber sido los efectos de la división del trabajo"[5].

Posteriormente aparece como consecuencia de dicha división, el comercio, el dinero y su uso, en donde vemos que el producto de su trabajo escasamente da para satisfacer una parte de sus necesidades y debe entonces, asumir la posición de comerciante en donde la sociedad en que vive representa un papel de sociedad mercantil. Allí surge otro punto fundamental para mi análisis y se da en el momento mismo en que aparecen los primeros inconvenientes del intercambio por la falta de prudencia en las personas al no acumular cierta cantidad en el excedente de su producción, destinada al intercambio y que no solamente cubra sus necesidades sino que le sea de interés a otras personas en el momento de comercializar, presentandose como una constante; en nuestro caso podría ser la necesidad de espacios habitables.

En los inicios del comercio, surgen ciertos artículos que constituyen la medida de valor o la forma de equivaler los intercambios pero en muchos casos se presentaban diferencias.

"Entre los antiguos espartanos el medio común de comercio era el hierro; el cobre entre los antiguos romanos; y el oro y la plata entre las naciones mercantiles ricas"[6].

De lo anterior se puede concluir que surge otro de los puntos de amarre y trata de los inicios de la globalización como estrategia de prevención para

[5] Idem... página 33.
[6] Idem... página 57.

dichas diferencias que en la mayoría de los casos caían en abusos contra los menos favorecidos y en donde se establecieron sellos públicos sobre cantidades determinadas para los metales y sus clases, utilizados en la compra de bienes, o lo que en su momento se denominó acuñación de moneda, en oficinas denominadas cecas que serían la base de otro de los conceptos actualmente utilizados dentro y fuera del campo de la construcción, como lo constituían dichas oficinas destinadas al control de calidad.

Pero es en este momento cuando surgen cuestiones como que la riqueza de los hombres se da en la forma en que pueda disfrutar de las cosas necesarias convenientes y agradables de la vida hasta que se establece y consolida definitivamente la división del trabajo en donde vimos que el trabajo de cada hombre escasamente le da para satisfacer un parte mínima de dichas cosas, por lo que en la mayoría de los casos se obtienen del trabajo de las demás personas y entonces su riqueza se vera expresada en la capacidad que tenga para disponer o comprar dichas carencias o excedentes externos de producción.

"El trabajo es así, la medida real del valor de cambio de todas las mercancías, así como fue el primer precio, la moneda de compra primitiva que se pagó por todas las cosas"[7].

Otro punto fundamental para el análisis, se da en la creación de los salarios, en donde el trabajador debería ser el único dueño de los productos de su trabajo entendido en el estado original de las cosas y donde no sería compartido con sus terratenientes, lo cual evidentemente hubiera aumentado los salarios del trabajo con los progresos fruto del aumento en la capacidad productiva, resultado de la división del trabajo.

Como una inmediata consecuencia de lo anterior se hubiera dado el abaratamiento de todas las cosas ya que se producirían con menor cantidad de trabajo, en donde las cosas producidas con la misma cantidad de trabajo se intercambiarían unas con otras, estas, se comprarían por una cantidad menor de trabajo.

[7] Idem... página 64 y 65.

Este tipo de situación tuvo su fin en el momento en que se iniciaron los procesos de propiedad de la tierra y la acumulación de capital.

Según el autor, la renta es la primera deducción del producto del trabajo empleado en la tierra que hace el terrateniente sobre el trabajador debido a que ya se ha establecido la propiedad privada.

Ahora bien, el beneficio que es reemplazado por el hecho de mantener o proveer al trabajador por el tiempo en que obtiene los frutos de su trabajo; es decir, su subsistencia en general es adelantada a partir del capital del terrateniente y constituye la segunda deducción del producto del trabajo empleado en la tierra.

En cuanto a la naturaleza, acumulación y el empleo del capital vemos como esto debe ser un proceso previo a la división del trabajo y vemos de igual forma que dicho trabajo puede ser cada vez más subdividido únicamente en proporción al capital que haya sido anteriormente más acumulado. Teniendo en cuenta que previo a la división del trabajo y como ya se ha establecido, cada individuo se auto proveía de sus necesidades tal cual eran requeridas y en pequeñas cantidades.

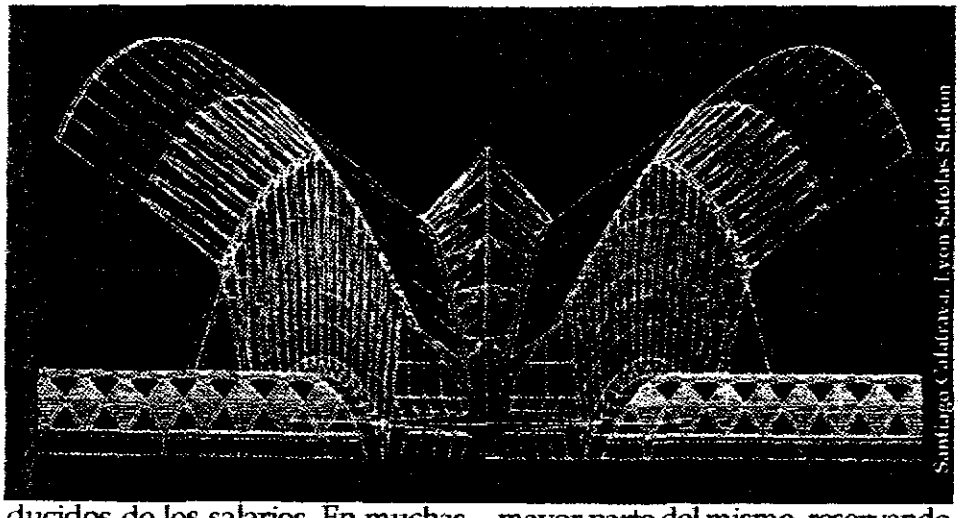
"...cuando su choza empieza a derrumbarse, la repara lo mejor que pueda con los árboles y tepes que tenga más cerca"[8].

Pero de esta forma vemos como con el desarrollo de dicha división del trabajo, los intercambios o compra de los productos requeridos, no podría ser realizada hasta después de que el producto de su trabajo haya sido no sólo terminado sino vendido.

"La magnitud de las actividades de cualquier país no solo aumenta con la expansión del capital que las sostiene sino que, como consecuencia de dicha expansión, el mismo grado de actividad da lugar a una producción mucho mayor"[9].

Otro punto importante de donde podemos destacar el aporte del autor a sistemas operativos en nuestros actuales métodos administrativos, lo vemos hoy día reflejado en conceptos como los fondos de ahorro, inversión y tipos de capital en donde se ve la clara influencia de sistemas de inversión aplicados hace cientos de años a partir del capital generado de los ingresos pro-

[8] Idem... página 355.
[9] Idem... página 357.



ducidos de los salarios. En muchas ocasiones para los trabajadores más pobres, sus salarios no les permitían pretender obtener ingresos o rentas de los mismos, ya que estos no los mantenían sino por periodos extremadamente cortos pero en el caso de las personas que de sus salarios o capitales sean suficientes para mantenerlos por meses o años; se intentaba obtener ingresos de la mayor parte del mismo, reservando lo escasamente indispensable para su supervivencia, hasta comenzar a obtener los frutos de su inversión. Dicha parte de la que se espera le suministre los ingresos, es lo que se denomina propiamente capital y la otra de la cual se piensa satisfará su consumo inmediato puede consistir en la que destina exactamente a este propósito, de la llega de otra fuente o de la que invierte en compra de objetos por ejemplo, de cualquiera de los dos fondos anteriores.

Por otro lado y en cuanto al desarrollo de las ciudades, el autor nos hace ver cómo en sus comienzos dichas áreas urbanas eran pobladas por comerciantes y artesanos ya que por la época se encontraban en una situación de prestación de servicios, junto a los grandes terratenientes quienes vivían en majestuosos castillos fortificados desde sus propios campos y rodeados por sus arrendatarios y servidores.

"Es verdad que los habitantes de una ciudad siempre deben en última instancia obtener del campo su subsistencia y todos los materiales y medios para su trabajo"[10].

[10] Idem... página 513.

24

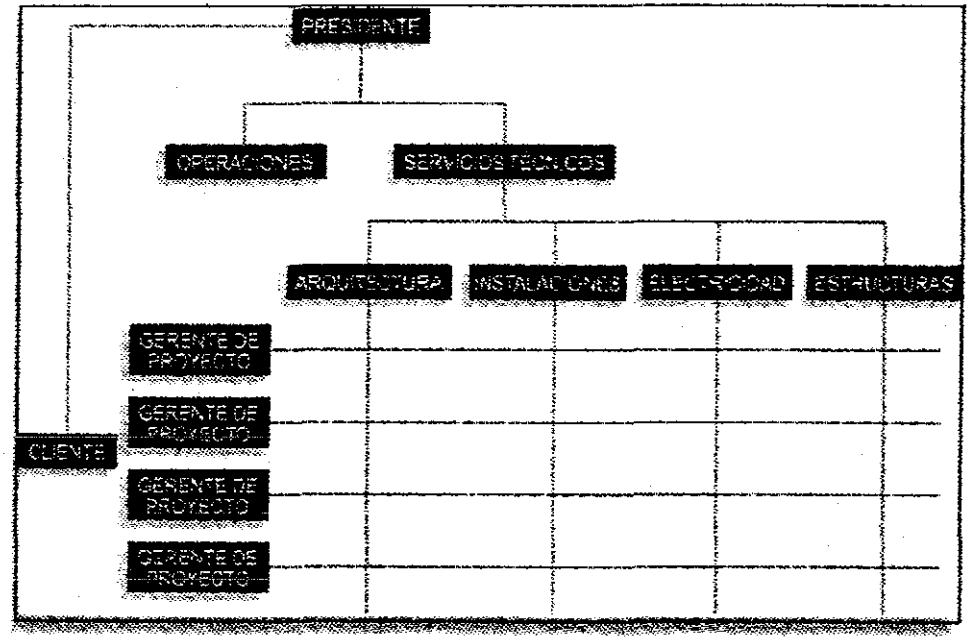
2.1. La Gerencia en la Actualidad

El presente estudio tratará en su capitulo segundo "La Gerencia en la Actualidad", un análisis de tópicos como el sistema básico empleado en nuestras empresas, el papel y desempeño del gerente de proyectos, sus funciones y responsabilidades así como los mecanismos para su evaluación y toma de decisiones.

De esta forma se pretende llegar a un profundo conocimiento de lo que hoy día conocemos coma la gerencia de proyectos para finalizar con un planteamiento a corto plazo, de los mejores lineamientos para un sistema de gerencia moderno.

2.1.1. ¿Qué es la gerencia de proyectos?

Podemos definir la gerencia de proyectos como un sistema matriz en donde no se cuenta con personal permanente, sino que se asignan equipos multidisciplinarios de proyectos para realizar una tarea en especial; así una vez terminado cada proyecto, el equipo anterior es desintegrado e integrado a otro diferente.



Este sistema nace a partir del análisis de resultados en donde los mayores ingresos generados por las empresas del medio, son producidos gracias a la intervención de varios profesionales, al contrario de muchas otras consultorías en donde generalmente sólo interviene uno o dos. Es por que la gestión adecuada del equipo que trabaja en un proyecto, forma el pilar más importante para el rendimiento de la empresa a largo plazo.

La figura anterior nos muestra un sistema típico de gerencia de proyectos o de DPE (director de proyectos eficaz), término adaptado del ingles SPM (Strong Project Manager), en donde se selecciona un grupo de gerentes de proyecto de los socios de la empresa, para el caso de una empresa unidisciplinaria, o de los mismos empleados, para el caso de una empresa multidisciplinaria, teniendo su diferencia fundamental en el hecho de que en la segunda, los directores de departamento también participan en la selección del gerente de proyecto y del equipo para cada uno de los proyectos y al mismo tiempo son los responsables del control de calidad sobre el trabajo realizado en su respectivo departamento.

Para el caso de la empresa unidisciplinaria, cualquier empleado responde frente al gerente de proyecto designado específicamente para cada proyecto, pero cada individuo tiene su propio supervisor permanente, como por ejemplo uno de los socios de la empresa, quien al inicio de un proyecto y al ser designado, decide a cuál de todos los gerentes va a encargar el trabajo y posteriormente, son ellos los encargados de seleccionar los miembros del personal que deberían formar parte del equipo del proyecto y su nivel de participación. El paso siguiente sería la delegación por parte del socio al gerente de proyectos sobre la supervisión diaria del proyecto manteniendo el suficiente control para detectar y reaccionar ante problemas o imprevistos de carácter importante.

Es importante aclarar que este tipo de sistema no constituye la respuesta a todos los problemas de la administración y gerencia como lo explican

David Burstein y Frank Stasiowski[11], donde explican que es ideal para proyectos importantes en donde a los participantes del equipo se le asigna un proyecto a largo plazo, de tiempo completo y en donde se pueden concentrar los esfuerzos en coordinar el desempeño de cada integrante para el máximo logro de los objetivos.

Como aspectos sobresalientes de dicho sistema de administración, aparecen la constante comunicación entre directores, gerentes de proyecto y jefes de sección, que se hacen fundamentales para así lograr una correcta planeación de la mano de obra.

Otro aspecto de vital importancia lo constituye la existencia de una figura con la capacidad técnica suficiente como para garantizar la calidad del trabajo, que en muchas ocasiones es una característica ausente en los gerentes encargados.

Así, podemos definir el éxito de este sistema a partir de la exacta delegación de responsabilidades como el manejo diario y mantenimiento del control que el director otorgue sobre el gerente de proyecto.

2.1.2. Funciones del Gerente

Dentro de las principales funciones de la gerencia de proyectos encontramos:

- **Supervisión técnica,** la cual juega un papel primordial debido a que la especialización en campos específicos de cada empresa, son la base de su subsistencia. De aquí que la experiencia técnica del gerente de proyecto, toma una suma importancia en aspecto de competencia desde el nivel de trato con los clientes, hasta su habilidad para motivar al personal.
- **Planeación,** donde la clave esta en la división que se tenga de las necesidades generales del proyecto para así poder ser atendidas de manera eficaz, evitando crisis y anticipando las ineludibles para hacerlas más controlables. Aspectos como la definición de las necesidades por parte del cliente, falta de voluntad para definir objetivos, conclusión indefinida del proyecto y la deficiente comuni-

[11] Tomado del libro *Administración de Proyectos* o *Project Management*, editorial Trillas y Gustavo Gili respectivamente, página 14.

cación sobre las necesidades y cambios del proyecto, son superadas a través de una planificación correcta.

· **Organización**, en donde la función del gerente de proyecto se basa en la supervisión del trabajo (desempeño) y selección de los miembros de su equipo; información que no solo deberá proporcionar a los directores y jefes de departamento, sino de igual forma a los miembros del equipo.

· **Dirección**, que se define en la correcta coordinación y dirección de las actividades de todos los integrantes de equipo del proyecto, pasando por directores, consultores independientes, clientes, dependencias oficiales y absolutamente todos los miembros del equipo, traducido en la realización eficaz del proyecto sin exceptuar ningún aspecto.

· **Control**, en donde la calidad técnica, los presupuestos, la programación y la satisfacción del cliente, resumen los aspectos más relevantes que deben estar en constante control mediante múltiples sistemas como la revisión del diseño, o los informes periódicos de progreso. Aquí se hace la aclaración de que la habilidad de delegar responsabilidades por parte del gerente de proyecto, debe de tener medidas de control adecuadas.

· **Gestión financiera**, debido al alto conocimiento y trato del gerente con el proyecto y con el cliente, es su función el asegurarse que los costos de trabajo son debidamente estimados y que tanto las facturas como los pagos de cuentas son realizados rápida, efectiva y exactamente.

· **Apoyo a la mercadotecnia**, de esta forma y como una de las funciones más importantes de la gerencia de un proyecto, consiste en fomentar las ventas, mediante trabajos adicionales a clientes que de una o otra manera ya reconocen su calidad de obra; entre otras múltiples estrategias. Deberá de establecer programas de proyectos futuros de acuerdo a las necesidades del cliente, así como motivar su adquisición; debe saber como vender sus ideas.

2.1.3. Responsabilidades de la Gerencia

Como la primera responsabilidad de todo gerente de proyectos, está el éxito de su trabajo y no la excusa para el incumplimiento o la deficiencia presentada en el mismo. Es su habilidad para enfrentar problemas y encontrar soluciones lo que hace del gerente de proyectos una persona de éxito y con gran potencial personal y profesional además de marcar un rápido ascenso en su empresa por su nivel de desempeño. Cabe anotar que esta habilidad le hará merecedor del reconocimiento y respeto tanto de sus colegas como de los clientes, por medio del logro de sus objetivos pese a sus inconvenientes.

Otra responsabilidad consiste en el adecuado juicio en cuanto al momento en que debe de ejercer control, es decir, aunque los miembros de su equipo lo busquen para que los dirija y guíe, él debe saber otorgar y permitir a cada uno de ellos la responsabilidad de decidir y poner en practica su creatividad dentro de los limites del proyecto.

No menos importante aparece la responsabilidad de servicio al cliente, pero siempre teniendo en cuenta que lo primordial es la correcta rea-lización del proyecto pese a que en muchos casos esto represente el desacuerdo con el cliente, razón por la cual su habilidad para manejar exitosamente estas relación es o debe ser otra de sus virtudes.

Una más de sus responsabilidades está en el cumplimiento de los plazos previstos, pero en su defecto debe hacerse responsable de comunicar al cliente acerca de:

1. Las consecuencias de tales demoras.
2. Recuperar el tiempo perdido con base en el aumento de la productividad de su equipo.
3. Deberá confirmar con el cliente que la demora no fue causada en ningún caso por la empresa a la que pertenece.
4. Se hace la aclaración de que muchas de dichas demoras son causadas por el cliente o por las dependencias oficiales.

Como último rubro en sus responsabilidades aparece la obtención de ganancias sobre todos los tra-

bajos que se realicen, o dicho de otra manera:

· Ganancias en forma de reserva de capital, que constituyen el fondo de amortización de la empresa para situaciones de escasez de trabajo o de crisis en la empresa y a su vez, evita el despido de personal clave o el cierre de operaciones; de esta manera se asegura la estabilidad de la empresa.

· De esta forma, las ganancias son la fuente de la inversión para la empresa en cuanto a mobiliario general o bienes de capital que determinan el crecimiento de la entidad como las computadoras y programas especializados de diseño, etc.

· Si su nivel de ganancias no es estable, en pocas palabras detendrá el crecimiento de la misma ya que por ejemplo las instituciones bancarias fijan ciertos rangos de incremento en las ganancias para atribuir líneas de crédito que en muchas ocasiones permiten la realización de operaciones cotidianas y determinan el crecimiento de la empresa.

· Las ganancias continuas proporcionan el capital necesario para las mejoras salariales y los diferentes tipos de bonificación a sus empleados.

· Los ingresos que recibe una empresa, deben de constituir una ganancia mayor para los inversionistas, que las inversiones más seguras como los fondos de inversión o bonos fiscales, ya que de otra forma las fuentes de capital desaparecerán.

· Las ganancias son la recompensa por los riesgos de posesión como el compromiso financiero de la empresa y consideraciones de responsabilidad profesional.

Es de esta forma que el gerente de proyecto es la persona que más incide sobre las ganancias porque tiene que ajustarse a un presupuesto aprobado con anterioridad.

Según Koontz y Weihrich, 1991. Existen algunas características y habilidades a nivel de dirección que deben tener los cuadros directivos de las empresas:

· Actitudes analíticas y de solución de problemas.
· Capacidad de liderazgo.
· Ética en el trabajo.
· Experiencia.

2.1.4. El Tiempo, Factor Decisivo

Debido a las múltiples disciplinas que la gerencia de un proyecto enmarca, nos vemos obligados a optimar la mayor cantidad de procesos que en ella intervienen y como común denominador encontramos el tiempo, su administración y su control.

Esta es la única mercancía valiosa que no se puede adquirir y de su correcto uso depende la eficacia que se logre en la administración de una obra.

En muchas ocasiones vemos como el dar prelación a ciertas actividades, trae como consecuencia inmediata la renuncia a la realización de otras o en su defecto al sobrecargo de atención colocada en áreas específicas; pero como en muchos aspectos dentro de la gerencia de una empresa constructora, dicho punto parte de la forma de vida que lleva la persona directamente responsable, que para el presente estudio se remite al gerente del proyecto.

Ahora bien, la primera pregunta a resolver es, ¿Cómo administro mi tiempo actualmente?; análisis previo a la planeación de un nuevo sistema de control de nuestro tiempo, es decir, cuáles son las actividades que rutinariamente realizó durante el día, las semanas, los meses, etc.

Es importante considerar la especificidad con que se debe realizar dicha planeación ya que como el dinero, de su buen o mal uso, depende el fracaso o éxito la empresa.

Uno de los sistemas que podemos emplear para transformar las rutinas que nos aíslan del control de nuestro tiempo, consiste en el despiece por horas de las actividades que actualmente realizamos durante los días de la semana (anexo 1); posteriormente se promedian los tiempos empleados por actividad durante dos o tres semanas, para luego de esto preparar un resumen diario de cómo se quiere emplear el tiempo, utilizando el mismo método e implementando estrategias que nos lleven a su aplicación.

En muchas ocasiones se cree que el sobrecargo en las horas destinadas al trabajo es cómplice inmediato del buen desempeño de la empresa o de su gerente, pero no en todas las ocasiones vemos como se utiliza realmente dicho tiempo invertido o si las actividades que se realizan en los despachos están previamente organizadas y controladas por tiempo de tal manera que no se desperdicie, desviando el objetivo que se pretende.

Ejemplo de lo que se habla lo encontramos claramente en las reuniones de trabajo en donde en muchas ocasiones se cuenta con la presencia de personal que no es indispensable y que de otra forma con el simple reporte de lo acontecido, podría subsanar su ausencia en las juntas; tal es el caso de la mayoría de los gerentes de proyecto quienes consideran su asistencia indispensable para el desenvolvimiento de dichas mesas de discusión, pero que con la previa organización de los puntos considerados importantes y su representación en algún cargo de confianza, podría ser reemplazada.

Existen sin embargo, factores importantes a contemplar en aspectos como este: las personas que en ocasiones no son llamadas a las juntas, tienden a sentirse rechazadas, juzgadas o desplazadas en la toma de decisiones o en niveles de discusión fundamental para la empresa, pero esta situación se resuelve en el momento en que la misma cabeza del equipo comienza por clasificar las reuniones estrictamente necesarias y en las que su presencia se hace imprescindible, desprendiéndose totalmente de las demás y asignándolas a otros niveles.

Pero en muchas ocasiones dichas juntas no podrán ser evitadas razón por la cual se hace aun más importante marcar lineamientos que determinen el desarrollo de dichas juntas; por ejemplo:

- Siempre deberá existir una orden del día.
- En la orden existirán niveles de importancia en los puntos a tratar.
- Deberá de asignarse el tiempo exacto a invertir por cada tema a tratar.
- Cada tema tendrá la referencia

exacta de las personas que en él intervienen y esto probablemente nos este marcando también, quien debe o no asistir a la junta.

· La orden del día deberá ser entregada a los asistentes, por lo menos con un día de antelación para que ellos puedan preparar su tema.

· Es importante incluir los costos por hora de reunión.

· El material necesario para la junta deberá ser preparado con anticipación.

· El tiempo que por conclusión es el más aprovechado en las reuniones, corresponde a una hora u hora y media, y en lo posible debe hacerse en las últimas horas de la mañana y con horas poco convencionales (11:35 ó 12:15), lo cual marcará una exactitud implícita en el comienzo de la reunión.

· Sin importar si los convocados a la reunión se encuentran en su totalidad, se deberá comenzar la reunión a la hora pactada y sin retrocesos en los temas, lo cual hará que quienes lleguen tarde, para la próxima ocasión traten de evitar el incidente.

Existen muchos factores que intervienen en las actividades que obstaculizan el aprovechamiento del tiempo tanto por parte del personal como por parte del gerente de proyectos; el teléfono, las interrupciones, los imprevistos urgentes, actualización de información, los pendientes, etc., pero de todo lo anterior, lo más importante es tener los mecanismos indicados para atacar dichas trabas. Así, vemos como desde la misma ubicación o distribución de los inmuebles dentro de un área de trabajo, hasta la clara definición del las prioridades y su nivel de intervención en el desenvolvimiento de los proyectos, se hace fundamental para el desarrollo optimo de los mismos, bajo términos de cumplimiento.

Sin embargo, es importante aclarar que existen posibles resultados contradictorios en la optimización de los tiempos sobre normas de eficacia, como lo es el deterioro de la comunicación dentro de la empresa y por esto antes de implementar los sistemas de administración de nuestro tiempo, debemos sopesar y elegir si se está dispuesto a compensar los costos que este cambio conlleva.

2.1.5. Aspectos Determinantes para la implantación de los Sistemas de Control

Actualmente la gerencia se ve como el punto estratégico para la estimulación hacia el alcance de los objetivos de la empresa dentro de un plan o sistema esquematizado, pero si lo analizamos desde el punto de vista de su funcionamiento, realmente es una red de información para el control y la toma de decisiones, o el intento ideal para el logro de los objetivos basándose en el trabajo en equipo de múltiples y diversas disciplinas como la economía, la contabilidad, la cibernética, la teoría y el análisis de sistemas, teorías organizacionales y ciencias del comportamiento, entre otras.

Pero de esta mezcla multidisciplinaria lo más importante es la retroalimentación que proporciona en comparación con los objetivos: magnitud de discrepancias, momento exacto en que se deben modificar los planes; y el grado de asimilación que las partes puedan tener para retomar el camino preciso rumbo hacia los objetivos de la empresa.

Dicho sistema provee mecanismos de satisfacción personal en cuanto al comportamiento, que van enfocados a la toma de decisiones, lo que en otras palabras podemos llamar auto programación. Es aquí donde se hace importante tomar en cuenta factores como el ambiente y las relaciones humanas.

Así, el gerente de una empresa para el conocimiento de lo que se realizó, está sujeto al comportamiento (interpretación humana) que afecta a la empresa (influencia de fenómenos meteorológicos, estados de animo, desviación de datos, frustraciones, aspiraciones, conflictos, comunicaciones, etc.) y que tienen su reflejo en el mismo instante en que se logran más o menos con rapidez sus objetivos, así como el costo que representan.

Toda esta información en los niveles gerenciales repercute para la toma de decisiones que van hacia afuera de la empresa, o que son internas; para la distribución de estímulos y la aplicación de sanciones.

De esta forma aparecen diversos aspectos que nos permiten llevar un control específico y que es preciso detectar, para el correcto funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta que el concepto de "centro" es de carácter subjetivo ya que puede constituir información procesada y/o expedida, personas o maquinas, pero que siempre busca definir los alcances de la responsabilidad personal, encontramos:

· Centros de información y centros de decisión, en donde podemos ver que existen centros de información independientes pero de ninguna manera se podrán presentar los centros de decisión sin ser centros de información.

· Centros de costos, en donde se hace fundamental el reconocimiento de los lugares o áreas en donde inciden los más importantes costos para poder tener responsables directos de su manejo y control. Aquí es importante formularse preguntas en cuanto a la variación de los costos.

· Centros financieros, en donde se busca el mejor aprovechamiento del dinero, el uso racional de los recursos.

· Centros de gastos, en donde se debe mantener la relación exacta de gastos contra ingresos y aspectos como: cuándo no hay ingresos directos, cuándo los gastos son nuevos, cuándo los gastos son intangibles o futuros.

· Centros de utilidad, en donde se pueden y deben asignar los ingresos para medir la eficacia, los sistemas de auto evaluación, la comparación de actuaciones; medir y limitar el monto de la inversión; una mayor producción, y todo esto enfocado hacia una mayor motivación.

· Centros de inversión, en donde se busca que como el dinero presenta un costo de servicio, se tenga una baja inversión para así pagar poco por lo mismo, teniendo en cuenta ciertas excepciones.

Por esto cada día se requiere un mayor aumento de los sistemas y factores que predominan en la toma de decisiones, pero si se logra implementar, como lo cita Francisco J. Laris Casillas[12], "verdaderos sistemas de planeación y control que realmente funcionen como lo que son, SISTEMAS", el ser humano podrá aumentar su

[12] Fragmento de su libro *Adelanto al Siglo XXI*, página 199.

experiencia a base del reconocimiento de sus errores, para así, replantear planear y decidir.

2.1.6. Toma de Decisiones

En la actualidad se dice que el buen gerente es aquel que toma buenas decisiones en medio de la infinidad de incertidumbres con información equívoca o con su ausencia. Pero la pregunta es: ¿realmente es falta de información o sobre cupo de ella que no se alcanza a digerir o emplazar dentro de las necesidades y capacidades propias?.

Los avances tecnológicos, la telefonía celular, los medios impresos, el Internet, sistemas masivos y extra rápidos de comunicación junto a la creciente globalización de la que en muchos casos nos vemos excluidos por las situaciones económicas internas del país, de nuestra empresa, son algunos de los factores que nos llevan a pensar al respecto de este trascendental punto dentro de nuestro desempeño como gerentes y del momento exacto en que debemos actuar para prevenir las situaciones adversas, muchas veces actuales y más aun, futuras.

Este proceso de toma de decisiones implica el exacto conocimiento de las situaciones, el sentir la conveniencia de cambiarlas o dejarlas, mediante el estudio de las múltiples alternativas generadas por el propio conocimiento, ingenio y capacidad de liderato que en nosotros deberá ser constante; el estudio de incluso las personas mediante su perfil; en quien poder delegar, emitir ordenes, decidir, y posteriormente, evaluar los resultados.

Pero realmente es en los tiempos difíciles cuando más se debe de planear, previendo las posibles situaciones que nos llevan a una incorrecta decisión, apresurada o por el contrario, tardía, pues gracias a la experiencia hemos podido establecer que aun peor que una mala decisión, es el posponerla y tomarla a deshora, ya que implica un mayor costo y aumenta el desconcierto por parte del personal a cargo,

debido a la confusión de las metas.

Si se considera que las decisiones deben de estarse tomando constante y permanentemente, es claro que la mejor opción es la de observar previamente el panorama, o en otras palabras, que gracias a los sistemas de planeación, se nos permita analizar el grado de afectación de las decisiones de terceros, o personas ajenas a nuestra empresa y que nos tocan directamente.

Pero aun cuando estén tomadas las decisiones, debemos encontrar el tiempo exacto y los mecanismos precisos para el análisis de los resultados que dicha decisión trae consigo, ya que manteniendo la postura correcta, lograremos sobreponernos a los tiempos difíciles, siempre recordando que vendrá una mejor época y debemos estar preparados para aprovecharla de la mejor forma, si consideramos una cierta estabilidad mantenida, y que nos dará paso a tomar nuevos riesgos y sacar mejor provecho de nuestra sociedad, país, empresa y familia.

2.1.7. Excelencia Administrativa y el Administrador del Siglo XXI

La excelencia administrativa no es un enunciado, es un proceso ascendente, en donde cada paso fortalece al inmediato siguiente. El proceso de la excelencia puede describirse en la siguiente forma:

Administrador del siglo XXI: se caracterizará porque deberá saber hacer suposiciones sobre bases reales respecto al comportamiento de ciertos acontecimientos futuros; adicionalmente el enfoque de su empresa deberá ser hacia el mercado y la orientación al cliente, de tal manera que las metas de la empresa deberán estar subordinadas, estratégicamente, a estos dos factores.

· Análisis del futuro bajo tres enfoques diferentes:

-En sentido estricto (esperará a ver que pasa y tratará de resolverlo).

-En sentido práctico (prepararnos para el futuro).

-En sentido estratégico (construirlo, diseñar el futuro).

Es vidente que el administrador orientado al nuevo milenio debe enfocar sus habilidades hacia un futuro sentido estratégico, sólo así podrá construirlo y lograr las meta que se esté fijando.

· Para la construcción del futuro estratégico, el administrador cuenta con cuatro técnicas básicas:

-Predicciones.

-Previsiones.

-Proyecciones.

-Pronósticos.

El pronostico, es la técnica que le permite al administrador modificar las proyecciones, fijar objetivos estratégicos y diseñar estrategias consecuentes para lograrlos. Esto nos lleva a pensar en la importancia de diseñar objetivos que más que metas se conviertan en desafíos y estrategias creativas para alcanzarlos.

· Las cualidades que debe reunir el administrador para el diseño de objetivos y estrategias son:

-Creatividad.

-Imaginación.

-Audacia.

-Intuición.

2.1.7.1. El Concepto del Cambio

El cambio es un proceso que consiste en pasar de un estado (A), a un estado (B). En dicho cambio intervienen dos actores: El actor activo que es quien genera el cambio y el actor pasivo que es quien lo asimila.

Los problemas se presentan generalmente cuando el

actor pasivo no acepta su papel como asimilador de cambio y ello se refleja en lo que se denomina la resistencia al cambio. Esta resistencia al cambio se minimiza considerablemente en el momento en que el actor activo involucra al actor pasivo en el diseño del cambio presentándose el fenómeno de la proactividad, característica del administrador del nuevo milenio.

El cambio implica un enfoque de la organización en cuatro vertientes:

1. Ser actores del cambio con una visión proactiva.
2. Conceptuar a la empresa como sistema social en donde el consumidor es su razón de ser y por tanto debe ofrecerle un producto de calidad y un servicio que satisfaga plenamente sus expectativas.
3. Manejo de la organización bajo el criterio de que es por naturaleza un sistema abierto formado por personas, todos diferentes entre sí, y todos con anhelos y metas personales diferentes, lo que dificulta aún más su gerencia.
4. Revisión constante de la subsistencia del sistema para generar estrategias creativas que permitan que su ciclo de vida se haga cada día más extenso.

Para lograr la construcción del futuro y cambios estratégicos en la organización, el administrador deberá considerar en todo momento que la empresa es un sistema abierto y como tal, en constante contacto con el medio ambiente que la rodea: clientes, proveedores, gobierno, comunidad, instituciones financieras, etc.

2.1.8. Actualizaciones de Gerencia

Factores determinantes:

- Actualmente las compañías necesitan ser los motores del mercado mediante la creación de sus propios mercados, clientes y futuros.
- Aunque la "Experiencia" ha sido la clave de los últimos tiempos en el mundo de los negocios, la del mañana será la flexibilidad, agilidad, el escepticismo y un deseo incansable por aprender, mejorar y cambiar.
- El poder en expansión acelerada de las tecnologías de la infor-

mación y las comunicaciones.

· Rápida globalización de los mercados, competencia, patrones de cambio, capital financiero e innovación administrativa.

· Cambio de economía mundial basada en la explotación de los recursos naturales y en la industria manufacturera a una que se basa en el valor del conocimiento, la información y la innovación.

"Salvo raras excepciones, el poder económico y productivo de una empresa moderna radica más en su capacidad intelectual y de servicio que en sus activos tangibles".

James Brian Ruinn
Catedrático Administrativo.

· Recuperación del equilibrio geopolítico: surgimiento de un nuevo orden económico y político.

· Surgimiento de nuevas formas de organización administrativa sin precedente, tanto adentro como entre empresas.

· Cambio en el centro de gravedad económico del mundo de los negocios de empresas multinacionales a empresas más pequeñas, más ágiles y más emprendedoras.

· Aumento en la importancia social, política y comercial de las consideraciones ambientales.

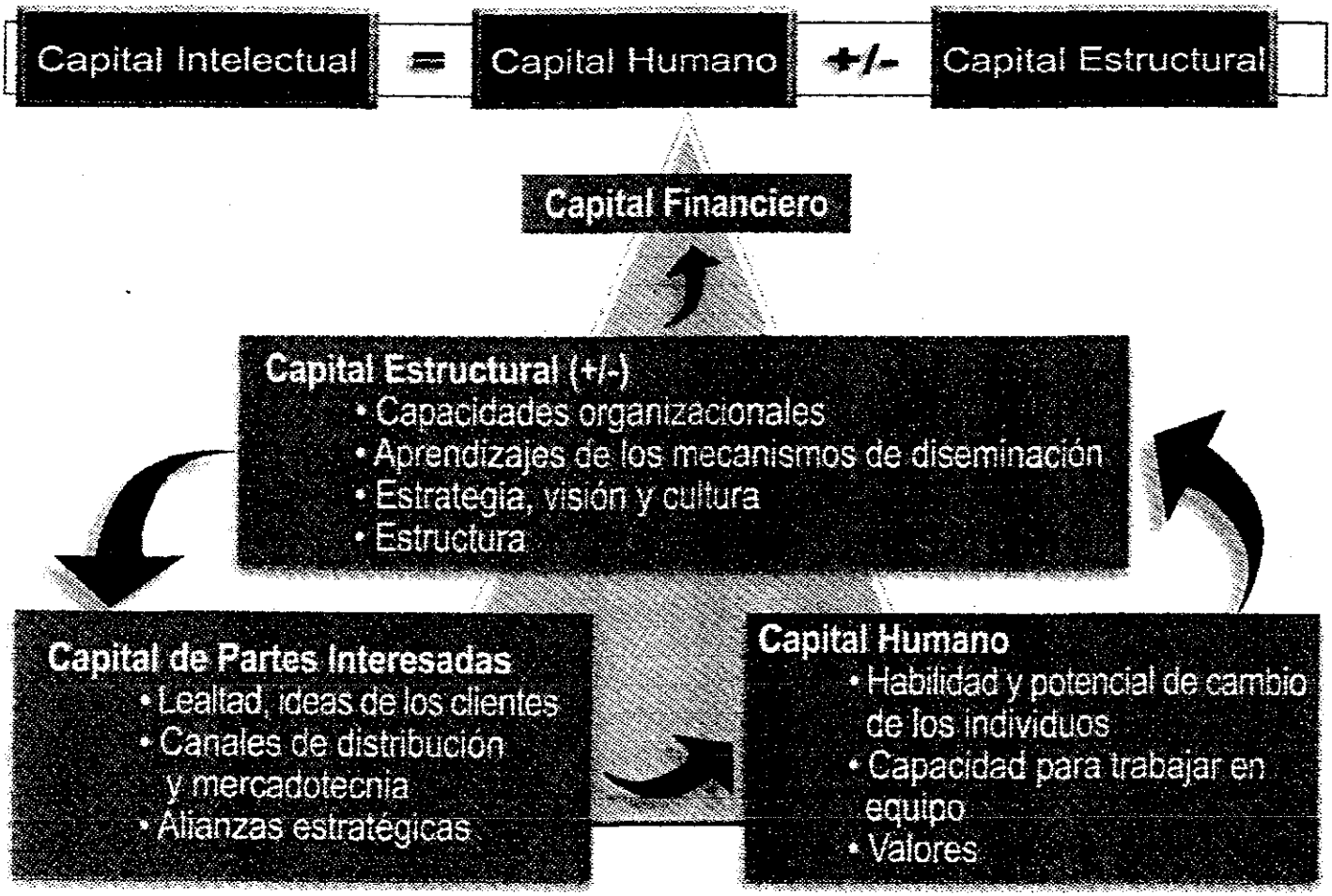
· Aumento crítico en la velocidad, complejidad e imposibilidad de predecir el cambio.

"Es un mundo en donde la competencia se ha vuelto tan despiadada, multifacética e impredecible que ninguna ventaja competitiva será capaz de durar, sino que deberá regenerarse constantemente".

James Brian Ruinn
Catedrático Administrativo.

2.1.8.1. La Punta del Iceberg

El potencial de valor de las empresas es como la punta de un iceberg, sólo sobresale el 10% de la línea de flotación, el 90% restante (la base del capital intelectual de la empresa) queda escondido a la vista de contadores, analistas y ejecutivos por igual, razón por la cual dicha base se encuentra generalmente mal administrada.



Lo que se necesita es un nuevo balance general tipo Iceberg más dinámico, que ajuste la atención de los directivos a donde debe: a las fuentes fundamentales de las futuras capacidades de valor-creación y ventajas comparativas únicas de la empresa.

Existen tres componentes básicos de la base de capital intelectual de una empresa:

· Capital humano: competencia, conocimiento, valores, potencial innovador de los individuos *dentro de la organización.*
· Capital de partes interesadas.
· Capital estructural: capacidad de cambio, aprendizaje y trabajo de equipo de la organización, estrategias, visión, cultura, sistemas de información.

Modelos Organizacionales

SIGLO XX	*SIGLO XXI*
-Estabilidad, Fácil predicción.	-Cambios discontinuos, mejoras continuas.
- Dimensión y escala.	-Velocidad, capacidad de reacción.
-Autoridad y control de arriba abajo.	-Otorgar poder, liderazgo general.
-Riguidez en la organización.	-Org. virtuales, flexibilidad permanente.
-Control por medio de reglas y jerarquía.	-Control por medio de visiones y valores.
-Información cerrada.	-Información compartida.
-Análisis racional cuantitativo.	-Creatividad, intuición.
-Necesidad de certeza.	-Tolerancia ante la ambigüedad.
-Reactiva, antiriesgos.	-Proactiva, emprendedora.
-Guiada por los procesos.	-Guiada por los resultados.
-Independencia y autonomía.	-Interdependencia, alianzas estrat. de empresa.
-Integración vertical.	-Integración Virtual.
-Enfoque organizacional interno.	-Enfoque en el medio competitivo.
-Consenso.	-Discución constructiva.
-Orientación hacia el mercado interno.	-Enfoque internacional.
-Ventaja competitiva.	-Ventaja cooperativa.
-Ventaja de competencia sostenida.	-Hipercompetencia, reinvención de la ventaja.
-Competencia por los mercados actuales.	-Creación de los mercados del mañana.

2.1.8.2. Proyecciones a Futuro

· No se debe jugar de acuerdo a las reglas de la competencia dominante. Se debe inventar las propias reglas y hacer que los otros las imiten. Se debe crear un nuevo espacio competitivo.
· Innovar o morir. Se deben desarrollar estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones consistentes. Las mejores compañías cambian y se superan a sí mismas constantemente.
· Se debe volver a examinar la empresa para encontrar activos estratégicos escondidos y luego se deben apalancar.
· Se debe desarrollar una inclinación hacia la velocidad y la acción en la empresa. Llevar los planes a la práctica con rapidez.
· Se debe ser proactivo y experimental. Adiós al tamaño o a la reputación, hay que salir y hacer que las cosas sucedan.
· Se debe romper barreras. Compañías virtuales, límites entre empresa y proveedores.
· Se debe emplear a todo el personal y todas sus capacidades, todo el tiempo. Otorgar poder o facultar, autoridad y recursos ejercidos para actuar.
· Se deben globalizar tanto las perspectivas como las bases del conocimiento.
· Se debe hacer del aprendizaje organizacional una religión. Al final la única ventaja competitiva será la capacidad para aprender más rápido y mejor que los competidores, y convertir dicho aprendizaje en nuevos productos, servicios y tecnologías antes de que la competencia imite la última innovación.
· Se deben desarrollar herramientas estratégicas parar medir el propio desempeño. Concentrarse en factores de cambio estratégico y lucrativos clave, aquellos que revelan la dinámica fundamental de la empresa.

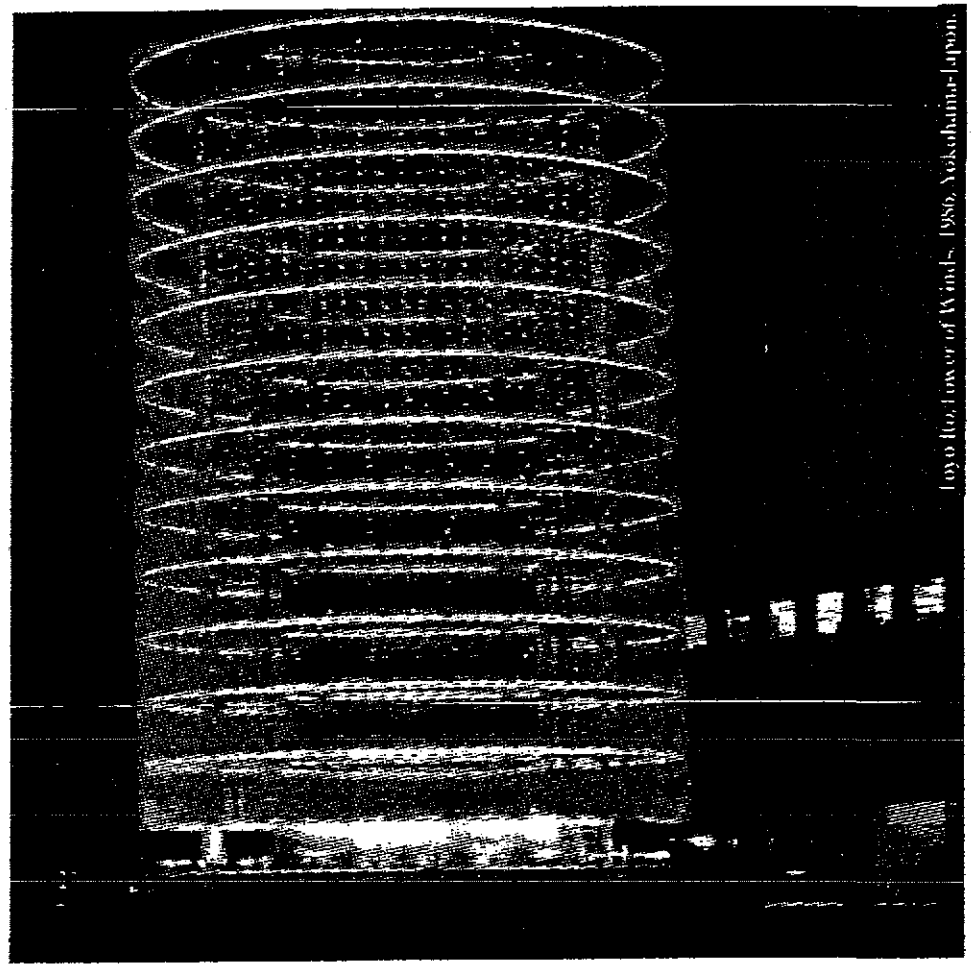
2.1.8.3. Principales Indicadores de Rendimiento Estratégico Fuera del Alcance de la Contabilidad

· Capacidad y potencial de aprendizaje organizacional.
· Tasas de innovación para nuevos productos y servicios.
· Tasas de crecimiento y desarrollo de las actividades fundamentales y del capital intelectual.
· Satisfacción de los clientes.

· Estado de animo de los empleados y rotación de personal.
·Capacidad para crear equipos y colaboración interdisciplinaria.
· Valor de las alianzas estratégicas y canales de distribución externos.
· Velocidad: tiempo para comercializar nuevos productos.
· Rendimiento y responsabilidades ambientales.

"Una innovación o ventaja única jamás es suficiente. Se tiene que continuar generando nuevas innovaciones más rápido de lo que los competidores sean capaces de copiar la última".

James Brian Ruinn
Catedrático Administrativo.



3.1. Planeación de los Recursos Humanos

El problema del manejo del personal se debe de analizar partiendo del hecho mismo que nos indica que tratamos con un grupo de individuos independientes y en extremo complejos. Su estudio individual juega un papel relevante en el adecuado posicionamiento que cada uno de ellos tenga dentro de la empresa, para la optima utilización de sus capacidades como mecanismos encaminados a la consecución de los objetivos del grupo y simultáneamente, de cada uno de los miembros que la conforman.

El personal dentro de la empresa no sólo juega un papel trascendental desde el punto de vista económico sino que traspasa las barreras del desarrollo integral de todos y cada uno de los individuos que en ella participan, así mismo, su correcto manejo y dirección se verá reflejado en un amplio dominio de los objetivos planteados y las metas impuestas como estrategias para el desarrollo y posicionamiento de la empresa.

En este capítulo se hace énfasis en uno de los temas que esta investigación considera de mayor trascendencia dentro de los procesos de gerencia en la empresa constructora, de diseño, o gerencia de proyectos de hoy día, la planeación de los recursos humanos. De igual forma, se pretende conocer las tendencias actuales para el caso específico de la construcción.

Aquí aparece otra de las características básicas dentro de nuestras empresas y es el hecho específico de la variación en el volumen de trabajo, factor repentino y cambiante de un día a otro.

Es importante tener en cuenta que la planificación de los recursos humanos, varía de una empresa a otra, dependiendo de cómo sea el sistema administrativo de cada una. Generalmente su supervisión corresponde a los gerentes de proyectos de los despachos o los gerentes de operaciones, pero sin importar cuál sea el sistema empleado, lo cierto es

que los datos claves para dicha planificación, deben ser proporcionados por los gerentes de proyectos ya que los resultados obtenidos a partir de dicha planificación, están afectando directamente a los directores de los proyectos pues determinan quién va a trabajar en cada uno de ellos. Así que un gerente eficaz de proyectos debe de estar en capacidad de planificar no sólo las necesidades de los recursos humanos, sino también de entender los conceptos de su planificación dentro de todo despacho.

3.1.1. Planeación Eficaz

La clave para la planeación eficaz de los recursos humanos consiste en seleccionar un sistema simple y actualizar las previsiones regularmente, dejando los sistemas más sofisticados a los directivos más especializados y que pueden prever los volúmenes de trabajo con exactitud para un largo periodo de tiempo.

Para la planeación adecuada de los recursos humanos se debe responder a 4 preguntas básicas:

1.¿Existe una escasez o un exceso de recursos humanos?
2.¿Es temporal o a largo plazo?
3.¿Qué tipo de personas se necesitan?
4.¿Cómo se puede solventar la escasez?

Para la determinación de las necesidades a largo plazo (más de 6 meses), el mejor sistema empleado hasta nuestros días consiste en el seguimiento de la cantidad de trabajo pendiente. La división de horas de trabajo totales que quedan por hacer en los proyectos todavía activos por el número total de horas disponibles del personal del despacho, proporciona una aproximación cercana a la realidad de las necesidades a largo plazo.

Consideraciones:

- Incluya sólo las horas de trabajo empleadas por el personal del despacho, no por los consultores o personal de otros despachos.
- Calcule las horas que serán necesarias par terminar el trabajo, no necesariamente la diferencia entre las horas presupuestadas y las horas utilizadas hasta la fecha.

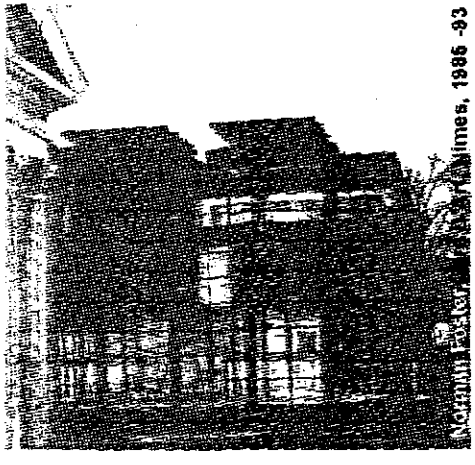
La mayor ventaja del cálculo del volumen de trabajo pendiente, se obtiene cuando se hace de una manera regular y los resultados se comparan con datos previos de la misma empresa, además de incluir los trabajos que con una certeza del 90% se realizarán o las llamadas propuestas fijas, mostrando de manera gráfica, las tendencias de las necesidades de recursos humanos, o lo que en otras palabras significa la información previa necesaria para poner en práctica los planes de contratación de nuevo personal y al mismo tiempo, nos puede llegar a dar indicios para el cambio de nivel de esfuerzo en la mercadotecnia.

3.1.2. Planeación a Corto y Mediano Plazo en los Despachos

Cuando se presenta el caso de despachos pequeños en donde el número de personal no excede las 20 personas, lo más adecuado sería realizar su planeación mediante un sistema personal en donde cada gerente de proyecto indica los nombres o perfiles profesionales que requiere (considerando que se está formando el equipo desde sus inicios y que a su vez, ha ido capacitándolo e invirtiendo en su actualización); la persona directamente responsable de la planeación del personal se encarga de contabilizar los compromisos o tipo de profesional de la oficina; se prevé el exceso de trabajo o el poco trabajo de los miembros de equipo, reúne a los directores y gerentes y se distribuye equitativamente el volumen del mismo, repartiendo copia de dicha distribución a las personas indicadas (anexos 3 y 4), repitiendo el proceso completamente cada mes o cada dos meses, según el número de proyectos que se indiquen.

Este proceso sumado al del punto anterior, le permiten a la empresa contar con una herramien-

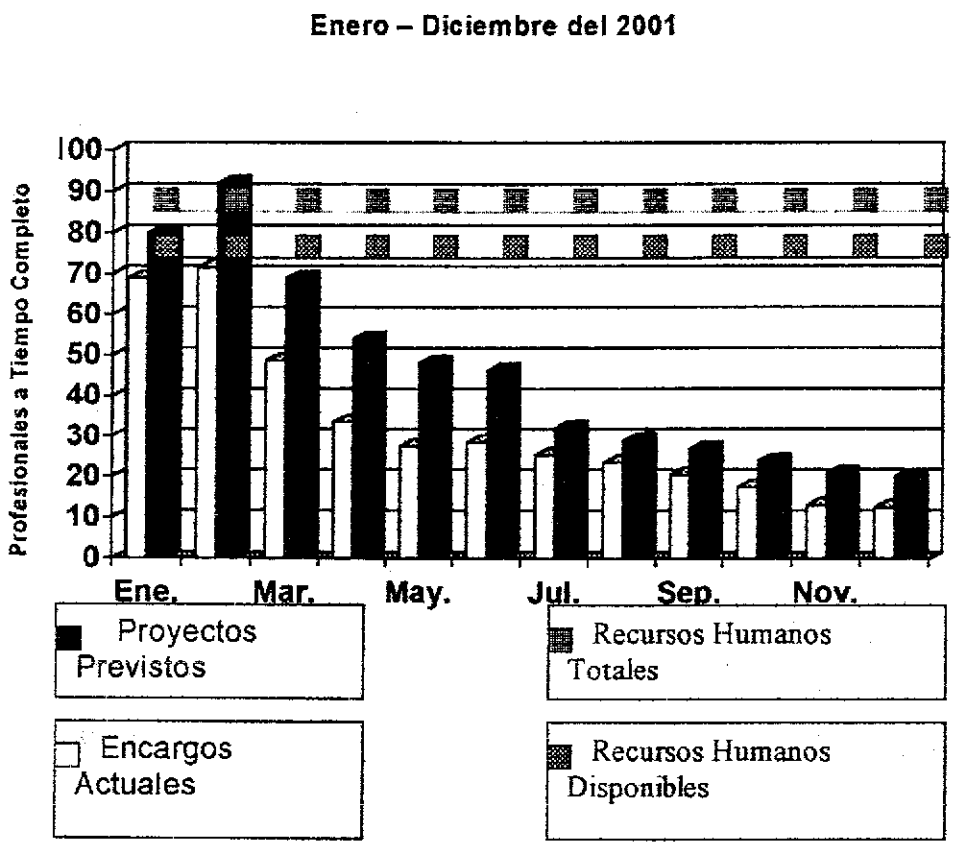
ta bastante completa para la toma de decisiones, en cuanto a sus planes de contratación (despachos pequeños, no más de 20 empleados y a corto y mediano plazo) y en donde, además se puede llegar a planificar las necesidades de recursos humanos de un proyecto si la previsión del volumen de trabajo se hace por tareas en lugar de por proyectos.



Para el caso de los despachos de más de 20 personas, el método anterior resultaría tedioso debido a los formatos. Ahora bien, si consideramos proyectos sencillos, lo mejor sería dividir el total de horas de trabajo por la duración del proyecto obteniendo así el promedio de recursos necesario por proyecto. Si consideramos proyectos de mayor complejidad, se puede optar por identificar sus necesidades en cuanto a recursos mediante un formato como el del anexo 5 y una vez hecho esto para cada proyecto, podemos incluso utilizar el formato del anexo 6 para realizar la previsión de todo el despacho.

3.1.3. Escasez o Excedente

Gracias a la obtención de los resultados de dicha previsión del volumen de trabajo, se puede determinar la duración de la escasez, o exceso, de personal mediante un gráfico que muestre la previsión total de las necesidades en recursos humanos del despacho por un periodo de tiempo largo.



Aquí es conveniente observar que las necesidades de recursos humanos siempre decrecen a medida que el volumen de trabajo pendiente disminuye, hecho de debe ser compensado con la obtención de nuevos encargos para continuar funcionando de forma rentable.

Para el caso en que la curva o los porcentajes de personal descienden de manera radical, el gráfico nos está indicando que la escasez de personal, es muy seguramente a corto plazo, pero si el descenso es paulatina o gradualmente, la escasez deberá ser a mediano o largo plazo, teniendo en cuenta que dicha curva en raras ocasiones sube debido a que el volumen de trabajo pendiente, en la actualidad es continuamente

reducido cuando los nuevos proyectos no han sido encargados.

Para el caso de los despachos de mayor envergadura, dichas previsiones deberían de hacerse para los profesionales y los delineantes, ya que para el personal de apoyo (secretarial, administrativo, de oficina), las previsiones se hacen mucho más complicadas. Para los términos o finiquitos de proyectos, dicho personal (de apoyo) se sobrecarga de trabajo y debemos realizar la previsión por separado, en ellos. (anexo 7)

Gracias a este tipo de sistema de previsión se podrá calcular el posible exceso o falta de personal y su magnitud, pero debido a que los profesionales están mezclados en la misma predicción, no se sabrá con exactitud si en este tipo de personal (profesional), habrá excesos o carencias. Dicha duda se puede llegar a solventar por medio de la correcta y constante comunicación con los gerentes de proyectos y sus directores de departamento, quienes con exactitud pueden llegar a informar al respecto.

Ahora bien, no hemos considerado el caso en que el volumen de trabajo aumente de forma sustancial, y las formas de atacar directamente el problema, sin recurrir a soluciones como la prematura contratación de personal, el cual deberá ser despedido inmediatamente el volumen vuelva a sus niveles de normalidad:

Posibles soluciones:

- Trabajo en horas extras.
- Empleados eventuales.
- Unión temporal de empresas.
- Personas normalmente asignadas.
- Funciones generales o estructurales.

Algunas ventajas de lo anterior son:

- Desde el punto de vista económico resulta más rentable para la empresa trabajar con cualquiera de las opciones anteriores, que contratar a personal nuevo al cual deberá pagar prestaciones o utilidades en su defecto.
- Desde el punto de vista jurídico se evitará complicaciones por despidos prematuros.
- Contará con personal que garantiza su experiencia por

adelantado, lo que le evitará perdidas de tiempo por adaptación o aprendizaje, en el caso de empleados de otros despachos así como en el caso de emplea-dos eventuales, con los que ya anteriormente ha trabajado de la misma forma y que además oforgan seguridad por el anticipado conocimiento de sus servicios y calidad, así como su puntualidad.

· Dependiendo del sistema de pago por horas extras, puede resultar muy atractivo para el personal, ya que representa una forma de aumentar sus ingresos.

Algunas desventajas de lo anterior son:

· Sobrecargo hasta el agotamiento del personal por trabajos en horas extras.

· Inconformismo en el personal por la paga ante las horas extras.

· Falta de apropiación de los proyectos debido a la obligada rotación de personal.

· Posibilidad de problemas jurídicos por trabajos sin prestaciones, utilidades o beneficios, por ejemplo en caso de jubilados.

Sin embargo, hay que estar preparados para las dificultades, antes de que estas se presenten, razón por la cual es importante contar con las soluciones previamente planificadas; en donde surgen soluciones como la contratación de los estudiantes más sobresalientes de las universidades por tiempos medios y la formación de mini equipos conformados por uno de ellos y algún profesional jubilado que tenga la disposición de trabajar de igual forma, medios tiempos, en conjunto con el estudiante; logrando de esta forma, unir el entusiasmo del estudiante, con la experiencia del profesional.

Esto nos lleva a pensar que se debe contar con una cartera de personas con dichas características, que estén dispuestas a vincularse con la empresa en el momento que sea solicitado.

El vinculo con otras empresas, aparece como otra posible solución en donde por medio del intercambio de personal se solventan estas carencias, pero es claro que deben ser empresas con oficios similares, mas no competitivos del todo, evitando así el intercambio de

información no deseado de una a la otra.

Ahora bien para el caso en que se considera la contratación de personal a largo plazo, en donde laborarían de forma completa, hay que tener en cuenta aspectos como que desde la toma de la decisión hasta que el empleado trabaja de manera productiva, transcurre un periodo de 2 meses y sería conveniente realizar un programa de contratación en donde se diera respuesta a cuestiones como:

· ¿Cuál será la necesidad de profesionales durante los próximos 2 años?
· ¿Cuál es la mezcla de niveles de experiencia deseada?
· ¿Cuáles de nuestros actuales empleados deberían ser preparados para cargos de mayor nivel de responsabilidad?
· ¿En dónde debemos de buscar el nuevo personal?
· ¿Cuáles son nuestros criterios para la selección de empleados potenciales?
· ¿De qué forma lograremos reducir al mínimo la renovación del personal actual?

Sin embargo, existen preocupaciones sobre todo cuando analizamos las posibles respuestas que dichas preguntas nos arrojarían, como es el caso de la última, ya que al analizar la opción de renovar tan sólo a uno de los mejores diseñadores, por ejemplo, traería consecuencias como:

· Perdida de productividad debido a que este tipo de cargo no es tan sencillo de reemplazar y la empresa dejó de obtener los beneficios con los que el empleado contribuía.
· Pagos de horas extras, debido a que con la ausencia de uno de sus mejores elementos, la empresa se vio forzada a sobrecargar a otros empleados para el cumplimiento de los tiempos, pero no tuvo en cuenta que probablemente sus empleados no estuvieran interesados en la paga adicional.
· Gastos para la obtención del nuevo elemento (anuncios, suscripción a empresa de contratación de personal, suscripción a bolsas de empleo en Internet, etc.).
· Costos de capacitación y adaptación (tiempo de supervisión, funcionamiento de los proyectos, conocimiento de los clientes, etc.).

3.1.4. Organización del Equipo de Proyecto

Antes comenzar con la organización del equipo de proyecto, se debe tener estructurado el plan específico de trabajo y una vez establecido, es entonces cuando se fijan los requerimientos técnicos que cada actividad requiere, agrupando las características profesionales, con cada actividad y posteriormente efectuando la toma de decisión necesaria, y en conjunto con el director general, para la asignación del cargo.

Un factor muy importante en esta decisión, lo conforma el aspecto de disponibilidad de tiempo de las personas elegidas, ya que las más capacitadas generalmente son las más solicitadas y ocupadas, pero aquí no sólo importa el tener la capacidad.

Posteriormente y por una parte, es de vital importancia el interés que se logre despertar en aquellas personas que nos interese contratar, pese a sus dificultades o impedimentos por distancia con el trabajo, otros trabajos o estudios, entre otros, ya que en muchas ocasiones vemos como a pesar de esto, ellas mismas obtienen el tiempo para realizar lo que realmente desean; por otra, el convencimiento de los directores en cuanto a los beneficios que puede traer para la empresa en general el contar con personas específicas; la continua actualización en cuanto a la previsión de personal y su constante comunicación a los directivos, así como la compresión de la búsqueda del bien general para la empresa y no para un proyecto en específico.

Para el caso en que se eligen los consultores o profesionales externos, es muy importante recordar que de la decisión correcta que el gerente de proyectos realice, depende el adecuado funcionamiento de ellos mismos y de todo su equipo, razón por la cual es fundamental que dicha elección garantice la consecución de los objetivos del proyecto mediante un máximo nivel de compromiso; para lo cual es conveniente cuestionarse por ejemplo, si se ha trabajado con ellos anteriormente y qué resultados se obtuvieron; cómo se les considera dentro de la

empresa y qué opinión de ellos existe por parte de otros similares; el hecho de que antes hayan trabajado para el mismo cliente y con qué resultados; qué tipo de experiencia en cuanto al cumplimiento de los compromisos se tiene a su respecto; la posibilidad de la existencia de problemas como la distancia, procedimientos de contabilidad o diferencias de tipo organizacional, o su interés por continuar formando parte dentro del grupo de personal externo, posterior al proyecto en cuestión.

3.1.5. Capacitación

Nace de una doble necesidad, por un lado el perfeccionamiento en los procesos de selección de personal es altamente improbable ya que los candidatos difícilmente conocerán el funcionamiento completo de la empresa, su cultura y sus procedimientos, razón por la cual casi siempre será necesario una etapa de capacitación o formación inicial; por otra parte, los continuos cambios del entorno hacen que los conocimientos, las tecnologías y sus aplicaciones, estén en constante desarrollo y esto implica la necesidad de capacitación continua en los diversos puestos de trabajo, y adaptada al nivel correspondiente de responsabilidad que se asuma en la empresa.

El proceso de formación se da inicialmente como un complemento a los sistemas de reclutamiento y selección que coloca en práctica la empresa. Todos estos procesos son absolutamente contingentes y todas las empresas deben ser consientes de ello para que, partiendo de las circunstancias, seleccionen y formen a su personal de manera que la ejecución de las tareas conduzcan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Con el paso del tiempo vemos como el tema de la capacitación se ve más especializado y en la actualidad la tendencia se inclina hacia la utilización de empresas especializadas que imparten cursos en todos los niveles dentro de las mismas.

3.1.6. Sistematización de la Información

Constituye un instrumento previo e imprescindible para el desarrollo de procesos de planificación y control tanto en las áreas operativas como en los recursos humanos de la empresa, hasta el punto que la supervivencia de la misma se debe continuamente a su existencia, disponibilidad y eficaz dirección. Su posesión se ha convertido en fuente de poder, en factor determinante y potenciador de la actividad directiva, y de la competitividad empresarial.

Los datos que constituyen un conjunto de hechos sin organizar; estadísticas o predicciones relativas a las personas, objetos, acontecimientos y las ideas, se transforman en información vital, en la medida que debidamente organizados, aportan utilidad o adquieren carácter relevante para una persona determinada.

Con adecuada información se reduce la incertidumbre y por lo tanto es posible incidir sobre las decisiones a tomar modificando las consecuencias que estas generan. Debido a que cada directivo no puede utilizar toda la información disponible, el gran reto de la era de la información será captar, almacenar, procesar y comunicar la más significativa para la toma de decisiones. Por lo tanto las empresas deberán diseñar sistemas de información capaces de transformar datos en información y en consecuencia, considerar el valor y costo de la misma.

La información organizada de manera que permita un acceso y recuperación fácil y rápido, configura la base de datos integrada y centralizada de cada unidad empresarial.

El sistema de información permite a la empresa captar los datos necesarios internos y externos a la empresa, para transformarlos en información válida para sus distintos agentes. El término se aplica a los medios utilizados para gestionar tales informaciones. Aquí se utilizan sistemas informáticos como herramienta básica en la civilización actual, integrados por elementos físicos y progra-

mas. El sistema informático hará posible el tratamiento masivo de datos, dando lugar a un reflejo vivo de la interrelación entre la empresa y su entorno.

Los actuales sistemas de información para la gerencia se conciben sobre la siguiente filosofía:

a) Ser soportes decisionales de la dirección, admitiendo el análisis multidimencional.

b) Constituir un centro de información que parte de datos e informaciones generadas por diversas fuentes: financieras, de producción, económicas, sociales, de mercado, etc.

c) Aportar informes consolidables para cada uno de los niveles o unidades organizativas de la empresa.

d) Incorporar flexibilidad, permitiendo análisis.

e) Exhibir facilidad operativa y rapidez de respuesta.

3.1.7. La Comunicación

Al considerar a la comunicación como un proceso de transmisión de información, el problema no es decidir si debe de existir o no comunicación, pues es un proceso inherente al propio funcionamiento de las empresas y su personal, sino analizar cuáles son las formas y los sistemas más adecuados para que la comunicación cumpla eficientemente su misión; y es aquí donde se hace imprescindible analizar sus componentes.

Los componentes básicos dentro de todo proceso de comunicación son el emisor, que es la persona que envía la información y el receptor o persona que la recibe; cada uno de ellos estará determinado por elementos tales como:

· Sistema de codificación de la información en forma de mensaje, por parte del emisor; y el correspondiente sistema de decodificación del receptor; lógicamente los lenguajes a utilizar por ambas partes deben ser compatibles.

· Conjunto de reglas, un modelo de relaciones humanas que rige el estilo de las comunicaciones.

· Una relación entre emisor y

receptor, ya sea de dependencia, de cooperación o de coordinación.

· Actitudes recíprocas entre el emisor y el receptor; de carácter personal que pueden ser independientes del modelo de relaciones existentes en la empresa.

· Una finalidad en la comunicación, que incluida en el mensaje, sea comprendida por el receptor:

Desde el punto de vista técnico la comunicación supone la existencia de:

· Una corriente o bloque de información que se trasmite, es el llamado mensaje.

· Medios definidos de transmisión del mensaje. Es decir, la existencia de un código y de medios orales, escritos, electrónicos, etc.

· Un medio en el cual se desenvuelve el mensaje, denominado canal de la comunicación. Son las líneas de comunicación, formales o informales, a través de las cuales circula la información dentro de la empresa; a nivel formal, vienen determinadas por el propio diseño de la estructura organizativa.

· La recepción del mensaje que implica un acto del receptor en el que al menos permita conocer si la comunicación ha llegado a su destino o no.

En todo proceso pueden surgir elementos distorcionantes denominados interferencias o ruidos y básicamente puede ser de tres tipos:

· De organización, provocadas por las características del canal empleado, fundamentalmente por la longitud del mismo, que depende generalmente del número de puntos intermedios por los que debe de pasar la comunicación entre el emisor y el receptor.

· Semánticas, que proceden del sistema de cifrado o descifrado, cualquier diferencia o incompatibilidad entre los códigos del emisor y del receptor dará lugar a distorsiones en el proceso.

· De actitud y conducta, que pueden aparecer por discrepancias entre las actitudes del emisor y el receptor, o mal funcionamiento del modelo de relaciones humanas, desconocimiento del tipo de relación, y por la existencia de diferencias en la finalidad del mensaje.

Los sistemas de comunicación básicos con que cuenta el

hombre son tres: el lenguaje oral, el lenguaje escrito y el lenguaje corporal, pero la forma más eficaz de comunicarnos se da con la combinación de por lo menos dos de los sistemas anteriores por ejemplo la combinación del sistema oral con la implementación de gráficos que nos ilustren el tema que se esta tratando, o cuando exponemos algún tópico en específico y nos ayudamos con el lenguaje corporal.

Para lograr comprender más a fondo lo anterior, a continuación se hace una breve descripción de cada uno de los sistemas y su forma más eficaz de transmitirse:

· Lenguaje oral.
La clave de la comunicación oral eficaz radica en ser concisos y claros tanto a personas como a grupos y siempre verificar que el mensaje logra su objetivo mediante su refuerzo escrito o con ayuda de expresiones corporales; repitiendo el mensaje en diversas formas y facilitando una reacción en el receptor.

Algunos puntos que pueden llegar a ser de gran utilidad en el momento de preparar una exposición verbal son:

1. Realizar avance de lo que se va a decir.
2. Explicar la importancia del ser escuchado.
3. La forma de transmisión del mensaje.
4. Resumir los puntos más relevantes.

Aunque este sistema permite la repetición voluntaria del mensaje varias veces, no obstante, está claro que por lo menos debe hacerse mínimo tres de estas, para que cualquier persona retenga el mensaje y si se logra dominar el sistema de una forma eficaz, el mismo puede llegar a repetirse muchas veces, pero todas de manera diferente para que no se convierta en algo monótono.

Por otro lado está el análisis de las reacciones que tiene nuestro mensaje en los receptores ya que son indicativos directos para saber si el mismo ha sido comprendido.

Estos son algunos puntos que nos ayudarán a mejorar nuestro análisis:
· El tomar notas, ya que cuan-

do la audiencia toma notas, lo más probable es que lo estén asimilando.
· Las preguntas, si los receptores no preguntan, probablemente es que no entienden y esto puede corroborarse con las mismas hacia ellos.
· Las expresiones corporales, el cambio de atención, etc.

· Lenguaje escrito.
Otro de los sistemas empleados en nuestra comunicación es el de tipo escrito, por ejemplo con los memorándums que para el caso de nuestras empresas, siempre es bueno recordar, al momento de realizarlos, que estos pueden ser simples recordatorios para asegurase que los miembros del equipo están realizando tareas asignadas e importantes; que se pueden evitar si es el caso de la convocatoria a reuniones en donde resultaría más fácil otro sistema de comunicación y la implementación de sistemas complementarios en donde por medio de clasificaciones con símbolos o colores, permita catalogarlos de acuerdo a su importancia.

Pero los memorándums no son los únicos sistemas de comunicación escrita que realizamos dentro del desempeño de nuestras labores, por ejemplo se encuentran también las cartas, en donde su eficacia radica en lo específico de la misma y en este tipo de sistema escrito en especial, entra a formar parte importante, la brevedad que se tenga; así en la medida de lo posible debemos de redactar nuestras cartas oficiales con la mayor brevedad y haciendo énfasis en los puntos destacados y relevantes, únicamente.

· Lenguaje corporal.
Uno de los sistemas a los cuales hemos dado, en la mayoría de los casos, menor importancia dentro de nuestros sistemas de comunicación, lo constituye el lenguaje corporal, y debido al grado de inconsciencia con el cual se maneja, podemos llegar a decir que es de los mejores recaudadores de información puesto que mediante su análisis resulta mucho más complicado mentir que si se analiza en forma escrita o hablada.

A continuación se formulan algunas de las actitudes más

comunes que utilizamos para la comunicación por este sistema:

1. Actitud defensiva:
· Brazos cruzados sobre el pecho.
· Piernas sobre los brazos de la silla.
· Sentarse al revés en una silla sin brazos.
· Cruzar las piernas.
· Hacer gestos con los puños.
· Apuntar con el dedo índice.
· Realizar movimientos físicos defensivos.

2. Desconfianza:
· Evitar la mirada.
· Brazos cruzados.
· Alejarse de quien se comunica.
· Mantenerse con el perfil hacia la persona que se comunica.
· Mirar a quien se comunica de lado.
· Los pies/cuerpo con dirección a la salida más próxima.
· Frotarse la nariz.
· Frotarse los ojos.
· Abrocharse la chamarra y retirarse de quien se comunica.

3. Preparación:
· Manos en la cadera.
· Manos en la parte media del muslo si se está sentado.
· Sentarse en el extremo de la silla.
· Brazos extendidos agarrando el borde de la mesa.
· Actitud de acercarse.

4. Cooperación:
· Manos abiertas.
· Sentarse en el borde de la silla.
· Gestos de llevarse la mano a la cara.
· Desabrocharse la chamarra.
· Cabeza ladeada.

5.Dominio territorial:
· Pies sobre la mesa.
· Pies sobre la silla.
· Apoyarse, tocar algún objeto.
· Colocar algún objeto en otro lugar.
· Elevarse.
· Fumar.
· Con las manos por detrás de la cabeza, y reclinarse hacia atrás.

6.Nerviosismo:
· Carraspear.
· Suspirar.
· Silbar.
· Fumar.
· Tocarse la piel, pellizcarse.
· Revolverse en la silla.
· Manos tapando la boca al hablar.
· Evitar la mirada de la otra persona.
· Tirarse de la ropa mientras se está sentado.

· Hacer sonar cosas en los bolsillos.
· Tocarse los oídos.
· Sudor.

7. Aburrimiento:
· Garabatear.
· Mover los dedos sobre la mesa u otro objeto.
· Piernas cruzadas moviendo los pies.
· Colocar la cabeza en la palma de las manos.
· Mirada perdida.

Otro de los puntos que siempre forman parte dentro de la comunicación en nuestras empresas son las reuniones, muchas veces no damos la importancia necesaria a su planeación y organización por lo que aquí se presenta una clara descripción de lo que deberían ser, los motivos más importantes para convocarlas y sus clasificaciones:

La reunión es el eje central de los negocios y la empresa.

1. La reunión es:
· La manera más rápida de transmitir información a un grupo de personas.
· La mejor manera de cerciorarse que todos comprenden bien, por igual lo que se ha presentado y la mejor manera de reducir al mínimo los malos entendidos.
· Un método tendiente a recibir reacciones inmediatas, obtener resultados de la conjunción de las ideas que en un momento dado pueden exponer y discutir todos los interesados.
· El modo correcto de reducir tensiones y resolver conflictos ventilándolos.
· Y lo más importante, al escoger las ideas de muchas personas, la mejor manera de resolver problemas, producir decisiones y reducir prácticamente las posibilidades de equivocarse.

2. ¿Cuándo se convoca una reunión?
· Para recibir informes de participantes.
· Para llegar a un juicio del grupo como base para una decisión.
· Para descubrir, analizar o resolver un problema.
· Para obtener la aceptación de una idea, programa o decisión.
· Para lograr un objetivo de capacitación.
· Para conciliar opciones contrarias.

· Para proporcionar información esencial como guía de trabajo, o para disipar la inseguridad y la tensión.
· Para cerciorarse de que todos comprenden una política, métodos o decisiones de la compañía.
· Para obtener reacciones inmediatas cuando resulta importante la reacción rápida a un problema.
· Para concentrarse sobre un tema que ha sido descuidado.

3. Cuándo no convocar una reunión.
· Cuando otras formas de comunicación, tales como el teléfono, u otras, producirán los resultados esperados.
· Cuando no haya tiempo suficiente para una preparación adecuada.
· Cuando no esté presente uno o más participantes decisivos.
· Cuando no sea el momento apropiado.
· Cuando la reunión probablemente no produzca los resultados debido a conflictos de personalidades o razones de estrategia general.

4. Reuniones formales.
· Para resolver problemas.
· Para adoptar decisiones.
· De creación.
· De información
· De tipo combinado.

5. Reuniones no formales.
· En la oficina.
· Durante las comidas.
· Fuera de la ciudad.
· Conferencias y congresos.

6. Antes de una reunión.
· Planee la reunión cuidadosamente: quiénes, qué, cuándo, dónde, por qué, cuántos.
· Prepare y envíe la orden del día por adelantado.
· Llegue temprano y prepare la sala de juntas.

7. Comenzando la reunión.
· Comenzar a la hora.
· Hacer que los participantes se presenten y expongan lo que esperan de la reunión.
· Defina claramente las funciones respectivas.
· Examine, revise y ordene la orden del día.
· Fije plazos claros.
· Resuma los puntos de la reunión anterior sobre lo que se esperaba determinada acción.

8. Al final de la reunión.
· Determine los puntos que requieren acción: quiénes, qué,

cuándo.
· Fije la fecha, lugar de la próxima reunión y formule una orden del día provisional.
· Evalúe la reunión.
· Levante la reunión aguda y positivamente.
· Deje el lugar como estaba.

9. Después de la reunión.
· Prepare la minuta.
· Cumpla la acción complementaria de los puntos examinados y empiece a planear la próxima reunión.

3.1.8. Estructuras de Organización

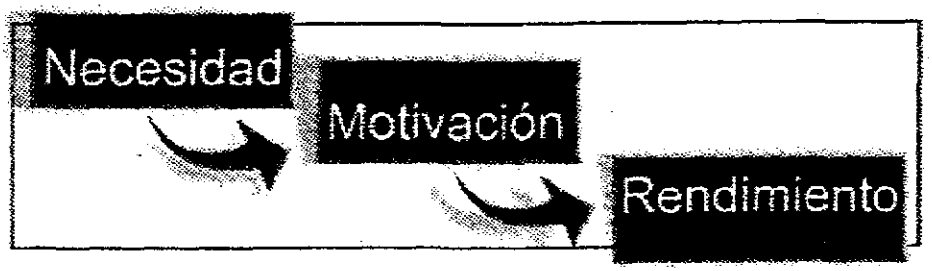
Como disciplina que se ocupa de fenómenos no materiales, de elaboraciones humanas, la teoría de la organización es una ciencia artificial cuyo interés se centra en el análisis de las interrelaciones entre los medios interno y externo de las organizaciones para conseguir su mutua adaptación. El objeto de cualquier ciencia artificial será el diseño de estructuras capaces de asegurar; de manera eficiente, esa mutua adaptación.

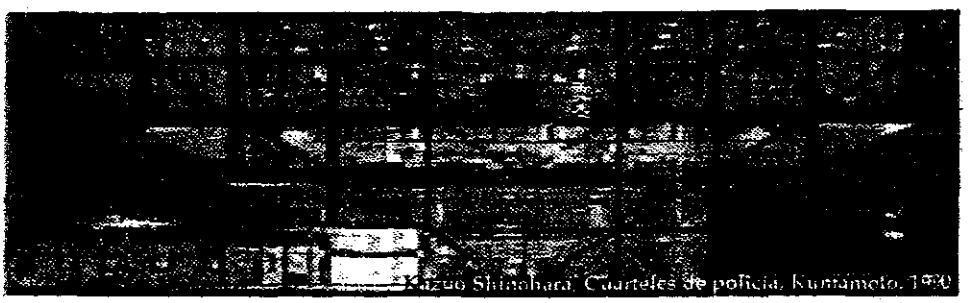
La estructura organizativa será un elemento integrador de las actividades que se desarrollen en una organización y una respuesta a distintas presiones ambientales. Adquiere una importancia extrema y conduce a que se apliquen ambas concepciones del término organización, confundiendo la institución con el esquema de relaciones que en ella se desarrollan.

El estudio de una estructura organizativa se ha realizado desde diferentes puntos de vista, pero existe un amplio acuerdo sobre su significado. En sentido formal, la estructura estará representada en normas, reglas y procedimientos (que se encuentran definidas en el manual de procedimientos de la empresa) que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los sistemas de toda organización. Sin embargo, no hay que olvidar que parte de las relaciones entre dichos subsistemas se produce fuera del ámbito de la estructura formal dando lugar a la llamada estructura informal.

Los elementos que forman la estructura organizativa son:
· El individuo, que es la unidad

básica de estudio de la organización en donde como instituciones sociales, las organizaciones están compuestas por individuos, por lo que es preciso estudiar el comportamiento de los mismos en la organización que no es otra cosa que el estudio de las motivaciones de la persona y su influencia en el rendimiento de la misma.




Kazuo Shinohara' Cuarteles de policía, Kumámoto, 1980

· El grupo, constituye el vinculo o nexo entre el individuo y la organización. Para conocer los grupos es necesario analizar la llamada dinámica de grupos, es decir todos aquellos ajustes e interacciones que se producen entre los miembros del grupo; entre los principales elementos a considerar están el estudio del liderazgo y de los procesos de comunicación.

· La estructura organizativa formal, ya definida, implica orden, disposición y relaciones entre los grupos formales de la organización.

Relaciones entre elementos:

La mejor forma de contemplar esta relación supone la utilización de la perspectiva de ciclo de vida organizativo en donde la empresa como cualquier organismo, nace, crece, se desarrolla y puede morir (entrar en quiebra).

Este ciclo de vida es un modelo

de cambio predecible, anticipa los posibles cambios que vayan a producirse y presenta cinco fases que se desarrollan a lo largo del tiempo:

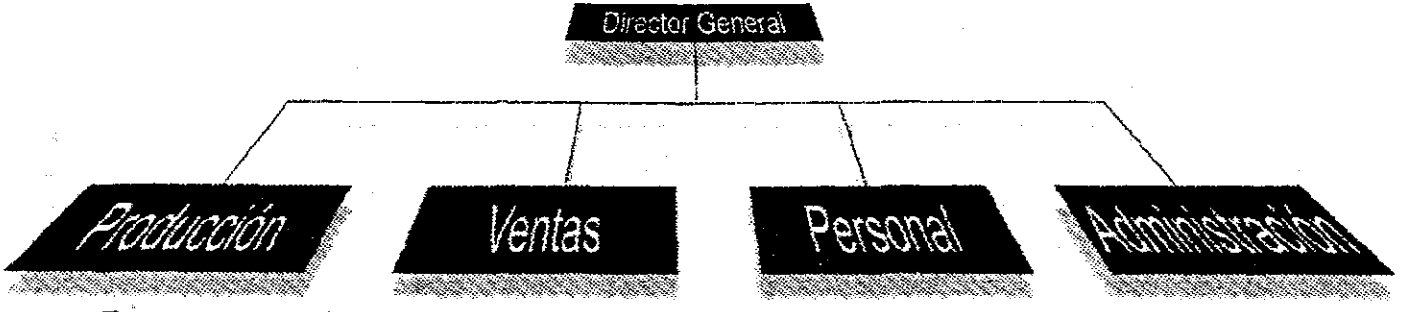
· Estado empresarial: primera etapa de la empresa y sus características más importantes son la vaguedad de los objetivos, la amplia creatividad y la estructura en formación con un elevado nivel de relaciones informales. Para su paso a la siguiente etapa, se requiere de la adquisición y mantenimiento de todo tipo de recursos (humanos, materiales y organizacionales).
· Estado colectivo: aquí los objetivos ya se van clarificando, van perdiendo ambigüedad y la creatividad sigue siendo elevada. La estructura se encuentra formada, sin embargo, aun existen relaciones informales.
· Estado de formación y control: se habla de un estado de madurez, su estructura se estabiliza y comienzan a surgir las normas y procedimientos cuyo fin es la estandarización de los comportamientos individuales y colectivos. Aquí los objetivos ya son concretos, desciende la creatividad en cuanto a la estructura, y es sustituida por el énfasis en la eficiencia y estabilidad; ya existen niveles elevados de formalización y la toma de decisiones se hace de manera centralizada. Aquí lo importante es la búsqueda de la estabilidad más allá de los miembros, razón por la cual se genera una mayor especialización que facilita la sustitución de los miembros y la eficiencia.
· Estado de elaboración de la estructura: en esta etapa la organización se ve forzada a la diversificación de sus productos o servicios. Lo esencial es la búsqueda del conocimiento a través de la investigación de nuevos productos y mercados. Aquí los objetivos son muy claros y tienden a la diversificación; la creatividad se enfoca a la búsqueda de nuevos productos y mercados, y la estructura organizativa logra un elevado nivel de complejidad y formalización, que conllevan a una descentralización debido a que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente regular.
· Estado de declive: debido al aumento de la competencia, la desaparición del mercado atendido, nuevos productos, etc., se ve desplazada y la demanda de

sus productos cae. Aquí la dirección debe ocuparse de buscar nuevos mercados y nuevas oportunidades. Aplicación de nuevas técnicas, búsqueda de nuevos líderes. Aquí el objetivo es la supervivencia, la creatividad es muy escasa y la estructura se recentraliza para proponer una mayor racionalización en el uso de los recursos.

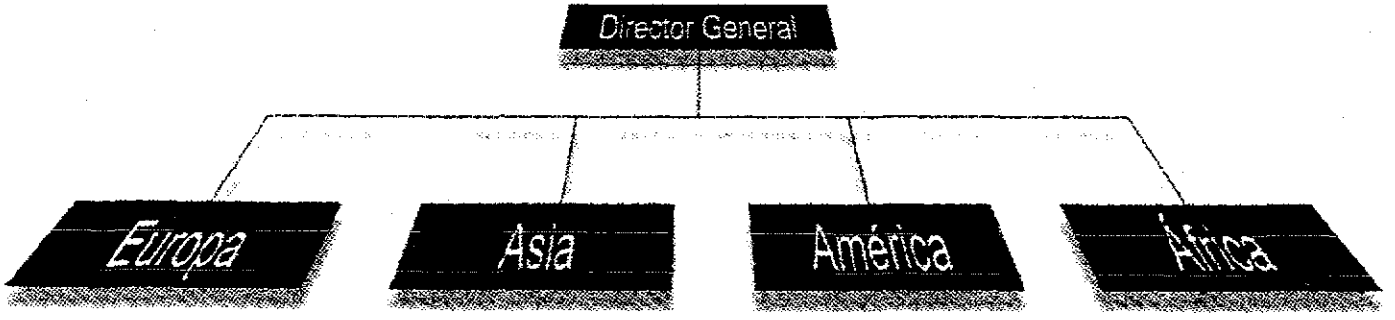
Grupos de trabajo:
De no existir la departamentalización de unidades, las posibilidades de controlar o supervisar una actividad compleja sería muy limitada. Dicha agrupación produce resultados positivos mejorando la capacidad de sus responsabilidades para controlar y coordinar las diversas tareas previamente diseñadas.

· Departamentalización con base en números simples: actividades agrupadas por el número de individuos que las desempeñan, como las cuadrillas de obreros.
· Departamentalización por tiempo: agrupación de actividades con base en el tiempo, aquí se utiliza el empleo de turnos para ciertos procesos productivos de tipo continuo o en la prestación de ciertos servicios.

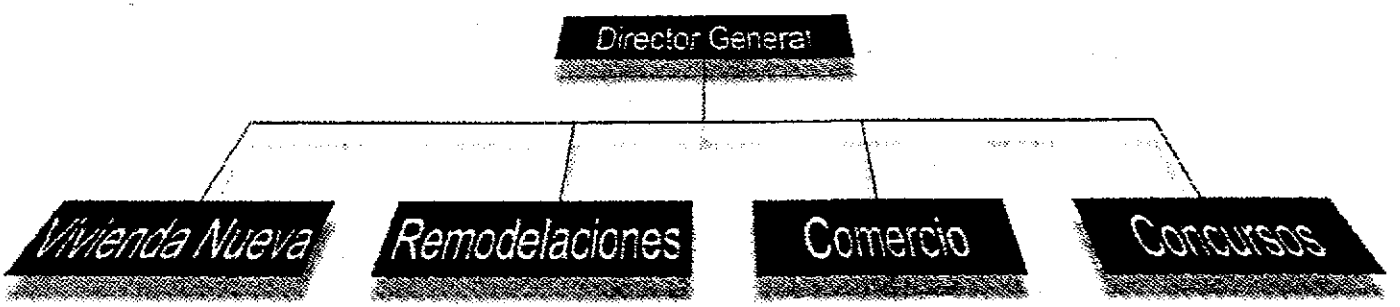
· Departamentalización por funciones: por funciones típicas que tienen lugar en la empresa (producción, de tipo comercial, administración, finanzas, etc.), presentando algunas ventajas como la creación de competencia entre las áreas de la empresa, fomenta la especialización y la eficiencia en la ejecución de las tareas; facilita el control de diversas funciones; pero presenta desventajas como el perjudicar el logro de los objetivos globales por el logro de los departamentales: Fomenta el desarrollo de patrones de conducta favorables a una función pero desfavorables a la empresa.



· Departamentalización geográfica: actividades agrupadas de acuerdo a las zonas geográficas donde se desarrollan; es muy atractiva para las grandes empresas cuyas actividades están muy dispersas físicamente y generalmente se utilizan en las actividades de producción y comerciales, presentando ventajas como la solución de los problemas cerca de donde se producen, reduce costos operativos y mejora plazos de entrega; disminuye malas comunicaciones por la proximidad con proveedores y clientes. Algunas desventajas son la duplicación de recursos materiales y personales, y de los servicios especializados; aumentan los problemas de control para la dirección.



· Departamentalización por productos: toma fuerza con la diversificación de los productos de la empresa y consiste en la agrupación de actividades en función de los productos o líneas de productos y presenta ventajas como el favorecer a la especialización tanto del personal como del equipo material y un aumento en la eficacia de la organización, de igual forma, mejora el servicio a los clientes de cada producto y facilita el control de los resultados de cada línea de productos y la asignación de objetivos concretos. Presenta desventajas como la duplicación de actividades de apoyo y la dificultad de control con el riesgo e una desmembración o desintegración de la empresa.



· Departamentalización por clientes: agrupación de actividades según los grupos de clientes atendidos. Su principal ventaja es el mejor conocimiento de las necesidades de la clientela, pero sus desventajas se presentan en la posible subutilización de instalaciones y personal, así como la dificultad de coordinación de las actividades.

· Departamentalización orientada al mercado: agrupación de actividades basadas en los mercados atendidos y los canales de distribución utilizados.
Básicamente es una mezcla de los dos anteriores (clientes y productos), pero haciendo énfasis en las formas de llegar al consumidor final. Su principal

ventaja es el procurar una excelente comercialización de los productos de la empresa, pero como desventaja presenta la duplicación de los servicios.

· Departamentalización por procesos o por equipos: actividades agrupadas en torno a las etapas del proceso productivo. Su principal ventaja está referida a la especialización y su mayor desventaja se refiere a la dificultad de coordinación y la creación de zonas aisladas.
· Organización matricial: estima la combinación de criterios de producto o proyecto y procesos. Lo esencial es la mezcla de las estructuras funcional y de producto. Su principal ventaja se refiere a que permite afrontar la dirección en entornos inciertos o dinámicos, permite un control y un seguimiento estricto de los resultados obtenidos en cada línea de productos o negocio de la empresa, obliga a una programación y su reparto por proyecto o producto. Como desventaja se presenta la existencia de autoridad dual y los conflictos que puede generar la ruptura de la unidad de mando.

3.1.9. Liderazgo y Autoridad

Para definir el liderazgo, se puede partir de que éste es una forma especial de poder, lo que nos obliga a adentrarnos un poco al concepto de poder.
El poder es la capacidad de hacer o de afectar a algo, o de influir en otros; esto significa:
· Capacidad, ejercida o no, para producir la ocurrencia de algo.
· Influencia ejercida por un hombre o grupo, a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros y de manera planificada (Kast y Rosenzweig, 1987).

En consecuencia, es la capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada; pero teniendo en cuenta que quien dice tiene poder puede amenazar con el uso de la fuerza o con sanciones; la propia amenaza ya es poder.

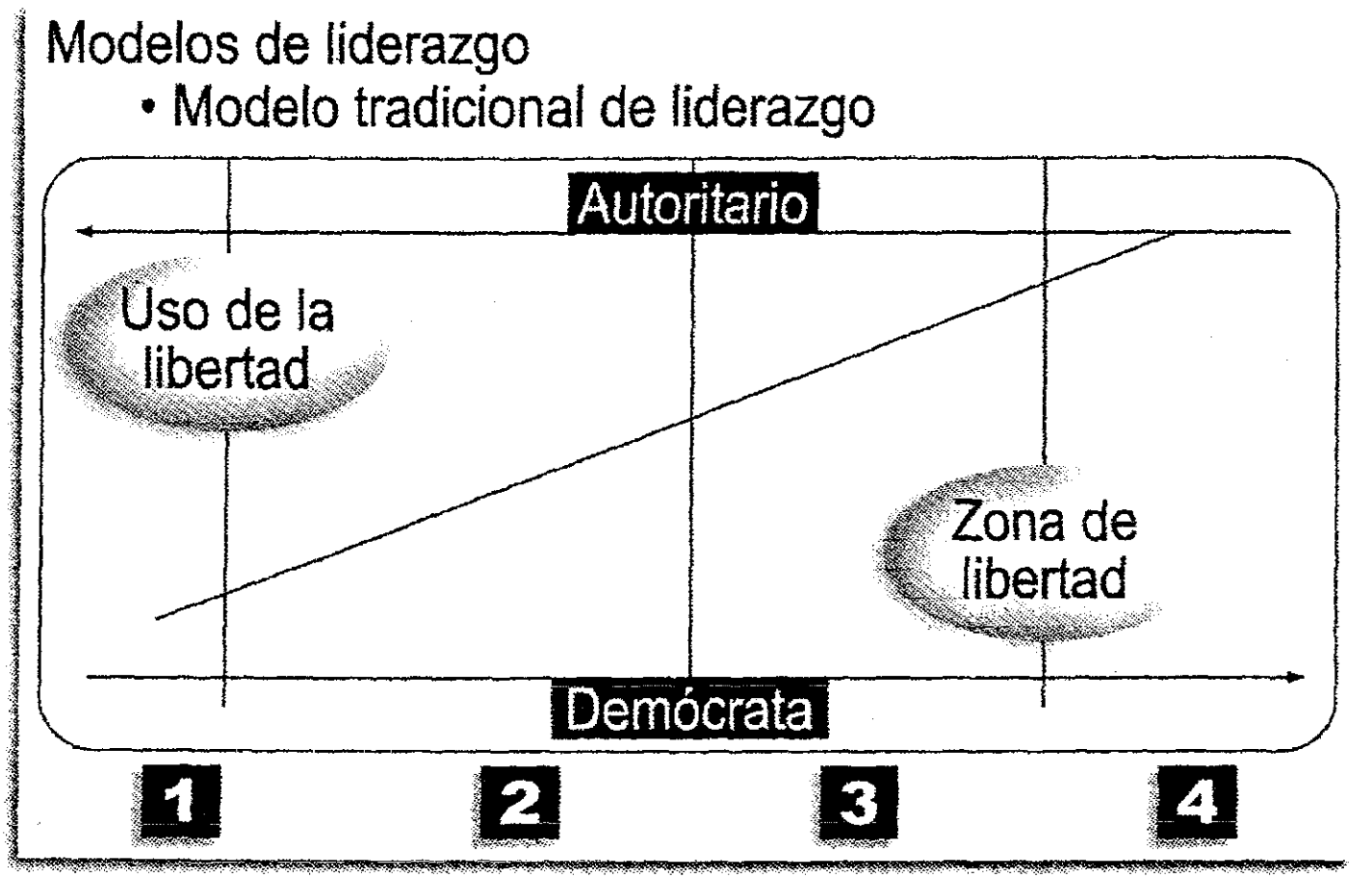
Fuentes del poder:
· Poder de la recompensa, cuya base está en la propia habilidad para recompensar, con los medios disponibles.
· Poder de coerción, basado en la habilidad para imponer castigos por parte del portador.

· Poder legítimo, en el que el receptor del poder reconoce al portador el derecho de influenciarle y acepta la obligación de acatarle.
· Poder de referencia, el receptor se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él.
· Poder experto, basado en los conocimientos especiales que el receptor del poder atribuye al portador del mismo.

Ahora bien conociendo las fuentes del poder, tal vez es más fácil la comprensión del término liderazgo, en donde según French y Raven, las tres primeras fuentes de poder (de recompensa, coerción y poder legítimo), identifican básicamente a la autoridad formal en la empresa; mientras que las tres últimas (legítimo, referencia y experto), son la base fundamental del concepto de liderazgo en las organizaciones. De lo anterior podemos aclarar que es muy diferente hablar de dirección de empresas a liderazgo en la empresa, puesto que aunque los directores deben de tratar de ser líderes, pueden o no conseguirlo y esto se verá reflejado en los mayores o menores niveles de eficacia en su actividad; todo esto aunado al acierto de saber que existen líderes en las empresas que no son directores.

La esencia del liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo ya que consi-deran que les proporciona un medio para lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades, relacionando, de manera muy íntima, a los conceptos de motivación y liderazgo.

Componentes del liderazgo:
· Capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
· Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones.
· Capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a otros individuos.
· Capacidad de actuar de tal forma que se desarrolle un clima favorable para responder a las motivaciones y para fomentarlas (Koontz y Weihrich, 1991).



Este modelo nos muestra el primer esfuerzo que se hizo por representar enforma gráfica la forma como se puede ejercer un estilo de liderazgo:

1. Estilo (1) nos muestra un liderazgo autoritario.
2. Estilo (2) nos muestra un liderazgo intermedio.
3. Estilo (3) nos muestra un liderazgo demócrata.
4. Estilo (4) nos muestra un liderazgo de "dejar hacer".

Ninguno de los cuadros es el mejor o el peor; el mejor estilo es aquel que se adapta al grupo para que este lleve a cabo el logro de los objetivos.

· Estilos de conducta del lider:
La esencia del liderazgo se basa en la disposición de otras personas para seguir a un líder pues consideran que un medio de lograr sus propio anhelos y necesidades, de ahí que liderazgo y motivación se encuentren íntimamente ligados.

Para definir adecuadamente al liderazgo, debemos analizar sus componentes:

1. Capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
2. Capacidad de comprender que los seres humanos presentan diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad de inspirar ideas, sentimientos y acciones a otras personas.
4. Capacidad de actuar de tal forma que se desarrolle un clima favorable para responder a las motivaciones y para fomentarlas (Koontz y Weihrich, 1991).

Las exigencias a los directivos en función de su situación y del comportamiento de sus subordinados se basan en dos variables:

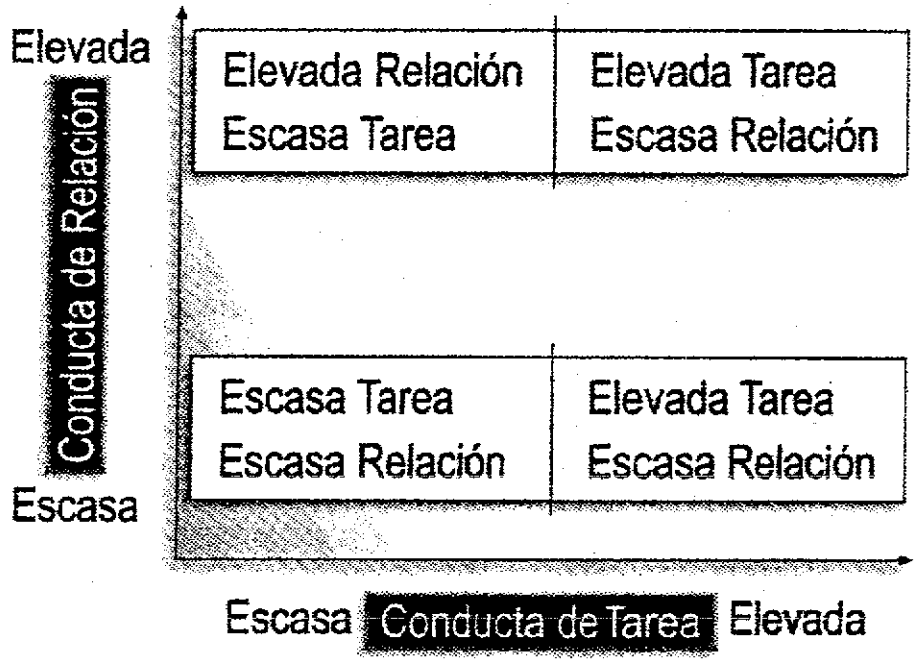
a) Conducta de tarea que indica el grado en que el líder inicia una comunicación descendente, explicando lo que ha de hacer cada uno de sus seguidores y motivando cuándo, dónde y cómo se ha de llevar a cabo la tarea.

b) Conducta de relación en donde se indica el grado en que un líder inicia una comunicación bilateral, proporcionando apoyo de carácter socioemocional para facilitar el trabajo.

Estas variables permiten cuatro estilos básicos de conducta del líder que pueden ser

eficientes o ineficientes en virtud de la situación concreta a la que se refiere el líder y para un análisis más completo se introduce el concepto de madurez que demuestran los seguidores, definida como la capacidad de formular objetivos ambiciosos pero alcanzables, la disponibilidad y habilidad para asumir responsabilidades, y la formación y experiencia de un individuo o grupo. La variable de madurez se refiere en específico a una tarea que ha de ser ejecutada, o mejor dicho, el individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total.

El líder deberá aportar elevadas conductas de tarea y relación en aquellas circunstancias en las que el individuo sea muy poco maduro y en cuanto vaya adquiriendo madurez, pasará en principio a conducta de relación alta y escasa tarea, para terminar con escasas conductas de relación y tarea, debido a que el individuo es lo suficientemente maduro para dicha situación.



La autoridad:

La autoridad es un poder legitimado para mandar y hacerse obedecer. Se puede ejercer de tres maneras:

· Autoritaria: esta forma de ejercer la autoridad se presenta cuando el jefe da una orden y el subordinado no tiene opciones para manifestar su inconformidad, si fuera el caso, con una autoridad superior. El autoritarismo se presenta cuando se delega exceso de autoridad y la administración apoya acciones para el abuso de la misma.

· Asimétrica: en esta forma de ejercer la autoridad, a diferencia de la autoritaria, la administración establece la política de puertas abiertas y el subordinado tiene la opción de expresar su inconformidad, si existe, a una instancia superior y aún a instancias más altas. La forma de evitar el autoritarismo, es precisamente mediante la implementación de una política de ejercicio asimétrico de la autoridad.

· Transitiva: el ejercicio de la autoridad se presenta cuando una autoridad superior ejerce su autoridad brincando a una jerarquía establecida y dando ordenes a subordinados de niveles inferiores.

Formas de autoridad (delegación de la autoridad).

La autoridad puede delegarse bajo cuatro formas:

· Tradicional: a esta forma de autoridad también se le denomina hereditaria; fundamentalmente responde a la pregunta ¿A quién propones para ocupar un puesto?, sin razonar los motivos de la decisión y sin que haya una reflexión seria al respecto. Este tipo de autoridad proviene del amiguismo y algunas veces de compromisos contraídos.

· Carismática: la forma carismática de autoridad se presenta cuando esta delega en aquel que por sus cualidades personales es seguido y aceptado por el grupo. El carisma es una cualidad muy valiosa, sin embargo no necesariamente un individuo es el indicado para dirigir a un grupo.

· Legal: la forma legal de autoridad recae en quien ha hecho méritos para ocupar el puesto de jefe en la organización; sin embargo, al igual que en el caso del jefe carismático, no necesariamente el que ha hecho más méritos es quien puede mover y dirigir a un grupo de personas.

· Racional/legal: esta forma de autoridad recae sobre quien además de sus conocimientos sobre un puesto, la amistad que pudiera tener con quien delega la autoridad, sus méritos personales y sus cualidades carismáticas, es quien sabe y puede mover al grupo hacia el logro de los objetivos de la organización. La autoridad racional / legal, es una autoridad de corte institucional.

Análisis de los símbolos de mando:

· El mando es un símbolo, es el símbolo de la autoridad.

· El nombre del puesto es un símbolo de mando; el tamaño de la oficina es un símbolo de mando; el modelo y marca del auto que se recibe como prestación, etc., son símbolos de mando.

La tarea del administrador con respecto al mando, consiste en crear símbolos de autoridad que acerquen al subordinado al jefe y no que lo alejen y por consecuencia de la posibilidad de facilitar el logro de los objetivos.

Análisis de la figura del jefe: El jefe es quien se apropia del mando; el jefe dirige al grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales y del cómo ejerza su autoridad y del cómo se le haya delegado la misma, dependerá el grado de eficacia o ineficiencia, conque el grupo responda a su dirección.

La obediencia es la consecuencia del ejercicio de la autoridad. Se obedece porque se reconoce a la figura de autoridad, pero la obediencia que lleva al logro de los objetivos de la organización es aquella que viene del convencimiento y aceptación de la autoridad delegada del jefe.

3.1.10.Delagación de Responsabilidades

El problema no está en la de-legación de responsabilidades, sino en la correcta definición de los criterios para evaluar los resultados, así mismo, los problemas que con mayor frecuencia se presentan en este tipo de decisiones son la indirecta en el momento de delegar el trabajo en otras personas y la incapacidad de mantener un correcto control una vez se han distribuido las responsabilidades.

Debido a la experiencia que en la mayoría de los casos presentan los gerentes de proyectos, quienes paulatina y progresivamente han adquirido sus conocimientos con el paso de los años, existe una cierta desconfianza en el momento de delegar un trabajo y esto basado en el hecho de pensar que nadie logrará llevar a término la actividad con la misma calidad que si ellos mismos lo hicieran, pero este tipo de dudas se solucionan cuando se establecen niveles de calidad técnica, estricto cumplimiento de los tiempos y el ceñirse al máximo sobre el presupuesto.

Las tareas que generalmente pueden delegarse son aquellas en las cuales uno mismo, no cuenta con el suficiente conocimiento técnico; tareas técnicas que otras personas pueden con seguridad realizar tan bien como uno mismo; aquellas que otra persona puede realizar lo suficientemente bien, y las tareas de gestión de proyecto en donde en grado progresivo de facilidad para delegar, de las primeras a las últimas, va cambiando hasta volverse realmente complicado pero ideal, puesto que al realizarse de esta forma, es cuando el gerente de proyectos, puede destinar su tiempo a la supervisión de otros proyectos simultáneamente o la dedicación a proyectos de mercadeo de la empresa, asiéndolo más valioso dentro de la empresa y permitiendo su progreso profesional.

Otra de las ventajas que nos brinda delegar trabajos de gestión de proyectos, consiste en la formación de profesionales jóvenes que se incorporen al campo de la gestión de proyectos de manera mucho más rápida, causando la creciente incorporación de la empresa dentro de un competitivo mercado y permitiéndole realizar mayor cantidad de proyectos.

Pero con la decisión no basta, ya que el definir con exactitud el nivel de realización del trabajo, constituye otro factor que determina el éxito de las decisiones cuando se va a delegar responsabilidades, así y de esta forma, por ejemplo el establecer una descripción detallada de lo que se espera de un trabajo terminado, es real-

mente importante, haciendo cada vez más básico el seguimiento del progreso del proyecto, otorgando niveles elevados de libertad pero sin dejar a un lado el control de los resultados de forma eficaz.

"El grado de control es una función resultante de la importancia de la tarea y de la confianza que el director del proyecto tenga en la persona que está haciendo del trabajo."[13]

Como último punto y no por esto menos importante, está el plasmar todos los datos conversados por escrito, tanto para uno mismo como para la persona a la cual se le esta encomendando el trabajo.

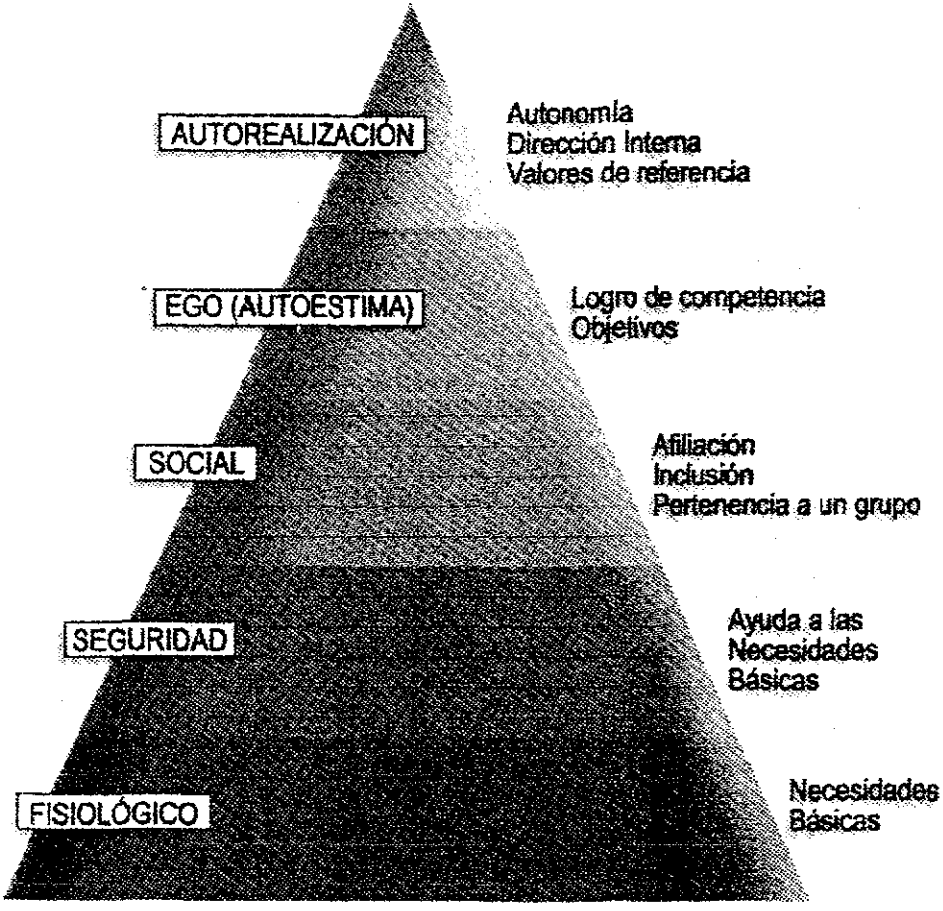
3.1.11.Motivación

Uno de los puntos más importantes dentro del manejo del personal en cualquier empresa, lo conforma la motivación al personal, que para el caso de nuestras empresas es y debe ser bastante específica.

Para nuestras empresas por tratarse de empresas prestadoras de servicios profesionales, en la mayoría de los casos la motivación se da por autoinducción a partir del logro de los objetivos, y es aquí donde el papel del gerente de proyectos tiene una gran relevancia ya que entran en juego su nivel de conocimiento del personal y su grado de asimilación de los comportamientos del mismo dentro de la empresa.

Por muchos años los estudios de motivación se han regido a partir de una escala de jerarquías en cuanto a las necesidades del individuo en donde son muchos los autores que han ahondado en el tema; Maslow, con su jerarquía de necesidades afirma que "una necesidad satisfecha deja de crear motivación", lo que en otras palabras significa que ninguna persona se sentirá motivada por factores que se encuentren por debajo de su posición en la jerarquía.

[13] Fragmento del libro *Management Project*, Editorial Gustavo Gili, Barcelona 1997, página 111.



Por ejemplo no es el mismo nivel de motivación el de un empleado que trabaja como dibujante, que el de un arquitecto diseñador, no sólo por el nivel de trabajo que realizan sino por los niveles de motivación en los cuales se ubican, es decir, hay que tener un elevado conocimiento y análisis de los trabajadores para distinguir la forma exacta en la cual logran sentirse motivados y mediante su autoinducción logren alcanzar sus objetivos.

En los profesionales que trabajen en el campo de la arquitectura, la mayoría de los casos se ve que las mayores motivaciones se logran mediante el recono-

cimiento profesional, en ambientes donde las críticas se realizan de manera constructiva, y al mismo tiempo existe el reconocimiento y la recompensa por los éxitos.

Pero de todos los momentos que existen para el reconociendo de los éxitos o el comentario de las críticas, el inmediatamente terminado el trabajo es el mejor, ya que de lo contrario por un lado podrá pasar tiempo mientras la persona cree haber realizado su trabajo de una forma efectiva y al serle comunicado, no exista la posibilidad de enmendar el error, o por otro, llegue realmente a sentirse frustrado puesto que con anterioridad nadie le comunicó nada al respecto.

Para los reconocimientos, lo más recomendable es la sinceridad y la efectividad del reconocimiento, ya que de lo contrario podría llegar a caer en simples medidas normativas y perder su importancia; cabe recordar que dichos reconocimientos deberían de realizarse en forma abierta por lo menos entre las personas de la misma categoría, para lograr llegar a una verdadera motivación por el logro de los objetivos.

Muchos autores destacan también, la posibilidad del reconocimiento mediante la formulación de oficios de la empresa en donde se realizan descripciones del trabajo realizado durante el proyecto, por parte de la persona que lo amerita.

"El problema de la motivación se convierte en el de arreglar las cosas de modo que las acciones individuales tengan en cuenta, tanto como sea posible, no sólo como afecta la decisión de quien la toma sino también como son afectados los otros por ella".

(Milgrom y Roberts, 1993, 151)

IMPLICACIONES DE LA JERARQUÍA

Nivel en la Jerarquía	Recompensa y castigo	Dependencia	Información para Motivar a la Persona
Autorrealización	Trabajar para la satisfacción de los objetivos personales	Alto nivel de autonomía	Alto nivel de conocimiento y experiencia sobre personas, objetivos, valores, necesidades cognitivas y probables barreras para la concecución de objetivos personales.
Ego	• Respeto • Logros • Sensación general de confianza • Capacidad de saber y hacer • Respetabilidad	Alto nivel de interdependencia; autorrelación con otros para la concecución de recompensas sicosociales; resulta crucial la identificación y el respeto de los demás.	Conocimiento sustancial y repetitivo de: 1. Sentimiento del grado de competencia, de pertenencia y dependencia 2. Deseo de control 3. Problemas existenciales actuales (aquí y ahora)
Social	• Aceptación • Acogida • Interés • Rechazo • Exclusión • Frialdad • Hostilidad • Indiferencia	Alto grado de dependencia de los demás para la obtención de recompensas materiales externas, sujetas a menudo, a la coerción por parte de los demás.	Seguridad, conocimiento físico de un estado de privación y necesidades externas. El comportamiento más usual es la sumisión y el exceso de conformismo.
Seguridad	Protección frente al peligro, amenaza y privación		
Fisiológico	Comida, descanso, ejercicio		

3.1.12. La Personalidad en los Miembros del Equipo

La identificación de la personalidad de los miembros del equipo se hace trascendental a la misma hora de escoger los integrantes de los equipos, pues gracias a un detallado estudio de sus personalidades, se puede escoger con asertividad a cada cual según el cargo que se planea va a realizar.

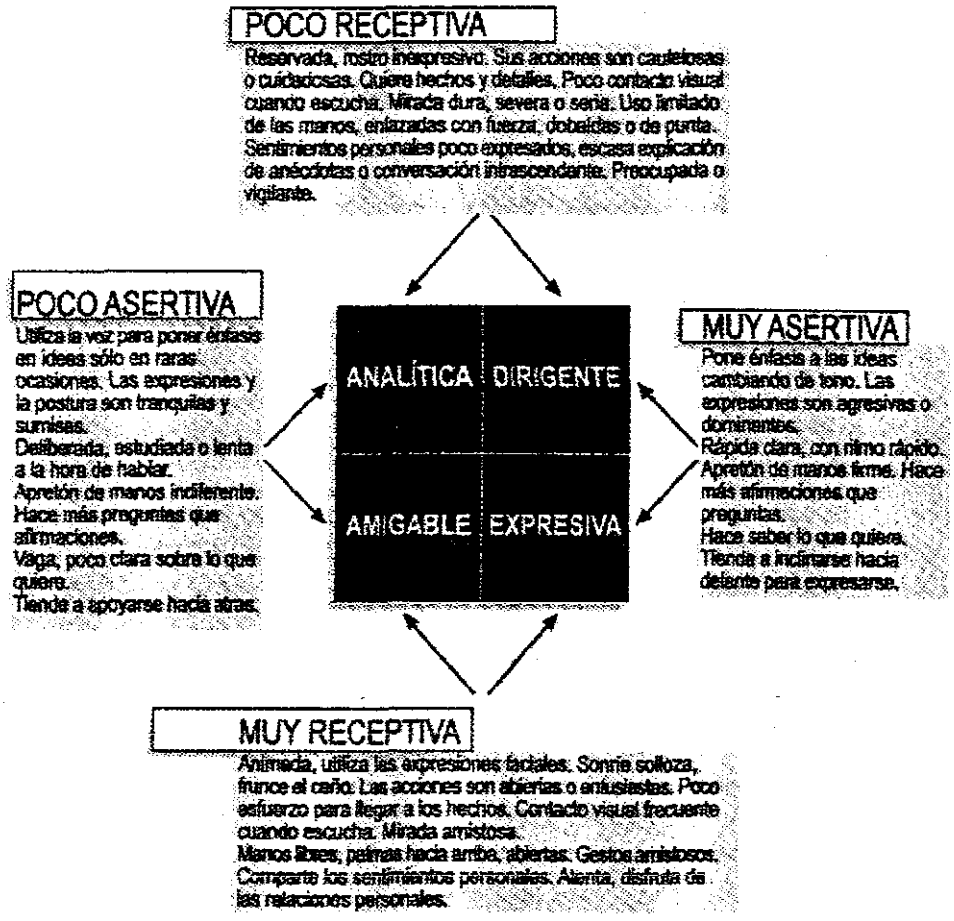
Dicha identificación puede llevarse a cabo por distintos métodos, aquí exponemos el ejemplo de Wislon Learning Corporation, el cual consiste en clasificar a los integrantes del equipo basándonos en el grado de receptividad y asertividad, en donde por ejemplo las personas que tienden a encerrarse en sí mismas tienen un grado de receptividad bajo, las personas con tendencia a agruparse están clasificadas con grados de receptividad altos, y cuando cuentan con iniciativa se les clasifica en grado de asertividad altos, pero si son de aquellos que suelen seguir al pie de la letra las indicaciones que se les marca, entonces se les clasifica con grados de asertividad bajos.

Es importante recordar que no existen malas o buenas posiciones dentro de la clasificación y que el resultado únicamente nos mostrará el tipo de personalidad y la mejor forma de comunicarnos con el individuo.

- Para el caso de las personas con personalidad dirigente, con el control, se caracterizan por ser muy asertivas, pero poco receptivas y en caso de presentarse dificultades, por lo general tratan de resolverlas por sí solas.
- Cuando son expresivas se caracterizan por un alto grado de asertividad y receptividad que los hace muy flexibles en el momento de verse envueltos en diferentes situaciones. Cuentan con significativos y buenos aportes, pero carecen de paciencia para detallar. De presentarse dificultades, buscaran su solución por medio del consenso de varias personas de manera democrática destinando de-masiado tiempo a la decisión.
- Para personas clasificadas con una personalidad amigable, por otro lado en el

caso de las dificultades o problemas, tienden a buscar culpables o a otorgar la culpa a los demás; pero suelen dar apoyo puesto que se relacionan con facilidad en situaciones de grupo y generalmente van bien con aspectos de mercadotecnia, cuando las relaciones sociales forman un papel fundamental.

· Las personas analíticas generalmente se caracterizan por ser las más interesadas en la recolección de información, son cautelosas en la toma de decisiones y se extralimitan en el momento de inmiscuirse en los detalles de un problema, por ejemplo, colocan la calidad por delante del presupuesto y los tiempos de la obra.



Pero no debemos dejar pasar la posibilidad de analizar a todas y cada una de las personas que interviene en el desarrollo de un proyecto de acuerdo a su grado de interacción por ejemplo el cliente, representantes de organismos oficiales de control; los socios, etc.

El papel del gerente de proyectos consiste en el reconocimiento de los tipos básicos de carácter de todas las personas vinculadas con el proyecto, así como el mayor aprovechamiento de las características que el comportamiento individual y de grupo, aporten a la empresa; por otra parte, ya que conoce los rasgos de la personalidad de todos los integrantes, debe minimizar los riesgos de roces entre las personas que cuentan con personalidad opuesta y como ultimo punto, analizar su propia personalidad y ver la mejor forma de interactuar en conjunto con todo el equipo.

3.1.13. Relaciones Laborales

A partir del análisis sobre la historia de las relaciones industriales, se ha visto que existe un gran número de instituciones que chocan con las relaciones y, por ello, las acciones y las reacciones a nivel local toman dimensiones industriales y nacionales. Las posiciones de poder relativo de los participantes son determinantes cruciales de los resultados en la negociación colectiva.

Las relaciones industriales son una parte integral de la administración. Cada vez más, las grandes empresas nombran directores de relaciones industriales o de personal para los consejos de las organizaciones. El papel de la administración en las relaciones industriales comienza con el reconocimiento de las implicaciones en las relaciones de las decisiones que se toman. Por ello, es necesario diseñar e instrumentar una política de relaciones industriales muy bien pensada, y quien intervenga en las negociaciones para hacer uso de dicha política, debe ser un ejecutivo de alto nivel, pues es quien está facultado para la toma de decisiones y el cambio de estrategias de ser necesario.

- Política de relaciones industria-

les: dicha política deberá ser un producto de los acuerdos nacionales, partiendo de su existencia, pero que inevitablemente se adaptarán para ajustarse a las circunstancias locales. La mayoría de los acuerdos a nivel industrial, aparte de los que se realizan en las industrias nacionalizadas y en los servicios públicos, se usan ampliamente como guía, con gran importancia en los asuntos cotidianos a nivel interno, por lo tanto una política de relaciones industriales es esencial.

Desde la perspectiva de la empresa existe un gran número de áreas de mayor preocupación cuando se estructura una política de relaciones industriales:

- La preservación de la armonía en las relaciones, o la creación de ella donde no existe. Esto, no implica que la administración debe evitar los conflictos de la empresa a toda costa, significa que un objetivo primordial de una política de relaciones empresariales, será el mantener a los respectivos grupos de trabajadores contribuyendo al éxito de la organización.
- Introducción ordenada del cambio ya que ninguna industria puede evitar el cambio tecnológico y existen implicaciones para las costumbres y prácticas que han crecido durante décadas con el consentimiento implícito de la administración. Para obtener ventaja de los mejoramientos en la productividad, es necesario introducir los cambios de una manera que sea aceptada por la fuerza laboral.
- La política pública (de ingresos, empleo, etc.) se tiene que tomar en consideración. En el caso de las industrias nacionales, existe la obligación de consultar y negociar al tiempo que otras fuentes de influencia estatal incluyen subsidios al empleo en aras del alto desempeño y otras concesiones similares.

La empresa debe expresar por escrito su política de relaciones empresariales, la cual podrá comunicar a todos los niveles del equipo.

3.1.14. Compensaciones

Proceso:

- Elaboración de roles o descripciones de puesto.
- Valuación de puestos: puntos, comparación, etc.
- Elaboración de tabuladores.
- Elaboración de programas de incentivos.

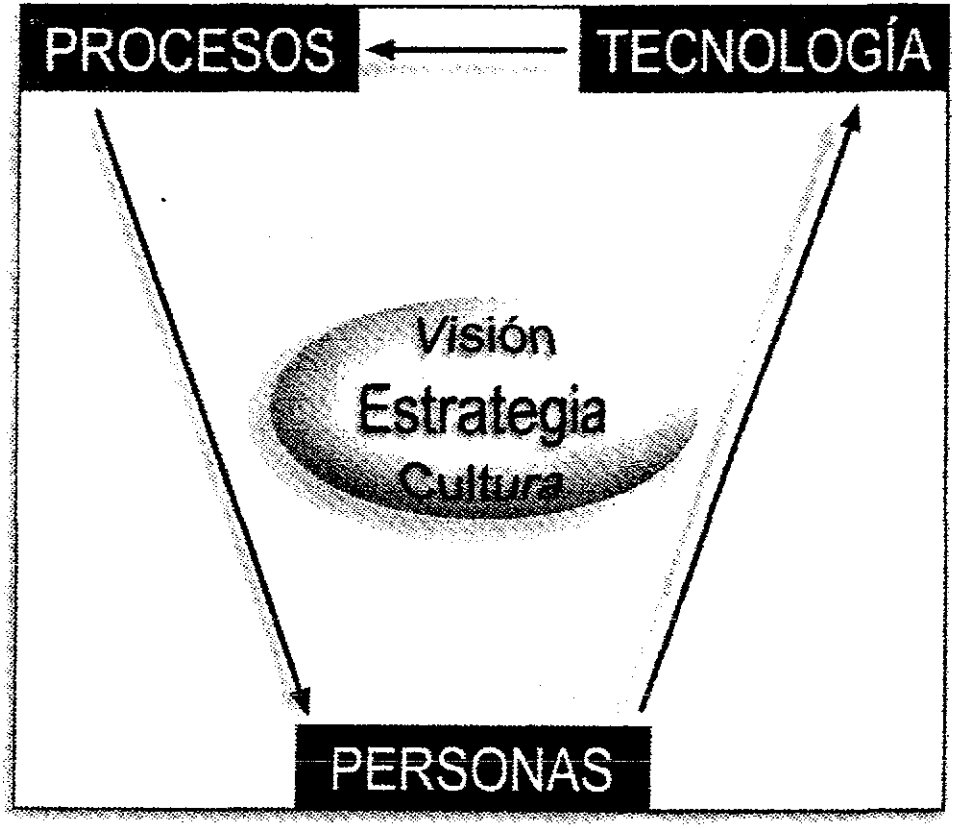
El objetivo de las valuaciones de puestos es medir los valores relativos de los puestos para que las relaciones entre estos se puedan expresar en escalas de sueldos y salarios, basados en un sistema lógico y ordenado. Dicho término se usa de manera general para referirse a diversas técnicas estructuradas de múltiples maneras, las cuales vinculan el análisis y la valuación de los contenidos de los puestos para que se puedan clasificar de un orden relativo a otro.

Dentro de la valuación de puestos encontramos el esquema de graduación o clasificación, este enfoque requiere de la revisión de los puestos de acuerdo con definiciones predeterminadas de los grados, como parte de una estructura organizacional privada. A cada puesto se le asigna un grado de acuerdo a los niveles de la jerarquía de la empresa; los de valuación ubican a los puestos dentro de la estructura y llegan a un consenso al compararlos.

De igual forma encontramos la categorización del puesto o técnica en donde los puestos se ubican en orden de importancia frente a los otros. Por lo común la guía principal es la cantidad de responsabilidad en cada puesto o la importancia del mismo para la organización. Se considera al puesto en su totalidad. Cada puesto que se va a evaluar se compara con el puesto de referencia y se hace un juicio para determinar su relación con este último. En organizaciones grandes es posible usar familias de puestos, donde existan similitudes. Generalmente se piensa que este método es apropiado para las organizaciones pequeñas.

Por último tenemos la fijación de puntos en donde se vincula el análisis y la comparación de puestos de acuerdo a factores laborales comunes, los cuales se representan por cierto número de puntos; la cantidad depende del grado en que cada factor esté presente. Los puestos se ordenan conforme a la puntuación obtenida.

3.1.15. Prácticas de Clase Mundial



¿Qué están haciendo las empresas para soportar su crecimiento planeado en los próximos años?

- Propician un perfil de empresa de clase mundial:
- Certificando sus procesos en ISO.
- Fortaleciendo su tecnología en sistemas.
- Certificándose como en industrias limpias (empresas industriales).
- Orientándose al servicio a clientes.
- Modernizando su tecnología de operación y aumentando su capacidad de respuesta.
- Alianzas estratégicas: fusiones, Outsourcing (haciéndose eficientes en lo que saben hacer).
- Aprovechando la tecnología como un diferenciador estratégico.

· Rediseñando, innovando y certificando sus procesos.
· Focalizándose en mejorar el desempeño.
· Creando y resguardando el capital intelectual.

En resumen, garantizan una efectiva alineación entre sus Procesos, tecnología, gente y su visión, estrategia y cultura.

PRÁCTICAS	PORCENTAJE DE EMPRESAS 1990	1996
Establecimiento de alianzas Outsourcing	8%	94%
Grupos participativos	70%	90%
Compensación grupal	59%	70%
Adquisición/Asignación de acciones	61%	71%
Desarrollo de recurso humano basado en Aprendizaje y competencias	40%	88%
Administración del capital intelectual	0%	18%

Medianas y grandes empresas industriales en donde la construcción constituía un 40% del total.
Fuente:
ASTD - American Society for Training and Development - 1997

· Para el desarrollo del recurso humano:
· La naturaleza y velocidad del cambio demandan un nuevo arreglo en el Desarrollo del Recurso Humano y Desempeño (capacitar vs. Aprender).
· Las organizaciones requieren un nuevo modelo de liderazgo.
· Es necesario propiciar una cultura de relaciones maduras en donde el empleado se haga cargo de su desarrollo (aprendizaje y carrera autodirigidos).
· La inversión en el desarrollo del personal debe traducirse en mejora del desempeño y éste en resultados del negocio, susceptible a ser medidos (certificación).

Dentro de la nueva cultura de productividad en una era de conocimiento podemos

ver como se compara dentro de un paradigma anterior frente a uno nuevo:

· Factor de competitividad: mano de obra frente a mano de obra productiva.

· Estrategia: invertir en capacitación sin la posibilidad de determinar el impacto en el desempeño frente a la inversión en capital humano con enfoque en el aprendizaje.

· Relación empresa - empleado: adversaria frente a cooperativa.

· Enfoque económico: suma cero frente a suma positiva.

· Alcance: empresa como centro de trabajo con aspectos físicos, terrenos y trabajadores concentrados, frente a la empresa como comunidad aprendiz y participativa, con una alta comunicación.

¿Qué son las competencias?

Cualquier característica que pueda ser observable, medida o estimada con seguridad y que distingue un desempeño superior de un desempeño promedio.

El sistema de competencias es la base donde se sustentan todos los sistemas de recursos humanos de la mayoría de las empresas de clase mundial.

Recursos humanos hacia nuevo milenio:

· Orientar la gestión hacia el cliente: trabajar bajo la óptica de la demanda. Esto nos señala el camino a seguir. Acercarse hacia el cliente interno. Mediante cuestionarios de opinión y entrevistas continuas para elaborar estrategias y solucionar los problemas que se focalicen. Hacer participar a las personas para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa permanentemente. Estimular la generación de soluciones.

· Implementación de los valores de la misión: vivir plenamente los valores de la empresa que propicien un mejor desarrollo de las personas y por tanto de la organización, mediante un programa de valores en donde se fomente la colaboración como parte fundamental. El programa debe ser difundido ampliamente y comunicado frecuentemente.

· Sistemas de seguridad: empresa segura y sistemas preventivos, industria limpia, cero accidentes incapacitantes, conciencia ecológica.

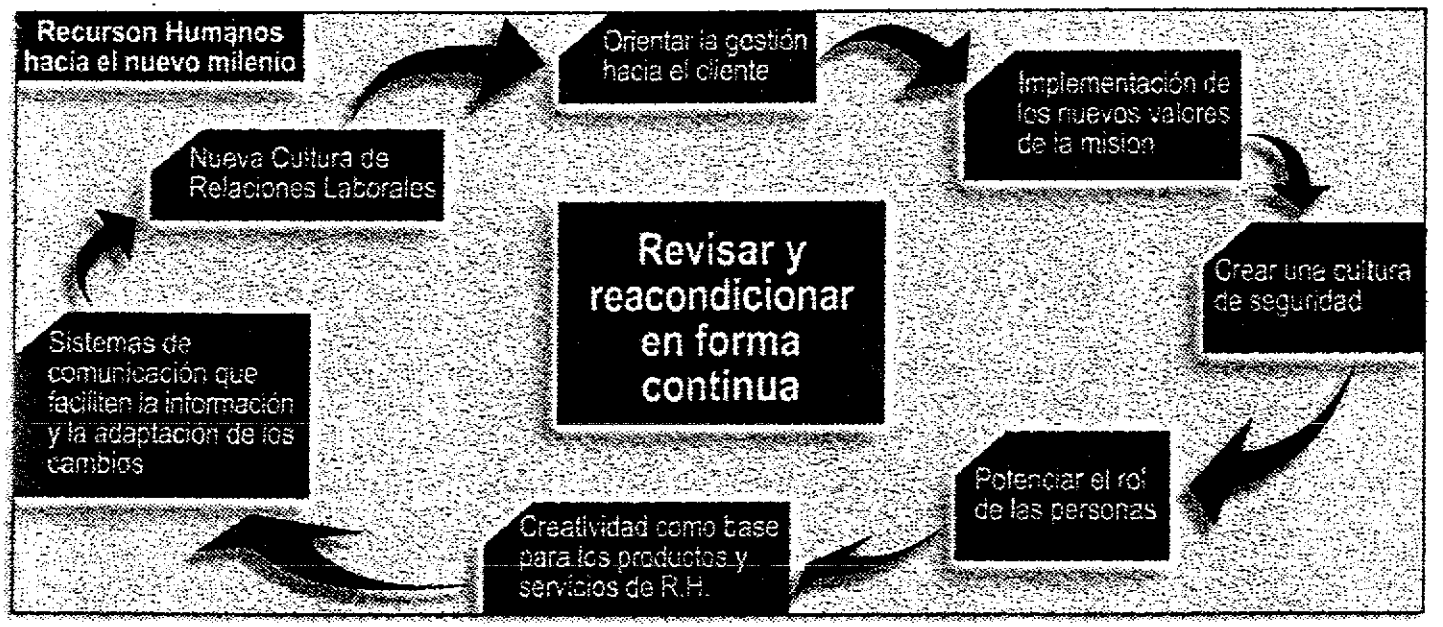
· Potenciar el rol de las personas: aprendizaje y desarrollo, reconocer

y medir el esfuerzo mediante un programa de administración del desempeño y de sueldos, acción de reatracción para los cargos gerenciales, programas de sucesión.

- Creatividad como base para los productos y servicios de recursos humanos: innovar la manera de proporcionar el servicio mediante la autocrítica y el consenso como equipo de recursos humanos.

- Sistemas de información: comunicación permanente sobre la misión, la visión, los valores y todos los programas y sistemas que se implementen en recursos humanos, a través de revista interna, tríptico, presentación, pizarrón, etc.

- Sistemas de integración: eventos que faciliten la integración de las personas para el trabajo en equipo, así como lograr la identificación de las personas con la empresa. Estandarizar procesos.



3.1.16. Actualizaciones de Recursos Humanos

Los continuos procesos de miniaturización, automatización, robotización y computarización han provocado importantes trasformaciones en los métodos de producción, en la configuración de las empresas y la forma de gestionarlas. Si dichas revoluciones afectan dimensiones importantes en la vida de las personas en virtud de la innovación, se dice entonces que nos encontramos inmersos en la tercera revolución industrial, de la Tecnología de la Información, según T. Forester[14].

· La nueva finalidad de la función productiva de la empresa es: "la formación continua de todos sus miembros".

"Sólo una organización en permanente proceso de aprendizaje será capaz de acomodarse con flexibilidad a las mutaciones permanentes de una economía globalizada y sin aparentes fronteras comerciales"[15].

· Atención prioritaria a las habilidades directivas que ejercen influencia en las personas, lo que facilitará liderar el cambio tecnológico y organizacional, en un proceso de permanente acomodación a los nuevos requerimientos del mercado.

· Algunos puntos relevantes del perfil del directivo del futuro, basados en el método prospectivo y propuestos en 1995 por ESADE y Andersen Consulting son:

- Con aras al comportamiento de líder, comunicador, coordinador, visionario, mediador y negociador, deberá contar o mejorar con atributos como:

· Capacidad de convencimiento.
· Aprendizaje.
·Mejoramiento de las aptitudes de sus colaboradores.
· Tenacidad.
· Flexibilidad.
· Creatividad.
· Conocimientos en áreas de recursos humanos.
· Conocimientos en organización y cultura empresarial, gestión estratégica y los idiomas.

· En cuanto al desarrollo del departamento de recursos humanos:

- Se debe aportar información y

[14] T. Forester, *The Information Thechnology Revolution*, Oxford, Blackwell, 1985

[15] Fragmento del libro Políticas Orientadas a la Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, página 30. Se aclara que la múltiple utilización de esta fuente responde a la amplia gama de textos analizados y estudiados por los autores, quienes recopilan y sintetizan parte de sus propias conclusiones, las más destacadas de diferentes autores en más de 20 paises y acerca del tema o apartado de Recursos Humanos.

conocimiento procedentes del entorno, como lo analizamos en el apartado de sistematización de la información, en donde el entorno nos proporciona datos importantes y de tipo social, que nos ayudan a comprender el comportamiento de las personas en nuestro equipo.
- Impulsar y liderar el cambio organizacional, buscando como eje central la formación de sus miembros.
- Actualizar y proteger realmente los valores: atención a las personas, invertir en comunicación, fomentar la participación y el aprendizaje grupal.
- Facilitar servicios y apoyo en la utilización de herramientas innovadoras de gestión, que permitan descentralizar tareas, desarrollar equipos de trabajo e impulsar la polivalencia de los empleados para las distintas áreas de la empresa.

· Según P. Drucker[16] para planificar el mañana hay que buscar respuesta a la pregunta, ¿qué ha sucedido ya?, ¿Qué creará el futuro?.
- Acceso masivo a la educación superior.
- Incorporación creciente de la mujer al trabajo profesional.
- Exponencial crecimiento de los gastos en ocio, sanidad y educación.
- Explosión informática.

Con lo anterior vemos la incidencia del entorno social en el comportamiento futuro de las organizaciones, o en otras palabras, el perfil de su cultura corporativa.

"Para que la incertidumbre deje de ser una amenaza y se convierta en una oportunidad es preciso que la empresa potencie sus fortalezas, amortizándolas con la adquisición de las acciones adaptadas a los cambios y tendencias que ya han tenido lugar"[17].

· Pronósticos:
- Extensión de los principios democráticos y avance traumático de los derechos humanos, cuyo renacimiento contribuirá a una mejor regeneración ética y a promover la conciencia social.
- Los problemas por densidad (número de miembros por familia) y pobreza originarán importantes movimientos migratorios, con acentuación del mestizaje racial y cultural.

[16] P. Drucker, *Las Nuevas Realidades*, Barcelona, 1989
[17] Fragmento del libro *Políticas Orientadas a la Dirección de Personas*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, página 52

- Crecimiento exponencial del protagonismo de la mujer en toda suerte de organizaciones.
- Resurgimiento de ideologías religiosas, políticas y sociales con el riesgo de desembocar en corrientes fundamentalistas.
- Fusiones de empresas y alianzas territoriales para afrontar la competitividad de los mercados y repartir parcelas de poder que mantendrá su tendencia a polarizarse regional y globalmente.
- Búsqueda infatigable de calidad de vida.
- Mayor conciencia del deterioro ambiental[18].

· Las políticas de recursos humanos presentan ventajas como:
- Clarificar las expectativas del personal.
- Garantizar que la organización no dependa tanto de las personas como de las reglas de juego que regulan el comportamiento de sus miembros.
- Limitar actuaciones arbitrarias de los directivos, que puedan suponer trato discriminatorio o cambios inesperados en la conducta sociolaboral de la empresa.
- Mantener al día los criterios de actuación que han de ser aplicados, de forma que los directivos y subordinados conozcan las nuevas normas que orienten su acción y aquellas otras que han perdido vigencia.

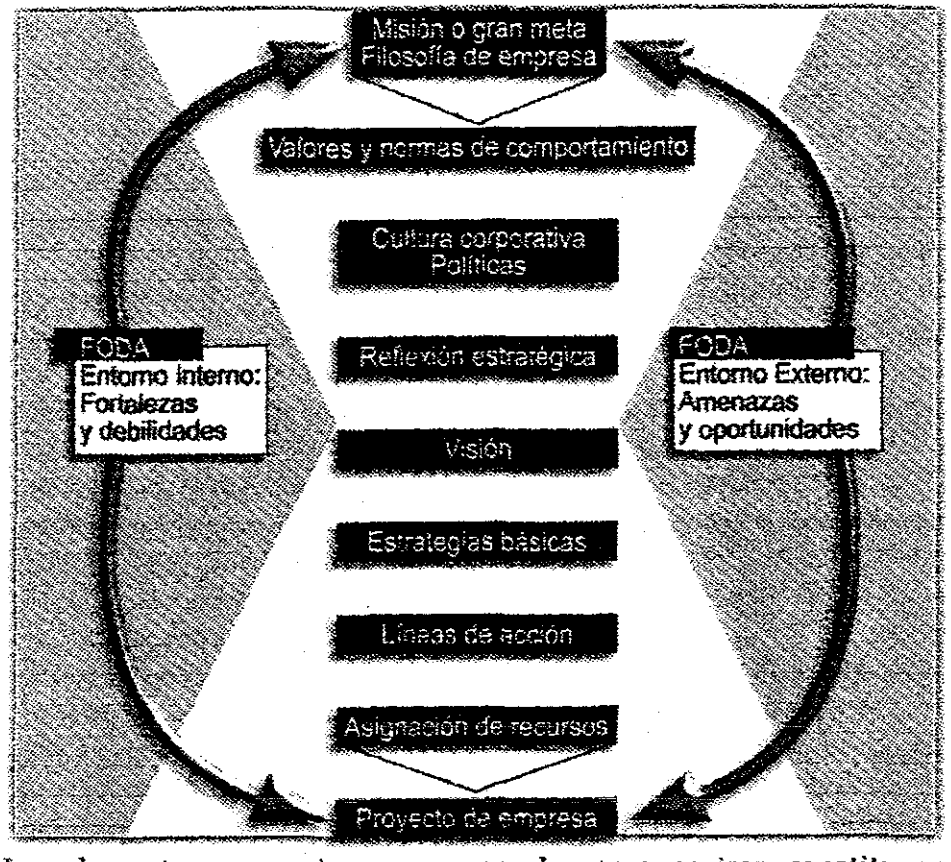
· Cultura: lo que la empresa realmente es: conjunto de valores y creencias básicas, compartidos por la mayor parte de los miembros de la organización y que guían su comportamiento.
· Políticas: criterios directrices, orientaciones y normas de actuación.
· Estrategias: programas generales de acción para el logro de objetivos a largo plazo.
· Objetivos: aquellas intenciones o pronósticos de la dirección, que secundan el cumplimiento de los fines o misión de la empresa.
· Tácticas: planes detallados de acción para el logro de metas, es decir, objetivos parciales y más inmediatos que son siempre temporales, mesurables y atribuibles a la responsabilidad profesional de personas concretas.
· Misión: lo que la empresa declara ser (lo que le gustaría o debiera ser).
· Visión: proyección de la misión

[18] Idem... página 51

hacia un futuro deseable.

· Gestión del cambio: "La adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y a reforzar puntos débiles de la empresa, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos, nueva política de personal, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia donde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante".

· Cómo la empresa formula sus estrategias para anticiparse a los cambios:



Los elementos que se incorporan en el cono superiror, constituyen una dimensión, más permanente y estable, mientras que los incluidos en el cono inferior adquieren un carácter más dinámico y estable.

· Implicación de las personas en el proyecto estratégico:
- Dicha implicación se produce cuando los empleados se sienten motivados, partícipes del proyecto común de su empresa o satisfechos, como resultado de sus experiencias laborales positivas en la organización.
- La implicación de cualquier equipo humano en el proyecto de la organización es el resultado del sentimiento de participación en el mismo, tanto en lo que respecta a su elaboración como a su desarrollo y ejecución.
- Una de las formas de involucrar al personal es por medio del poder, de la cesión de poder, contando con la confianza de la dirección.
- Así la participación y la cesión de poder, son el soporte básico para la identificación de los objetivos individuales con los del sistema.

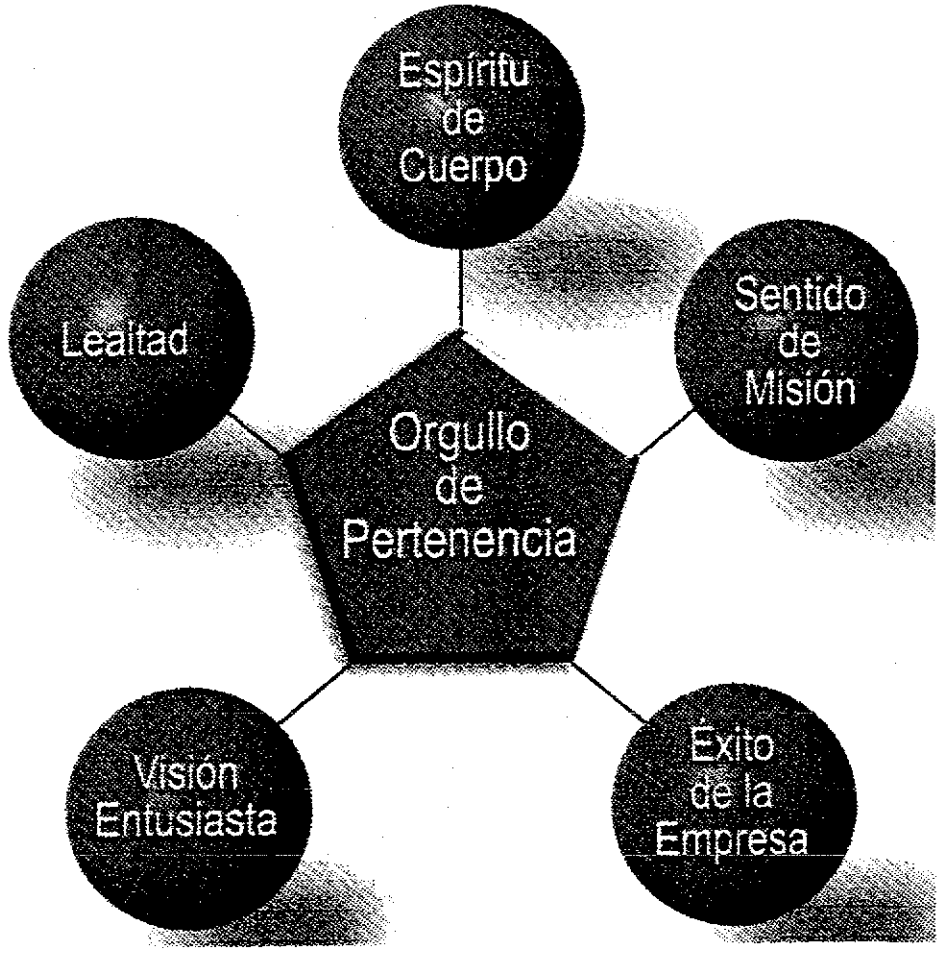
· Factores que influyen al sentimiento de pertenencia:

- La lealtad, que resulta un concepto caduco y escasamente vigente en nuestros días, ha sido rescatado y revalorizado en el mundo occidental por Frederick F. Reichheld[20], para quien una vez que la empresa ha establecido las bases que le permiten obtener beneficios, gracias a la existencia de clientes fieles, su prioridad consiste en invertir una parte de esos beneficios en conseguir, atraer y conservar a los mejores profesionales, ya que "los mejores trabajadores, como los mejores clientes, son aquellos que se sitúan en una especie de circulo virtuoso de valor añadido y de lealtad. Mas concretamente, los mejores trabajadores son aquellos que estando suficientemente preparados y motivados para mejorar su propia productividad (y, en consecuencia, sus propios ingresos), llegan al extremo de intensificar todavía más su motivación, el servicio a prestar y la misma productividad, creando así un excedente de valor creciente para la empresa y sus clientes".
- Lealtad = Inversión en Formación y Desarrollo.
- Espíritu de cuerpo: es una actitud que comporta nuestra plena identificación con el grupo humano del que formamos parte y con el que compartimos valores, misiones, anhelos y rasgos comunes, que marcan una

[20] Frederick F. Reichheld, L'effet loyauté: Reussir en fidélisant ses client, ses salariés y ses actionnaires, Paris, Dunod, 1996, pp.103-128.

identidad única y diferenciada.

- Sentido de misión: según Henry Mintzberg[21], la misión ha de entenderse como el papel que cumple o debe cumplir la empresa en su entorno y en el sistema social en el que actúa y que puede justificar su existencia.
- Apoyo entusiasta a la visión: asumir la visión, implicándose en ella es el resultado del sentimiento de participación, que supone tomar parte o intervenir activamente.
- Conciencia del éxito de la empresa: facultad del ser humano para reconocer el mundo que le rodea y deducir si le resulta o no satisfactorio, que se encuentra en la base del valor que se concede por los trabajadores a encontrarse vinculados a una empresa de éxito, que mantiene su liderazgo en el mercado.



[21] Henry Minzberg, *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983

·Cultura organizacional:
- Según E.H. Shein (1980):
· *Comportamientos* habituales de los individuos (lenguaje y rituales).
· *Normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo.
· *Valores* dominantes aceptados.
· *Filosofía* que orienta la política de empresa con el personal y la clientela.
· *Reglas de juego* para progresar en la empresa (que el nuevo empleado debe aprender para ser aceptado por el grupo).

- M. Thévenet (1986): la cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de la organización, que intervienen de forma inconsciente, que han permitido resolver los problemas y que los solucionan todavía, y que deben ser transmitidos a los nuevos miembros para lograr su integración.
- C. Pümpin y S García Echeverría (1988): bajo el concepto de cultura empresarial entenderemos el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la misma.
- J. M. Peiró (1989): conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (o por subgrupos dentro de ella), que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional, y que juegan un papel importante en la socialización de los nuevos miembros y la historia y desarrollo de la propia organización.
- A. Williams, P. Dobson y M. Walters (1993): creencias relativamente estables y comúnmente compartidas por la organización. Es el resultado de las circunstancias y factores del entorno en que se desenvuelve.

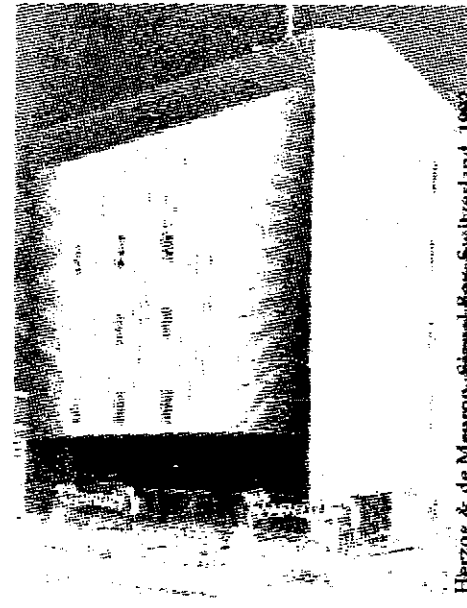
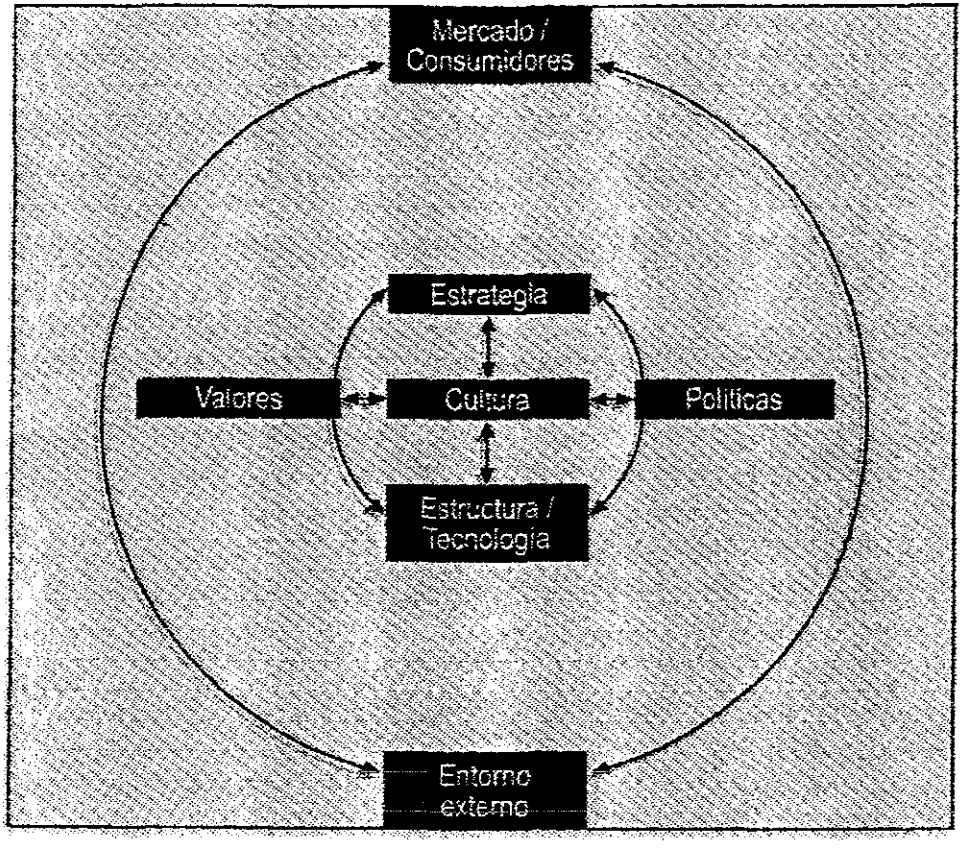


Diagrama del modelo de cultura corporativa y su interrelación con factores diversos[22]



Sus autores reconocen que la cultura corporativa es el resultado de las circunstancias y factores del entorno en que se desenvuelve. Y no se puede ignorar que este se encuentra considerablemente determinado por la cultura nacional, al igual que por la esfera de los negocios, la economía, los valores y actitudes de los consumidores y las necesidades del mercado. En síntesis, este modelo propone analizar las diversas causas determinantes de la cultura empresarial y como se relacionan entre sí.

- Requisitos básicos y dimensiones de las políticas de recursos humanos:
- Requisito de equidad como soporte esencial.
- La coherencia de sus principios

[22] Ángela Barón y Mike Walters, *The Culture Factor: Corporate and International perspectives*, Londres, Institute of Personal and Development, 1994, página 5-13.

orientados con la cultura organizacional.

- El enfoque estratégico como garantía de competitividad.
- Responsabilidad compartida en la aplicación de políticas y prácticas orientadas a la dirección de personas (efecto dominó).
- El reto de afrontar la gestión integral de los recursos humanos en todas sus dimensiones:

-Políticas relacionadas con el flujo de recursos humanos.

-Políticas vinculadas a la influencia de y en los trabajadores, mediante el diálogo, la información y la comunicación.

-Políticas retributivas y de incentivación económica, que permitan atraer, motivar y retener a los empleados.

-Políticas que permitan flexibilizar los sistemas de trabajo y la estructura productiva, de forma que las personas se involucren más decididamente en los procesos de cambio tecnológico y organizacional.

· Factores que conforman la política social de las organizaciones:

- Indicadores de cambio de actitudes hacia el trabajo y hacia las organizaciones:

Melchor Mateu[23] acopió en su obra las conclusiones alcanzadas por diversos estudiosos y directivos de empresa acerca de los factores sociales y culturales que venían contribuyendo a cambiar las relaciones laborales y que, en consecuencia, fijaban un nuevo contrato social y una profunda remodelación de políticas y procedimientos relacionados con la dirección de personas. Si las empresas son cada día más dependientes del entorno, deberán de tener muy presentes los siguientes factores:

-Progresiva perdida de confianza en las instituciones públicas y privadas (gubernamentales, patronales, sindicales, políticas, religiosas, militares).

-Mayor tendencia a cuestionar la autoridad.

-Decadencia del sentido de lealtad hacia las organizaciones laborales.

-Menor deseo de subordinar la vida personal al trabajo.

-Deseo de dedicar menor tiempo al trabajo = mayor importancia del tiempo libre.

-Menor deseo de aceptar trabajos monótonos y rutinarios.

-Tendencia a buscar

[23] Melchor Mateu, *La Nueva Organización del Trabajo: Alternativas empresariales desde una óptica psicológica*, Barcelona, Hispano Europa, 1984, página 35-41

alternativas a organizaciones de gran tamaño y altamente jerarquizadas.

-Aumento de las expectativas de los individuos a hacer oír su voz en las decisiones que afectan a su vida laboral.

La política social de la empresa deberá dar respuesta a estos nuevos valores, manteniéndose alerta de la evolución que experimenta la realidad y los estilos de vida de las personas. Siempre recordando que el entorno social interactúa con la cultura empresarial y que al ignorar las nuevas pautas del comportamiento social así como mantenerse al margen de las influencias culturales externas, puede poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

· Orientaciones globales que comúnmente caracterizan la política social de las organizaciones de producción industrial:
- Escaso interés por las personas.
- Falta de equidad y competitividad de los salarios.
- Moderada identificación de los trabajadores con su empresa.
- Limitadas expectativas de promoción.
- Baja motivación: no se vincula la remuneración a los resultados individuales.
- Renovación tecnológica y tardía acomodación de la política de formación. Frágil inversión privada en recualificación de los recursos humanos.
- Ausencia de fluidez en la comunicación y escasa difusión de información.
- Tibia flexibilización socio-organizacional.
- Tímida participación del personal en la gestión y en la adopción de decisiones.

· Políticas para atraer, motivar y retener a los directivos y personal clave (lo que ellos buscan en las empresas):
- Se marchan de las empresas fundamentalmente por dos razones:

1. Están desconectados con su actual situación o con la empresa en general.
2. Se sienten atraídos por una nueva situación(generalmente de tipo económico) o por una empresa distinta.

- Existen dos posiciones:
1. Marcharse a otra empresa.
2. Permanecer en la suya, debido a que en esta empresa:

·Se busca sistemáticamente la colaboración e integración del empleado y se procura prever y solucionar satisfactoriamente los conflictos interpersonales y de grupo.

·Existe un buen nivel de transparencia y de información sobre los planes globales de la empresa y con aceptable flujo de comunicación ascendente y descendente sobre los mismos.

·Se busca sistemáticamente conseguir un alto nivel de calidad en los productos y una imagen seria y atrayente de la empresa. La empresa tiene "garra" y es considerada favorablemente por los clientes, la competencia y el público en general.

·Se promueve una actitud estratégica, de forma que se sepa dónde va la empresa, qué quiere conseguir y en cuanto tiempo. El personal percibe que hay una dirección firme y que el futuro de la empresa está bajo control dentro de unos límites razonables. Se tiene la seguridad que dan los buenos sistemas, productos y métodos.

·Hay una clara conciencia dentro y fuera de la empresa de que ésta dispone de excelentes colaboradores y personal en todos los niveles altamente profesionales y efectivos.

·Se asciende por méritos evidentes y contrastables. Se emplean y se le dan oportunidades a los mejores. El sistema de promoción interna es justo y promueve tanto los intereses de la empresa como los del propio personal.

·El sistema de remuneración es equitativo y razonablemente competitivo. Se reconocen adecuadamente las aportaciones y contribuciones excepcionales.

·La empresa emplea métodos de gestión modernos y tiene un estilo abierto y comunicativo. Se puede trabajar a gusto en ella.

·El clima de trabajo es de exigencia para con los resultados de eficacia y de calidad en

todo lo que se hace, de rendimiento, de alta productividad.

·Las personas cuentan con las personas, respetando la dignidad de los mismos y reconociendo sus aportaciones.

·La empresa promueve los planes de formación que apoyan a los planes de carrera para asegurar la cobertura de puestos clave de la organización y la continuidad en la empresa de profesionales valiosos.

·Se favorece el intercambio de conocimientos entre directivos de países vanguardistas y directivos de la propia empresa en las áreas de tecnología y sistemas de gestión.

·La empresa fomenta contratos especiales con personal clave, cuya integración en la misma es imprescindible. Ello facilita la identificación del directivo en la empresa y favorece su participación activa en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

· Algunos factores que motivan e invitan a permanecer en una empresa:

- Información, comunicación y dialogo fluidos y permanentes a lo largo y a lo ancho de la estructura de la organización, y cuanto más plana mejor.
- Descentralización efectiva del poder y delegación de responsabilidades que permita autonomía de gestión a personas y a grupos (creer y confiar en las personas).
- Formación y perfeccionamiento continuos en apoyo de:

-Una mayor polivalencia y desarrollo de profesionales.

-La variedad de tareas y funciones (que elude la rutina y el estrés).

- Estimación del desempeño individual, como soporte de las políticas de recompensa retributiva y de evolución profesional en la empresa.

4.1. Mercadotecnia

En el presente capítulo se hace un estudio de otro tema deslindado al ejercicio de la arquitectura por mucho tiempo, como es la mercadotecnia, y esto con el fin de perfeccionar los resultados que se obtienen en el mismo proceso de gerencia anteriormente mencionado.

De la continua interacción entre los intereses de unos y las necesidades de otros, surgen las tendencias y movimientos del mercado, al ejercer cada una de las partes, influencia sobre el mismo, en su intento por alcanzar sus objetivos.

Así mismo, para que un arquitecto, o despacho de arquitectura, llegue a alcanzar sus objetivos, deberá crear mecanismos para encajar sus intereses y capacidades con las necesidades y deseos de sus posibles clientes y solamente de esta forma se harán posibles los intercambios en donde las dos partes obtengan beneficios.

La mercadotecnia puede ser entendida como el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes a cambio de un beneficio; también es claro que busca la mejor satisfacción tanto para la empresa como para el consumidor.

La empresa como organismo, vive y se desarrolla en el momento en que logra establecer con su entorno, relaciones continuas y eficaces y es precisamente esa la principal función de la mercadotecnia, constituir el nexo entre la empresa y su entorno, en otras palabras, "lograr los intercambios desea-dos con los mercados seleccionados".

Con la mercadotecnia, surge implícito el término de intercambio de valores ya que constituye la base de su concepto en donde esa relación de intercambio es la comunicación establecida entre dos partes con el objetivo de que una de ellas obtenga algo que la otra posee y esta valora y viceversa.

Existen otros aspectos de la mercadotecnia en los que se consideran actividades que no son de tipo empresarial y es el caso de las instituciones sin animo de lucro en donde se da la divulgación de ideas y comportamientos que en algún momento son beneficiosos para la sociedad.

4.1.1. Evolución de la Mercadotecnia

Mercadotecnia Pasiva:

1. Escasez de oferta en el mercado.
2. Actividad de mercadotecnia limitada.
3. Preocupación por la producción y su desarrollo, por parte de la empresa.
4. La mercadotecnia vende lo que se ha producido.
5. Predominio de la óptica de producción, la organización supone que conoce lo bueno para el consumidor.

Mercadotecnia Activa:

1. Adquiere importancia la dimensión estratégica de la mercadotecnia.
2. Capacidad de análisis y comprensión de mercados.
3. Demanda potencial de productos adaptados a las necesidades de los consumidores.
4. Surge la tendencia de segmentación de mercados.
5. La mercadotecnia sólo puede ser desarrollada en la empresa cuando los directivos toman conciencia del nuevo objetivo.
6. Al satisfacer los deseos de la clientela, se logra fidelidad hacia las ofertas.
7. Objetivo de la mercadotecnia referido explícitamente al hacer una venta superflua por medio del extremado conocimiento de su cliente y la adaptación del producto al mismo.

Mercadotecnia de organización:

1. Enfasis en las ventas del producto.
2. Los mercados aun no están segmentados.
3. Agresividad comercial, el mercado absorbe todo si se somete a la presión suficiente.
4. Mercados de expansión con productos poco diferenciados y consumidores poco experimentados.

Mercadotecnia Social:

1. Determinar necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivos y proporciona satisfacción deseada.
2. Colabora con la consecución del bienestar individual y colectivo.
3. Proporciona bienes y servicios en áreas donde no ofrecen beneficios.
4. Asume responsabilidades para lograr un proceso social positivo.
5. Confianza y buena fe como base de las transacciones con otras personas.

4.1.2. ¿Qué es la Mercadotecnia dentro de Nuestras Empresas?

Si partimos del hecho de que el arquitecto es tanto un proveedor de unos productos específicos como un adquisidor de otros bienes o servicios y tenemos en cuenta que en el contexto del mercado podemos verlo como el proveedor de bienes y servicios, debe idear estrategias que le permitan encajar sus propios intereses y capacidades con las necesidades y deseos de sus posibles clientes, logrando así alcanzar sus objetivos y haciendo que dichos intercambios resulten beneficiosos para ambas partes.

Ahora bien, una de las maneras para lograr que los objetivos de los arquitectos y las necesidades de los clientes empaten de la mejor manera posible, asegurando el éxito del proceso, se puede definir por una parte mediante la clara especificación por parte del arquitecto de sus intereses y aspiraciones (evaluando de forma muy realista las capacidades con las que cuenta), y por otra, logrando la capacitación del mismo (arquitecto) para la anticipación a las necesidades de los clientes actuales potenciales, dándoles una respuesta adecuada.

Es aquí cuando el arquitecto debe poseer respuesta a la controvertida pregunta de: ¿Debo contratar a este arquitecto y no a otro?

En cada momento de la historia, el arquitecto ha debido implementarse de estrategias y herramientas adecuadas para poder alcanzar sus objetivos; hoy día no es la excepción, y más aun si tenemos en cuenta las características claras que nos muestra el entorno actual en donde surgen como principales actores la alta complejidad y la creciente competitividad otorgando así, y en muchos casos, la diferencia entre el éxito y el fracaso de las empresas, a la aplicación de la mercadotecnia.

4.1.3. Planeación

El proceso de dirección y gestión de la mercadotecnia en la empresa supone por un lado ser concebido como un sistema de análisis o mercadotecnia estratégica, en donde el obje-

tivo consiste en el estudio de las necesidades y de su evolución como etapa anterior a la satisfacción de la empresa. Por otro lado, implica un sistema de acción denominada mercadotecnia operativa y cuya misión específica consiste en la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, plaza y promoción (cuatro p).

La planeación de la mercadotecnia, también supone una secuencia lógica de actividades que establezcan sus objetivos, como un paso previo a la formulación de estrategias y planes de acción:

·**Auditoria Interna** (análisis minucioso del despacho, recursos, capacidad, clientes, tipo de trabajo, imagen, actividades de promoción y venta). En este punto se hace importante la aclaración de que toda auditoria hacia la mercadotecnia busca por una parte la realización de un examen del funcionamiento del despacho (auditoría interna), y por otra, del mercado al que se dirige o en el que opera (auditoría externa), en busca de un diagnostico actual y preciso. Algunas de las áreas que deberían estudiarse en la auditoria interna del despacho son:

· Localización geográfica: cuál ha sido el volumen de trabajo de acuerdo al tipo de cliente y a los servicios prestados.

· Márgenes de beneficio del despacho.

· Objetivos a largo plazo, ¿están definidos?

· Estrategias para alcanzar los objetivos plateados, disponibilidad de recursos.

· Categoría del despacho en cuanto a capacidad de diseño, gestión de proyectos, administración de contratos, relación con los clientes, etc.

· ¿Cómo llega el despacho a clientes de diferentes sectores?

· Sistemas de contacto adecuado con clientes potenciales.

· Desenvolvimiento del despacho en las presentaciones a clientes potenciales, ¿qué diferencia una presentación de un encargo?

· Calidad del servicio pos-venta del despacho.

· Sistemas de información sobre el mercado lo suficientemente apta para la toma de deci-

siones.

· Disposición de impresos de promoción; transmisión de mensaje correcto.

· Imagen corporativa adecuada.

·**Auditoria Externa** (análisis del mercado. Tamaño, áreas de crecimiento ya sean geográficas como de tipología, de trabajo, tendencias en los métodos de adjudicación, tendencias de los servicios solicitados por los clientes, competencia en los mercados actuales). Es importante saber que en este punto se reconocen las oportunidades y las amenazas del FODA. Algunas de las áreas a estudiar podrían ser las siguientes:

· Economía: inflación, tipos de interés, crecimiento económico, tipos de cambio de divisas.

· Política y legislación: gasto del gobierno, modificaciones en la legislación.

· Sociedad y cultura: cambios en los gustos del consumidor, variaciones en los aspectos demográficos de la población.

· Tecnología: diseño asistido por ordenador, nuevas técnicas de construcción, nuevos materiales, nuevos productos.

· Mercadotecnia: tamaño y tendencias del mercado, evolución e inclinaciones en los comportamientos de compra, diseño y construcción "llave en mano", gestión de proyectos, niveles de precios, métodos de comunicación, ventas personales, relaciones publicas, publicidad.

· Competencia: principales competidores, tanto adentro como fuera de la profesión, sus debilidades y fortalezas.

·**Análisis de puntos fuertes y débiles del despacho.** El análisis de los puntos expuestos en las auditorias internas y externas del despacho y mercado tienen como finalidad la separación de los factores críticos que impiden el rendimiento y generalmente se recurre al sistema de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la organización de las conclusiones de dichas auditorias, en el cual se hace conveniente la inclusión de resúmenes que nos muestren las razones, los resultados positivos o negativos obtenidos hasta la fecha.

·**Definición de los objetivos del despacho a largo plazo.** Tipo y tamaño de despacho que queremos.

·**Establecimiento de los objetivos de la mercadotecnia.** En que segmentos del mercado, áreas geográficas y servicios se va a trabajar.

·**Selección de las estrategias generadas para decidir cómo se alcanzarán dichos objetivos.** Esfuerzos, personal y actividades de promoción y financiación que serán necesarios.

·**Preparación de planes detallados de acción en el campo de la mercadotecnia.**

Posteriormente llega la fase operativa del proceso de planeación de la mercadotecnia que se lleva a cabo cada año y que consiste en la elaboración de un plan detallado que contenga una guía mes a mes con calendarios, responsabilidades, costos y presupuestos que deben ser reflejo de los objetivos del despacho y de esta misma forma los objetivos, las estrategias y programas deben ser reflejo de los presupuestos acordados y las previsiones de ventas. Dentro de este plan, también se establecen objetivos específicos por áreas como impresos de promoción, publicidad y relaciones publicas, todos ellos apoyados por estrategias y planes de acción detallados, todos de acuerdo con los objetivos y estrategias generales del despacho.

De esta forma el primer punto a considerar para la realización de la planeación operativa, es el determinar cuáles son las prioridades del despacho para el próximo año que es exactamente lo que se pretende lograr; a continuación se nombran algunas de las áreas que pueden formar parte de este desarrollo estratégico:

· Servicios que ofrecerá el despacho.
· Deben ser iguales o deben cambiar.
· ¿Serán ampliados?
· ¿Cuáles son los planes de acción para los próximos 12 meses?
· Implicaciones ante los recursos.
· ¿Se necesita contratar más personal?
· Métodos de búsqueda de personal.
· Cuánto costará y quién realizará la búsqueda del personal.
· Se requiere contratación de personal experto en mercadotecnia?

- ¿Cuándo debe de hacerse?
- ¿Qué tipo de experiencia debe de tener el candidato elegido?
- ¿Quién redacta descripción y condiciones del cargo?
- Imagen corporativa.
- Responsable de la venta de los servicios del despacho.
- Catálogos.
- Sistemas de contacto comercial.
- Publicidad.
- Relaciones públicas
- Calidad.

Inmediatamente saltan a la vista las ventajas de la aplicación de la mercadotecnia a la profesión con el aumento de los encargos y de los beneficios, la elevada preparación para el enfrentamiento a los bruscos cambios del entorno; aumento de los objetivos, de la información interna y externa, y la mejoría en el control de los recursos del despacho.

Procesos de Dirección y Planificación de Mercadotecnia

Planificación y Dirección Estratégica de la Empresa

Mercadotecnia Estratégica
Análisis de la situación: ¿Dónde estamos?
- Análisis del mercado
- Análisis de la competencia
- Análisis del entorno
- Análisis interno

Diagnóstico de la situación: ¿Cómo somos?
Definiciónde los objetivos de la mercadotecnia: ¿A dónde queremos ir?
Formulación de la estrategias de la mercadotecnia:
¿Quiénes serán nuestros clientes?
¿Cómo queremos ser reconocidos?

Mercadotecnia Operativa
1. Planes de acción para la mercadotecnia - Mix: ¿Qué haremos?
- Determinación de objetivos
- Actividades necesarias para lograrlos
- Presupuesto de mercadotecnia

2. Ejecución de planes de mercadotecnia - Mix: ¿Cómo lo haremos?
3. Evaluación y control: ¿Cómo van las cosas?

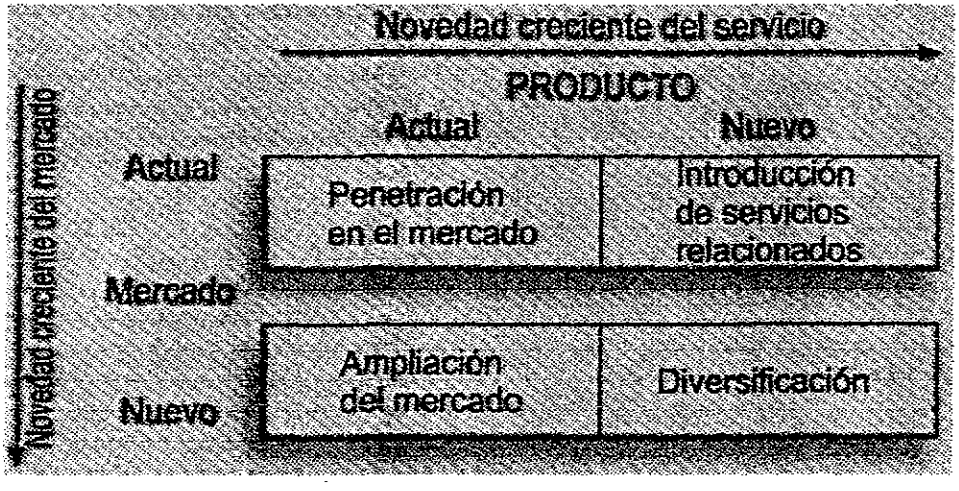
4.1.4. Objetivos de la Mercadotecnia

Como primera parte en el establecimiento de los objetivos de mercadotecnia, es im-portante recordar que deben estar supeditados a los objetivos y estrategias de la empresa y que generalmente se plantean a nivel del producto o líneas de productos (obras nuevas, remo-delaciones de edificios, concursos, licitaciones, obras parciales, etc.). En primer plano se distinguen dos tipos de objetivos de mercadotecnia, los cuantitativos, caracterizados por proponer logros mensurables y expresados en cifras concretas, y los cualitativos que proponen metas más genéricas y menos tangibles sin llegar a ser menos importantes.

Los objetivos cuantitativos se refieren a incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad o en el volumen de ventas, mientras que por otro lado los cualitativos son los que hacen referencia a la notoriedad o imagen del producto, servicio o marca.

Este punto conlleva una vital importancia en el futuro de la empresa ya que de su correcta fijación depende que los miembros de la misma, conozcan lo que se espera conseguir y al mismo tiempo, tengan la noción del momento preciso en el cual una estrategia concreta ha alcanzado su objetivo.

Dentro de la empresa, su funcionamiento puede representarse en dos dimensiones como lo ilustra la matriz de Ansoff, y a su vez se distinguen cuatro líneas posibles de acción para la empresa:



· Vender servicios existentes a mercados existentes.
· Ampliar los servicios existentes a nuevos mercados.
· Introducir nuevos servicios en mercados existentes.
· Introducir nuevos servicios en nuevos mercados

Este tipo de matriz nos proporciona el marco general para la creación de objetivos de mercadotecnia y estos deben ser formulados mediante el establecimiento de niveles de rendimiento para un periodo determinado en función de condiciones que deben ser cumplidas con anterioridad a fechas establecidas.

Posibles objetivos de la mercadotecnia:
· Penetración en el mercado (aumento de volúmenes de venta. Ej. Encargos contratados, firma de proyectos, venta de servicios complementarios de mantenimiento, remodelaciones, etc.).
· Ampliación del mercado (seccionales de la empresa o empresas alternas con volúmenes específicos de ventas para fechas determinadas).
· Introducción de nuevos servicios.

Por lo general los objetivos de mercadotecnia se establecen para periodos de 3 a 5 años con previsiones generales de ingresos y gastos para el periodo completo que comprende la planificación; así mismo, es importante decidir antes de la fijación de los objetivos de mercadotecnia, si se necesita contemplar la posibilidad de la ampliación de mercado, introducción de nuevos servicios o diversificación, o si la penetración en el mercado es la mejor de las opciones.

4.1.5. Formulación de Estrategias

En el área funcional de la mercadotecnia, se distinguen dos tipos básicos de estrategias[24]:

1.Estrategia de segmentación de mercado: Aquí se define la naturaleza y el tamaño de los mercados objetivo en donde la empresa pretende actuar y para esto se debe de identificar y evaluar el atractivo de los distintos segmentos del mercado. Esta estra-

[24] Martín Armario, 1993, página 104

tegia se utiliza como un mecanismo par la obtención de ventajas sobre la competencia. Todos los mercados se dividen generalmente en grupos o segmentos con clientes potenciales de características similares que pueden ser identificados y de esta forma, dichos segmentos constituyen por sí solos mercados diferentes. De esta forma la segmentación del mercado tiene como función el capacitar al despacho para dirigir todos los esfuerzos hacia los mejores sectores o los más prometedores. Existen dos enfoques básicos para la segmentación del mercado:

· Análisis del comportamiento del cliente potencial: que permite obtener la información referente a aquellos servicios cuya demanda va en aumento, es estática o disminuye, proporcionando un criterio sobre los servicios que el despacho debería explotar.

· Análisis de las características del cliente potencial: algunas posibles características que se deben tener en cuenta podrían ser el tamaño de la organización del cliente, naturaleza de la empresa del cliente, la envergadura y naturaleza del proyecto, tipos de servicios solicitados y situación geográfica.

2.Estrategia de posicionamiento del producto(sea físico o servicios): es la concepción del producto y de su imagen con el fin de asignarle un sitio en la mente del consumidor frente a otros productos o marcas competidoras.

Estos dos tipos de estrategias son simultaneas y están íntimamente relacionadas entre sí ya que el posicionamiento y la segmentación se determina normalmente en forma conjunta debido a que el producto se posiciona en un segmento previamente definido y cuyas características respecto a los clientes y a la competencia condicionan la estrategia de posicionamiento.

El paso a la formulación de estrategias, se da inmediatamente como la empresa ha logrado definir y decidir sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia de mercadotecnia proporciona detalles sobre los métodos que la empresa adoptará para la consecución de sus objetivos.

Para escoger las estrategias de mercadotecnia que nuestra empresa deberá tener, existen algunas áreas que deben ser analizadas como los servicios que se le va a ofrecer a los clientes, si solamente será el proyecto o el proyecto y su construcción, la gestión del proyecto, interiores, programación; qué tipo de contrato se va a ofrecer, cuales son las implicaciones de los objetivos establecidos en cuanto a número de oficinas, contracción y formación de personal, quien va a tener la responsabilidad de contactar a los nuevos clientes y de hacer la presentación de la empresa, como serán las presentaciones, que técnicas de promoción se utilizarán en la empresa, correspondencia, catálogos, anuncios, exposiciones, seminarios, patrocinio, audiovisuales, video; relaciones públicas, imagen del despacho, etc.

De igual forma, existen criterios o herramientas que nos permiten evaluar las oportunidades y uno de ellos consiste en su clasificación dentro de categorías como la idoneidad, viabilidad y aceptación:

· Los criterios de idoneidad pretenden medir hasta que punto los objetivos potenciales se adaptan a las posibilidades reales del despacho. Algunas preguntas que se podrían plantear al respecto son las siguientes:

· ¿Supera la estrategia a las deficiencias identificadas en la auditoria?

· ¿Explota la estrategia los puntos fuertes del despacho y sus oportunidades externas?

· ¿Ayudará el ubicar el despacho en otro sector de la ciudad?

· ¿La estrategia proporciona un tipo de trabajo adecuado al personal?

· ¿Se adapta la estrategia a los objetivos y valores de los socios?

· Los criterios de viabilidad evalúan la forma en que las estrategias pueden funcionar en la practica:

· ¿Se pueden obtener los cambios propuestos con los recursos existentes?

· ¿Está el despacho capacitado para llevar a cabo dichos cambios?

· ¿Cuenta con la mercadotecnia necesaria?

· ¿Se cuenta con la tecnología necesaria para llegar a competir de manera eficiente?

· Los criterios de aceptación nos

muestran si un objetivo es aceptable para los socios:

· ¿Cuáles son los efectos de dicho objetivo sobre la rentabilidad del despacho?

· ¿Cómo cambiará el riesgo financiero?

· ¿Cambiará la función de alguna persona o grupo?

· ¿Serán aceptables cualquiera de los cambios propuestos para las expectativas internas generales del despacho?

4.1.6. El Plan de la Mercadotecnia

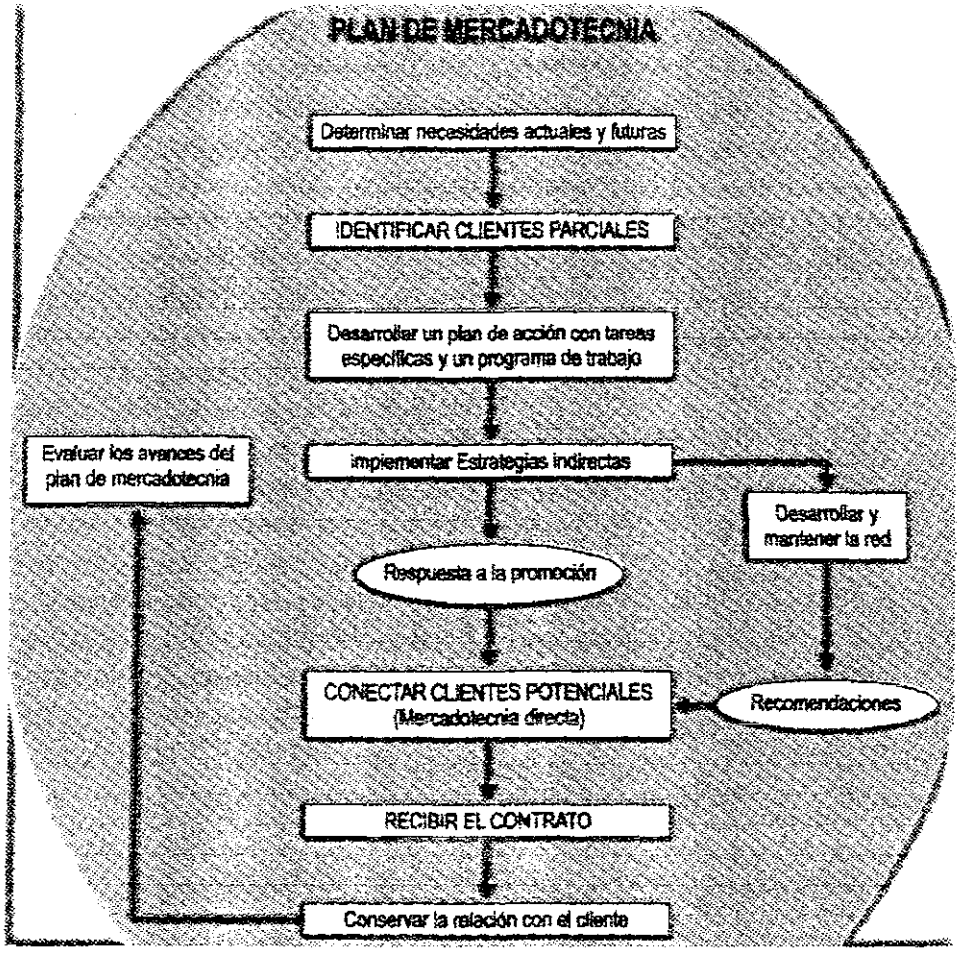
La elaboración del plan de mercadotecnia casi se convierte en una responsabilidad del gerente de la empresa y consiste en un resumen de los objetivos de mercadotecnia y los métodos a seguir para conseguirlos en un periodo determinado de tiempo.

El plan de mercadotecnia es una proposición comercial eficaz que contiene propuestas sobre acciones a tomar que a su vez toma en cuenta recursos.

El plan de mercadotecnia constituye una de las herramientas más útiles para encontrar clientes potenciales y una de las metodologías para su formación es la siguiente:

1.Hacer una selección de los mercados en los cuales se desea prestar servicios.
2.Fijación de objetivos específicos, cuantitativos y cualificables a largo plazo, con fechas de terminación y con la finalidad de obtener contratos de los clientes objetivo.
3.Introducción de objetivos a corto plazo para la consecución de las metas a largo plazo.
4.Monitoreo del proceso para comprobar en que medida se cumplen los objetivos.
5.Implementación de estrategias de mercadotecnia indirectas (redes, publicidad, propaganda), para establecer contactos personales que conduzcan a la obtención de clientes potenciales.
6.Una vez se identifican los clientes potenciales, deben implementarse las estrategias directas(correspondencia personal, llamadas telefónicas, presentaciones), para establecer una relación personal con el cliente.

Todo plan de mercadotecnia debe incluir puntos como el listado de los servicios ofrecidos, la identificación de los mercados a los que se aspira, la identificación de clientes que se aspira conseguir, objetivos de mercadotecnia específicos y moderados, estrategias para alcanzarlos, selección de las personas responsables de cada una de las tareas relacionadas con la mercadotecnia, fijación de presupuestos para todas las actividades de mercadotecnia; y mecanismos para medir el avance y para hacer rectificaciones en el transcurso del plan.



4.1.7. Otros Aspectos de la Mercadotecnia

Existen algunos aspectos que hasta este punto no se han considerado pero que forman parte trascendental de la mercadotecnia actual; en esta parte se tratará de hacer mención sobre algunos de ellos como es el caso de la imagen corporativa y su importancia, las presentaciones a los clientes, sistema de contacto comercial, la publicidad, etc.

· La imagen corporativa: relaciona todos los elementos de la personalidad de un despacho con una imagen visual fácilmente identificable. Todos los despachos cuentan con una imagen corporativa pero deben de ser consientes de cómo son percibidos por parte de grupos como sus clientes actuales y potenciales, empleados, colegas y el público en general. La imagen corporativa es el reflejo de la personalidad del despacho y esta íntimamente relacionada con la presentación de la empresa que entre otros puntos cubre aspectos como los servicios que ofrece el despacho, entorno en el que opera, ambiente de la oficina, y sistemas de palabra impresa como cabezas de cartas, tarjetas, vallas de obra, ofertas de empleo o anuncios comerciales. Dentro de las funciones de la imagen corporativa, podemos ver que en teoría debería recordar al espectador las experiencias, impresiones y sentimientos que se obtuvieron de una previa relación con el despacho, lo cual es claro si consideramos a un despacho con una existencia bien conocida; pero cuando el despacho es nuevo o esta ampliando sus servicios, la imagen debe de ser fácil de recordar, inconfundible, pertinente, que sea atractiva y que se reproduzca fiel y consistentemente asegurando y mejorando la capacidad de atraer y conservar al cliente, familiarizándolo cada día más, con el despacho. La imagen es un poderoso mecanismo que puede ayudar a diferenciar un despacho de otro, gracias a la personalidad de su identidad y obteniendo ventajas sobre sus competidores.

· Catálogos: es el instrumento de promoción más utilizado actualmente por los arquitectos y en muchas ocasiones constituye el único instrumento de comunicación con los clientes poten-

ciales. Para la búsqueda de la eficacia en el papel del catalogo deben considerarse cuatro aspectos fundamentales:

· Función: establece el contacto inicial con los clientes potenciales y atrae solicitudes de mayor información o concertación de reuniones; constituye la respuesta inicial de la solicitud de información de las clientes potenciales y mantienen a los clientes habituales siempre al tanto de lo que el despacho esta haciendo con aras a la obtención de futuros contratos. De esta forma el catálogo debe contemplarse como un método continuo de comunicación del despacho, teniendo siempre en cuenta a quien se pretende dirigir puesto que esto determina el contenido, su diseño y objetivos en búsqueda de las necesidades que dicho grupo tiene.

· Contenido: debe de proporcionar la información que los clientes necesitan, convencerles de que este es el mejor despacho, el que proporciona los servicios que ellos necesitan. Algunas cuestiones a considerar en la realización de su contenido son: siempre debe ir acompañado de una carta de presentación, toda la información de carácter fundamental debe de estar en el catálogo, la información importante debe ir en forma clara como la dirección del despacho, los teléfonos, ser breve pero conciso en los textos, deben estar siempre actualizados: quiénes integran el despacho, cómo se trabaja; experiencia del despacho. Todo lo anterior en mucha parte depende de la experiencia del despacho y a quien va dirigido.

· Diseño: es importante tener en cuenta que del diseño del catálogo dependerá la manera de percibir el despacho por parte de los clientes potenciales, así como influenciará en la lectura o en la decisión de ni siquiera ojearlo.

· Objetivos (Target): aunque el principal objetivo del catálogo es la búsqueda nuevos clientes, muchos de los clientes potenciales del despacho serán viejos clientes, ocasionales o por relaciones sociales, razón por la cual se debe aprovechar al máximo la base de datos del despacho en el momento de distribuir el catálogo. Para esto se hace indispensable un análisis previo con aras a la identificación de nuevos clientes potenciales. Una

manera de asegurarse que el catálogo llega a quien se pretende, es acompañándolo de una carta de presentación personalizada.

· La presentación: Es en este punto donde se hace énfasis en el término "vender", ya que es aquí donde el arquitecto considera la venta tanto de productos como de servicios y se hace indispensable el saberse vender de la manera más sencilla posible. Es aquí donde se hace imprescindible la identificación de los canales de onda de los clientes potenciales ya que pese a diferir en opiniones, la mediación y congruencia de objetivos, es lo más adecuado.

Dentro de las presentaciones, es muy importante la comprensión de los aspectos que le interesan al cliente y algunos de ellos son:

· Gama de servicios que ofrece el despacho.

· Experiencia en proyectos similares.

· Respaldo técnico del que se dispone.

· Tamaño del despacho y su garantía en activos como respaldo.

En conclusión, la presentación debe dejar claro la forma en que por medio de la utilización de los recursos del despacho, se logrará el mejor proyecto posible para el cliente ya sea en términos de inversión o en una mejor construcción.

Otro punto considerable dentro de las presentaciones lo constituye el contacto, ya que la mayor parte del trabajo previo, se realiza vía telefónica en donde deben de seguirse algunos pasos como el preguntar para obtener la información deseada en lugar de hablar en solitario como si fuera un discurso. La comunicación, ya que el arquitecto debe demostrar su conocimiento del proyecto haciendo énfasis en las ventajas que puede aportar de forma exclusiva y directamente relacionadas con preguntas acabadas de realizar, llevando así la presentación a la creación de una relación interpersonal. Los hechos, ya que es aquí donde debe quedar clara la iniciativa del arquitecto y por ningún motivo dejar los pasos siguientes en manos del cliente. De esta forma dicha conversación debe

concluir en la consiguiente entrevista personal, para la cual deberá de preparar su presentación.

A partir de este momento comienza el proceso de preparación en el cual deberá de amarrarse de toda la información que sea posible, ya sea proyectos anteriores del cliente, los propios, así como la preparación del catálogo del despacho, referencias de clientes anteriores que quedaron satisfechos, dibujos, premios y en general todos los medios visuales que le ayuden a una mejor presentación con el cliente.

Antes del término de la presentación, lo más importante es que en el cliente hayan quedado superadas todas las objeciones, dando paso a la primera prueba de cierre.
"¿Ya que estamos de acuerdo en el sistema de acción, supongo que cuento con su encargo?"

De cualquier forma el arquitecto debe de estar preparado para el rechazo y por ende la continuación de su iniciativa, dejando sentado futuras comunicaciones para ver si se ha tomado una decisión; más sin embargo en conveniente agradecer al cliente por la reunión, y el posterior envío de una carta en donde se reafirma la próxima fecha de contacto.

· Relaciones publicas: es importante definir que el público son los grupos de personas con los que un despacho se comunica a nivel interno y externo como por ejemplo son:

· Clientes: constructores, promotores, particulares, cooperativas de vivienda, etc.
· Empleados: socios, técnicos, personal administrativo, etc.
· Formadores de opinión: organismos de control de la construcción, agencias de urbanismo y planificación, agencias de preservación del patrimonio arquitectónico, empresas de gestión de proyectos y obras, etc.
· La comunidad: habitantes de la zona.

Mediante la definición clara del público se logra identificar a todos los grupos de per-

sonas relacionados con un programa de relaciones públicas; se establecen prioridades que permiten fijar un presupuesto para dichas relaciones y la distribución de recursos; selección de medios de comunicación y sus técnicas, y la preparación del mensaje que se quiere comunicar de manera que sea aceptado y que resulte eficaz.

Es en este punto donde se vincula la mercadotecnia actuando en complemento con la publicidad, las exposiciones, los seminarios, los impresos de promoción, así como por medio de las relaciones con la prensa y las publicaciones periódicas de las empresas.

· Sistema de contacto comercial: consiste en un método sistemático de recopilación, evaluación y seguimiento de contactos y probables oportunidades de trabajo y de registro de su evolución, garantizando que se hagan las llamadas de seguimiento en el momento adecuado, asegurando así el explotar al máximo las posibilidades de trabajo que se han descubierto.

La consecución de los contactos está basada en el estado de alerta en que se encuentre el despacho, ante las oportunidades que se presenten y generalmente la mejor forma es por medio de amistades o conocidos que tengan noción de determinado proyecto o aun siendo los intermediarios entre las personas que tomen la decisión.

Algunas de las posibles fuentes pueden ser: la prensa, ya que en muchos casos los posibles clientes se dejan ver a través de situaciones externas como la venta de una empresa y la posible ampliación de sus oficinas por parte de los nuevos propietarios; las publicaciones especializadas; los directorios de empresas, las páginas amarillas, etc.

Una vez se han identificado los indicios o un posible contacto, se debe de implementar un sistema de registro y procesamiento como lo muestra el anexo 5 en donde a partir de una primera llamada, debe seleccionarse dentro de los clientes potenciales, asegurándose de llevar a cabo la siguiente cita o conversación. Anexo 6.

Dichos registros deben almacenarse de forma cronológica teniendo en cuenta la fecha de la siguiente llamada o cita, permitiendo así tener un registro mensual que permita estar al tanto de todos y cada uno de los posibles encargos.

De esta forma y manejando este sistema durante un determinado tiempo, podrá calcular el número de indicios y contactos que necesita seguir cada semana o cada mes para generar el número de encargos que el despacho necesita.

· La publicidad: básicamente encontramos dos clases de publicidad, la directa y la indirecta; la primera comprende prensa, televisión, radio, cine, carteles al aire libre o incluso en camiones, también conocida como publicidad temática o en medios tradicionales. La indirecta, incluye el correo directo, la exposiciones, los impresos de tipo comercial, la promoción de ventas, las presentaciones y el patrocinio.

Para la adecuada planificación de una campaña eficiente de publicidad, lo primordial radica en el establecimiento de los objetivos, los cuales deben ser realistas y reflejar los objetivos generales del despacho. Dichos objetivos aparte de marcar la trayectoria de la campaña de promoción, también ayuda a la solución de cuestiones iniciales de la planificación. Así, se hace necesario el conocimiento de estos objetivos para la fijación del presupuesto publicitario, determinación de la audiencia a la cual se pretende llegar, determinación del contenido y la estrategia creativa de los anuncios, decisión de los medios que se van a emplear (prensa, publicaciones del medio, correo, etc.), definición de la frecuencia de la publicidad, decisión de sistemas de medición en cuanto a la eficacia de los métodos empleados, etc.

Una buena publicidad puede y debe:

· Transmitir información.
· Modificar las percepciones o actitudes.
· Crear interés.
· Establecer nuevos contactos.
· Dar trayectoria a las acciones.
·Dar confianza.

· Recordar.

· Dar razones y argumentos para la selección favorable de la empresa.

· Generar solicitudes de información.

-Es importante recordar que cualquiera de los objetivos previstos debe alcanzarse dentro de límites razonables, al igual que el hecho de que de una estrategia de promoción adecuada no dependerá exclusivamente el aumento de las ventas o de los ingresos, ya que este proceso debe de darse simultáneamente con aspectos como la capacidad de diseño, la eficacia en la comunicación y la viabilidad del diseño en cuanto a costo y tiempo; de esta forma podemos ver como en el mejor de los casos un buen enfoque publicitario nos llevará a la fase de presentación anteriormente mencionada.

4.1.8. Actualizaciones de Mercadotecnia

· Característica diferenciadoras de la industria de la construcción.

Así como los mercados y clientes para la industria de la construcción son tan diversos, existe esa misma diversidad para los productos destinados a esos mercados. Una clasificación de dichos productos podría ser la que tiene en cuenta el modo en que éstos se incorporan al proceso productivo del cliente y afectan su presupuesto (Eckles 1990; Reeder, Brierty, 1991, Webster, 1994). Lo que define el carácter para la industria de la construcción o no, con respecto a un producto, en el sentido en que se este tratando, no es el producto en sí sino la aplicación para la cual ha sido pensado.

1.Materiales y Partes (pasan a formar parte del producto fabricado):

a.Materias primas:

i.Productos brutos: Arenas, gravilla, cal, madera, metales, etc.

ii. Productos elaborados: bloques, varillas, cemento, etc.

b.Materiales y partes fabricadas:

i.Materiales componentes: entrepisos, muros, vigas, etc.

ii.Partes componentes: habitaciones, sótanos, salas, cocinas, etc.

2.Bienes de Capital (entran parcialmente en el producto elaborado):

a.Instalaciones:

i.Edificios: casas, hospitales, escuelas, cines, c. Comerciales, etc.

ii.Equipo fijo: equipamiento en general.

b.Equipo accesorio:

i.Equipo y herramientas portátiles de obra: palas, martillos hidráulicos, cinceles, etc.

ii.Equipo de oficina.

3.Suministros y Servicios (no entran para nada en el producto elaborado):

a.Suministros (productos de consumo en la industria de la construcción):

i.Suministros de operación.

ii.Artículos de mantenimiento y reparación.

b.Servicios de negocios:

i.Servicios de mantenimiento y reparación.

ii.Servicios de asesoría en negocios.

· La importancia de la mercadotecnia en la dirección estratégica de la empresa de la construcción o de proyectos.

En los noventas toman fuerza aspectos considerados claves para la dirección estratégica de la empresa como:

-Estudio combinado de la competencia y de los clientes de tal forma que la empresa pueda satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, mejor que su competencia.

-Análisis del posicionamiento de los productos (obra nueva, remodelaciones, etc.) y marca en el mercado.

-Estudios sobre la evolución del ciclo de vida de los productos.

-Investigaciones para determinar el grado de orientación de la empresa al mercado y establecer cómo proporcionar valor al cliente y desarrollar relaciones continuas con el mismo.

-Cuantificación del atractivo de los mercados o la determinación de las carteras de los productos[25].

-Objetivos de beneficio, cuotas de marcado y ventas a alcanzar.

[25] Tomado del libro, *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*, Vazquez Casielles, Rodolfo, 1998, página 72.

· Las aportaciones de la mercadotecnia a la dirección estratégica se pueden clasificar en:

-De carácter distintivo pues son aspectos en los que es experta.

-De carácter integrador pues se mezcla con otros campos de conocimiento asumiendo un papel preponderante.

-De apoyo, en las que contribuye de un modo útil, pero no adopta una posición principal.

APORTACIONES	TEORÍAS Y ESQUEMAS DIRECTIVOS	MÉTODOS Y MODELOS
Distintivas	• Segmentación de mercados y posicionamiento • Definición del producto - mercado • Concepto de mercadotecnia	• Modelos de mercadotecnia - mix • Modelos de atracción de cuota de mercado • Modelos de difusión de nuevos productos
Integradoras	• Gestión de estructuras verticales de mercado y relaciones con los miembros del canal de distribución • Estrategias de cuota de mercado • Modelos de evolución del mercado (análisis del ciclo de vida del producto) • Estrategias de diferenciación (análisis del valor para el cliente) • Análisis multicultural válido para mercados internacionales • Procesos de desarrollos de nuevos productos	• Modelos de respuesta a variables de mercadotecnia - mix (modelos de apoyo a la decisión) • Análisis demográfico y de estilos de vida • Análisis conjunto • Métodos de mapas de mercado • Medición de la calidad percibida y satisfacción del cliente
Apoyo	• Respuesta competitiva • Análisis de la industria y de los competidores • Análisis de grupos estratégicos • Diseño organizativo y procesos de planificación • Fuentes de sinergias basadas en el mercado • Conocimiento estratégico y toma de decisiones • Proceso de cambio organizativo • Asignación de recursos y enfoques de evaluación financiera	• Modelo japonés • Modelos para la anticipación de resultados y mejora de ofertas • Análisis de objetivos • Diseño de estrategias

· El papel de la mercadotecnia en sus aportaciones debe centrarse en:

-Orientar a toda la empresa hacia el mercado (clientes y competencia) buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y de los clientes (Piercy, 1995).

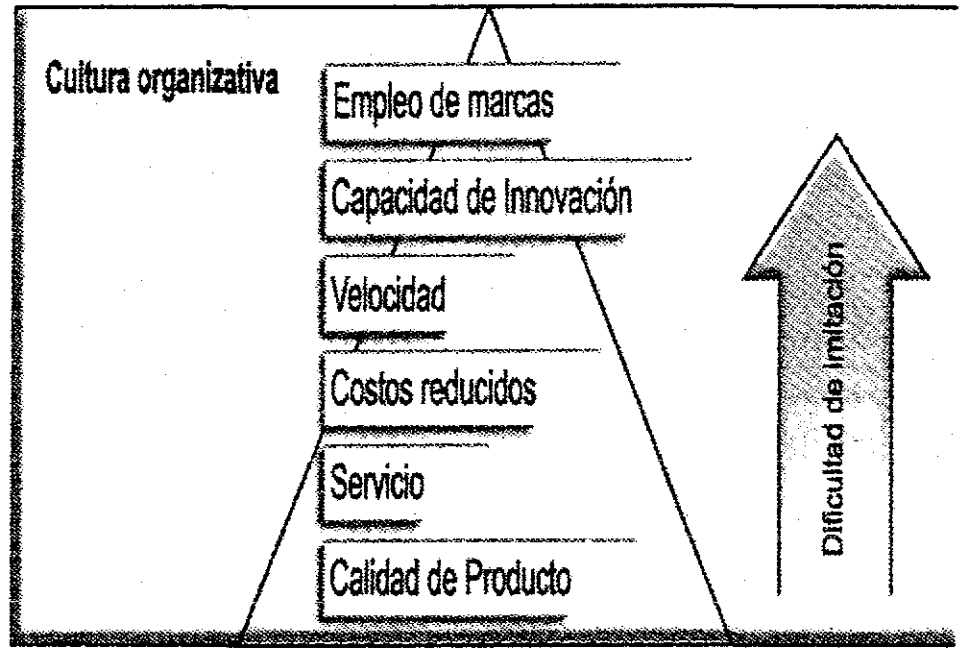
-Determinar el posicionamiento deseado a largo plazo en el mercado objetivo cuyas necesidades se pretenden satisfacer (O´Shaugnessy, 1991).

-Desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar y mantener la posición.

-Integrar al cliente en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de productos fomentando una mercadotecnia de relaciones (Evans y Lankin, 1994).

-Negociar con la dirección y otras áreas funcionales con la finalidad de desarrollar estrategias de mercadotecnia y fomentar una cultura de mercadotecnia (proporcionar valor al cliente) en todos los rangos de la empresa.

·Fuentes de ventaja competitiva en la empresa constructora o de proyectos (Slater, 1996):



El Comercio electrónico: El comercio electrónico o lo que es lo mismo hacer negocios electrónicamente es el sistema de comercialización a la vanguardia, en las empresas del presente y del futuro; permite adquirir una fuerte posición estratégica dentro del mercado, modernizan las operaciones actuales, alcanzan nuevos mercados y prestan un mejor servicio a los clientes.

Así mismo, el comercio electrónico constituye una forma natural de automatizar los procesos entre departamentos o divisiones de la organización, logrando facilitar la labor de los negocios con los clientes; permiten una reducción considerable de inventario, acelera todas las operaciones, provee nuevas maneras para encontrar y servir a los clientes, y ayuda a diseñar una estrategia de relaciones con sus clientes y proveedores, especialmente a nivel internacional.

Finalmente decimos que le comercio electrónico puede mejorar la manera de hacer negocios y logra que las relaciones sean más provechosas y eficientes.

Algunas de las herramientas que conforman el comercio electrónico son:
- E-forms.
- Internet.
- EDI (Electronic Data Interchange), o lo que e lo mismo el intercambio de documentos estructurados (ofertas) entre dos aplicaciones en un formato estándar, que realizan una compañía y sus socios comerciales, utilizando un enlace de comunicación.

Importancia del comercio electrónico:
- En la economía global de la información la competitividad requiere menores costos para las transacciones.
- Las nuevas estructuras empresariales y sus propias sinergias determinaran las estrategias globales del siglo XXI.
- Los pequeños actores (empresarios, despachos, etc.) pueden también competir a nivel global.
- Desaparición de las distancias y renacimiento de las culturas.

Beneficios para el desarrollo:
- Transacciones a costos más

bajos.
· Competitividad en los servicios.
· Administración pública eficiente(licitaciones).
· Sinergias empresariales (redes virtuales de empresas).

3 Claves del comercio electrónico:
· Acceso.
· Know How.
· Confianza.

Algunas de las clasificaciones existentes hasta la fecha en el mundo del comercio en Internet son:

· Business to Consumer (B2C): Con páginas completamente interactivas, permite realizar compras On Line mediante sistemas de pago electrónicos (con inserción del número de su tarjeta de crédito y utilizando los controversiales SSL o Security Socket Layer. Ej. Amazon, eToys. Aquí se presenta una división más dando lugar a los sitios Especializados(artículos específicos como libros y materiales), y a los Generales(lugares para compra indefinida por ejemplo las supertientas).Otro tipo de negocios son los llamados de Subasta en donde la oferta y la demanda de bienes por parte de los consumidores, es lo que determina el precio.
· Business to Business (B2B): L a empresa integra las nuevas tecnologías de la información en el desarrollo de su negocio vendiendo no solamente a clientes sino que también realiza negocios con proveedores, socios o mayoristas por medio de Internet. Aquí se perciben los Sitios Públicos de Intercambio o Asociación y por otro lado las Operaciones Vía Extranet. Esto es, el envío de facturas, el pago, liquidación de saldos, consultas a proveedores, etc. Esta parte "oculta" lleva mucho tiempo existiendo (principalmente con el EDI - Electronic Data Interchange) pero se ha visto reforzada por el auge de las tecnologías de la información. Ahora, dentro de los públicos tenemos principalmente los que son independientes (aunque estén organizados por alguna empresa en particular) y generalistas; su misión es favorecer los intercambios de bienes y servicios entre empresas (mysap.com, marketsite.net). En segundo lugar tenemos las asociaciones de empresas del

mismo sector (químico, acero, turístico, aerospacial, automóvil) que se han apuntado rápidamente a un modelo que promete sinergias, ahorros de tiempo y dinero e incrementos de la productividad, pero sin tener establecida claramente la organización o incluso el nombre del futuro portal B2B. Lo que está claro es que el volumen de las transacciones entre empresas siempre superará en cientos de veces al comercio entre empresas y particulares. De ahí la mayor importancia generada hacia el B2B frente al B2C. En términos relativos, ambos conceptos van a experimentar un fuerte crecimiento, pero en términos absolutos, el B2B es muy superior. De momento, el negocio va a estar para las consultoras y las empresas de software ASP (Proveedor de Aplicaciones de Software) que comercialicen soluciones para B2B (Ariba y CommerceOne son las principales).

"El gran poder del Internet para simplificar y abaratar la mayoría de nuestras transacciones es lo que ya verdaderamente llegó para quedarse. El asunto ya no es si las futuras ganancias generadas por la tecnología se moverán de los estados de resultados de las corporaciones a las manos de los consumidores. Desde el punto de vista macro económico no importa, las ganancias en eficiencia y conveniencia que Internet cataliza en nuestras economías pertenecen a nuestros países independientemente de donde termine el balance de utilidad entre compradores y vendedores.

Sin embargo, no es ninguna bolsa de valores la que pueda para esto, pero si nuestras modas y fobias (regulación, privacidad e impuestos) las que puedan retrasar los beneficios"[26].

[26] Tomado de *Artículos Sobre Negocio a Negocio*, http://www.asista.com.mx, junio del 2000

CONCLUSIONES

Las consideraciones expuestas en el presente análisis, así como los datos actuales presentados en el mismo nacen a partir de la interpretación del pasado y el presente, es importante establecer su proyección hacia el futuro, teniendo en cuenta que el cambio en los procesos administrativos como en el manejo de personal y en los sistemas de mercadotecnia, es un proceso inestable y que no está compuesto por características como la rigidez o la prevalencia de grandes postulados.

De esta forma establezco una vigencia máxima de dos años para los conceptos aquí manejados, aclarando que los mismos deberán ser renovados y actualizados basándose en una retroalimentación con el medio o entorno socioeconómico, y buscando así, la permanencia de estos y su utilidad para las personas a las que busca dirigir la investigación. Es importante recordar que el presente estudio está enfocado a micro empresas constructoras, de diseño o gerencia de proyectos, tal y como éstas se describen en la página 6, encargadas del diseño de proyectos y construcción de obras para viviendas unifamiliares.

A continuación determino las principales propuestas fruto de la investigación y que van dirigidas a la obtención un claro aumento en la productividad, estabilidad y calidad en los resultados de la empresa.

1.Gerencia:

· Es importante establecer como premisa que el gerente de proyectos debe ser un facilitador y solucionador de problemas en todos los aspectos que competan tanto a su personal, como a su obra.

· El tiempo se transforma en un factor determinante de la efectividad en nuestro sistema de gerencia, razón por la cual se hace imprescindible la implementación de mecanismos que nos permitan su óptima administración dentro de los diferentes niveles de la empresa.

· La retroalimentación, la creatividad, la intuición, la innovación y la rapidez, son las características más importantes con que debe contar nuestra

empresa en todos los niveles, desde la gerencia hasta el departamento de ventas.

· Por otra parte, se propone un aumento y apertura en los sistemas de comunicación en todos los niveles de la empresa, enfatizando en los cargos directivos (dirección y gerencia) de donde surge la mayor cantidad de enfrentamientos en la toma de decisiones que posteriormente se distribuye a todo el personal.

· Con lo anterior se refuerza el concepto de mejora en las relaciones tanto laborales como personales en todos los niveles de la empresa, como un punto ratificado por la dirección y con la adecuada atención.

· Se debe aumentar el nivel de delegación de responsabilidades en forma adecuada, logrando así una mayor efectividad y control de las mismas.

· Otra de las propuestas que se establece, es el aumento en la capacidad técnica a niveles directivos, mismos que en la mayoría de los casos desconocen sino total, parcialmente estos aspectos de las tareas encargadas, por falta de experiencia y conocimientos.

2.Recursos Humanos:

· En cuanto a los equipos de trabajo se propone un aumento en la diversidad de disciplinas dominadas a nivel profesional, buscando así una mayor propiedad en cada uno de los niveles controlados por la empresa y aumentando de esta forma la acertividad en las tareas encargadas. De lo anterior se aclara que no se pretende el dominio absoluto de cada una de las disciplinas.

· A medida que los trabajos sean realizados, dichos equipos de trabajo deberán ser desintegrados (subcontratos) para el análisis de sus resultados y posterior a esto, podrán volverse a integrar de acuerdo a sus características y a los requerimientos del proyecto.

· Una de las principales ideas que nos arroja esta investigación está formada por la apuesta al aprendizaje organizacional, al valor del conocimiento, que en la mayoría de los casos se encuentra relegado por no constituir fuente directa de

"números positivos" en los balances económicos de las empresas.

· Con el fin de lograr o aumentar la eficacia y rentabilidad en nuestras empresas, la planeación de nuestros recursos humanos adquiere gran importancia, hasta el punto de constituir uno de los principales factores de análisis propuestos por la presente investigación, así como su consecuente desarrollo con aras a la cada vez mayor adaptación los sistemas empleados para este fin.

· Se debe invertir en los procesos de capacitación con aras al desarrollo personal, el cual se verá reflejado en un mejor desempeño y en consecuencia en un aumento en la productividad de nuestras empresas.

· A lo anterior podemos agregar que nuestros niveles de competitividad estarán reflejados por el nivel de profesionalismo de nuestro personal y sus capacidades de innovación.

· Otra propuesta que nos arroja el presente trabajo esta enfocada a un mayor análisis de todos y cada uno de los individuos que laboran para la empresa o en consecuencia, de los sistemas empleados para dichos análisis comprendiendo que del éxito de este proceso depende la mejor motivación a nuestro personal que generalmente esta dada por autoinducción debido al logro de objetivos, el reconocimiento profesional, o la remuneración económica dependiendo del nivel de jerarquía en el que se encuentre en la empresa.

· Se debe establecer entonces, un programa de administración del desempeño para los trabajadores de nuestra empresa en todos los niveles, reforzado con otro de mejora salarial, buscando un complemento a la motivación.

· Aunque el presente estudio nos muestra claramente las clasificaciones de poder y nos deja entrever el concepto de liderazgo, podemos concluir que en nuestras empresas, éste debe encontrarse presente con una estructura cambiante y maleable como lo sea la misma empresa ya que no existe ningún concepto invariable que defina su com-

portamiento para el caso del líder, si olvidar, claro esta, sus elementos básicos como el conocimiento y su capacidad de influencia.

· Se debe aumentar o crear un criterio para la evaluación en el caso de la delegación de responsabilidades ya que ésta, como se había mencionado anteriormente, permitirá un mejor control de las tareas y un aumento en la efectividad de las mismas, así como una mayor independencia de los niveles gerenciales.

· También como consecuencia de los puntos anteriores podemos establecer que nuestras empresas deberán apostarle a la formación de nuevos y jóvenes profesionales quienes serán los principales encargados de aportar los conceptos de innovación, intuición y gracias a la capacitación y formación, en un periodo corto de tiempo, la capacidad técnica que la empresa requiere.

· Se propone la implantación definitiva del logro de objetivos basados en el trabajo en equipo, aspecto que deberá estar fomentado por la gerencia de la empresa y reforzado con la motivación a los equipos eficientes.

· Se hace imprescindible la mo-dernización tecnológica tanto a niveles de competitividad como a niveles interno de nuestro personal debido a su constante aportación al desarrollo de nuevas herramientas que permiten agilizar el trabajo.

· Se propone de igual forma la implementación o refuerzo de nuestra política de relaciones industriales en donde se promueve la contribución al éxito de la empresa de todos los grupos de trabajo (restauración o implantación de conceptos como objetivo general de la empresa, misión, visión, metas, valores, políticas, etc.), una introducción ordenada del cambio y sus implicaciones y un mejoramiento en las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa, entre otras.

3.Mercadotecnia:

· La empresa debe constituir el

motor del mercado lo que nos lleva a la creación de nuestros propios nichos con base en nues-tros propios productos dominantes.

· Tanto las alianzas estratégicas como el servicio al cliente, deben ser inherentes en las estrategias de cambio propuestas hacia nuestra empresa ya que estas determinan una gran parte de nuestros sistemas de competencia, mismos que a su vez deben ser replanteados buscando constantemente una reinvención de nuestras ventajas.

· El manejo adecuado de la información así como su correcta interpretación y aprovechamiento constituyen una fortaleza obligatoria en nuestras empresas debido a que en algunos casos constituirán fuente de comparación de nuestra realidad y en otros, por ejemplo, constituirá la ventaja ante nuestra competencia.

· Para el adecuado manejo de la mercadotecnia en nuestras empresas, entre otras cosas, se propone un cambio en los sistemas empleados a la fecha, en donde la confianza juega un papel fundamental, generando mejorías en las relaciones tanto con los clientes como con los proveedores.

· Todas las políticas enfocadas al desarrollo del departamento de mercadotecnia deben buscar el bienestar individual y colectivo como base para el establecimiento de relaciones comerciales.

· Se propone la implementación a los despachos o la mejoría del proceso de planeación de la mercadotecnia, bajo la implementación de conceptos como mercadotecnia estratégica y mercadotecnia operativa.

· De igual forma se plantea el replanteo o la creación de los objetivos de la mercadotecnia de manera congruente con los objetivos de la empresa y que deben estar organizados por productos o líneas de productos.

· Otra de las propuestas establecidas a partir de la presente investigación se refiere al análisis del mercado y su posterior segmentación, como una estrategia de mercado, que junto con el posicionamiento que se dé al producto en el mismo, determi-

nan una de las herramientas más certeras para la consecución de los objetivos.

· Una propuesta más, está referida al cambio o incremento del servicio al cliente como estrategia de mercado, tanto a nivel de preventa como de posventa, incrementando las relaciones y las posibilidades de expansión por contacto referido y/o por satisfacción ante el trabajo realizado y los servicios prestados.

· El plan de la mercadotecnia en nuestras empresas debe reunir entre otras cosas nuestros servicios ofrecidos, la identificación de nuestros clientes objetivo y nuestros mercados, objetivos factibles y reales, las estrategias para alcanzarlos, responsables, presupuestos destinados y sistemas d control para la corrección de posibles fallos.

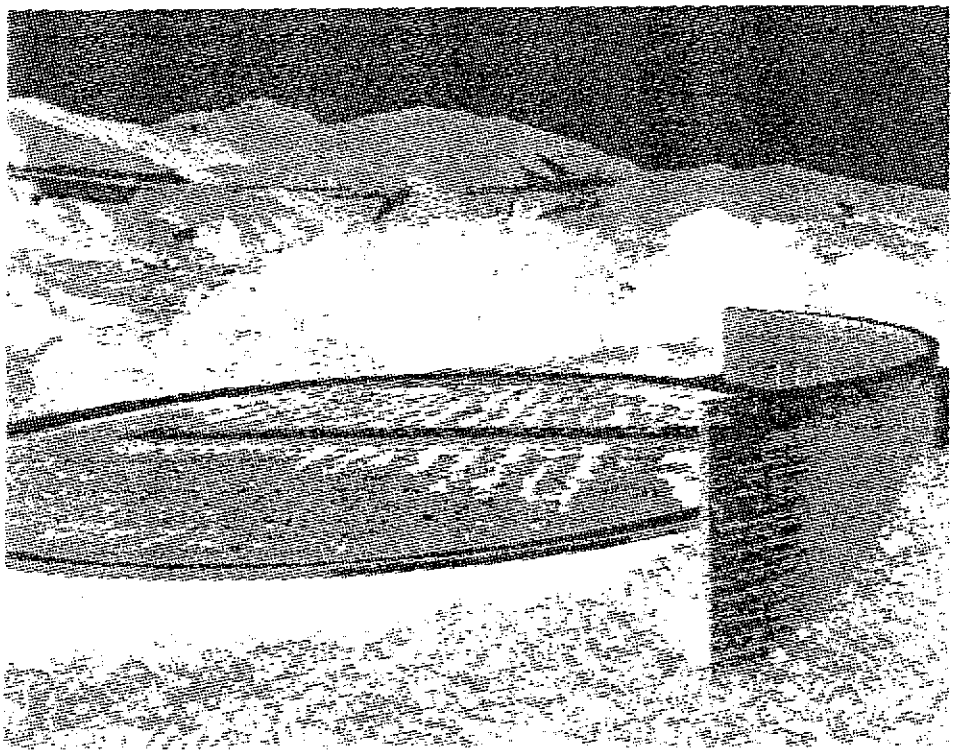
· Algunos otros aspectos que debemos analizar en nuestros sistemas de mercadotecnia están compuestos por nuestra imagen corporativa, nuestros catálogos de presentación, las presentaciones, las relaciones públicas, nuestros sistemas de contacto comercial y la publicidad que estamos efectuando para la comercialización de nuestros productos y servicios, y que en la mayoría de los casos no superan las expectativas de nuestros clientes o mercado.

· El adecuado análisis de competencia y la orientación de la empresa hacia el mercado constituyen otra herramienta más para el logro de nuestros objetivos, considerando siempre un equilibrio entre la empresa y los clientes.

· Otra propuesta fruto de esta investigación se direcciona a la incorporación del cliente o el mercado en las diferentes etapas de concepción del producto, llámense diseño, desarrollo o construcción, en donde se fomenta una vez más, una mercadotecnia de relaciones.

· Como última conclusión del presente estudio aparece la incorporación de las nuevas y más recientes tecnologías de la información aplicadas al desarrollo de nuevos y más eficientes sistemas de mercadotecnia como es el caso del comercio electrónico en donde el proceso de cambio y renovación es más

inestable que en cualquier otra parte. Sin embargo la propuesta va dirigida a la inclusión en dichos sistemas de manera cautelosa (utilización de B2C y bajo condiciones de profundo análisis B2B, así como la creación por parte de la empresa de por lo menos su propia página en Internet y su inscripción en los portales más destacados o de su mayor interés), considerando las mejoras que se pueden obtener en cuanto a modernización y aceleración de operaciones, nuevos mercados, mejores servicios, reducción de inventarios, reducción de costos en transacciones, desaparición de distancias o posibilidad de competencia con empresas de mayor envergadura. Las ventajas parecen no tener fin y éste se perfila como el futuro de las relaciones comerciales aunque hoy día, aun constituyan la fuente de incertidumbre para muchos directivos de empresa.



Tadao Ando, Water Temple, 1991

140

BIBLIOGRAFÍA

1.ACKOFF LINCOLN, Russell (1972), Un concepto de Planeación de Empresas, México: Limusa-Wiley; Número de ficha: 143618 (S1972 DGB); Clasificación: HD31/A235 (UNAM).

2.ACKOFF LINCOLN, Russell (1998), Planeación de la Empresa del Futuro, Traducido y adaptado por Esteban Torres Alexánder de: Creating The Corporate Future; 1ra. ed., México D.F. ; Editorial Limusa, 1998 (Libro propio).

3.AHUJA, Hira N.; WALSH, Michael A. (1989), Ingeniería de Costos y Administración de Proyectos, Traducido y Adaptado por Jaime Luis Valls Cabrera con la colaboración de Enrique Gracia Carmond de: Succesfull Methods in Cost Engineering, México: Alfaomega; Número de ficha: 468107 (C1989 NVC); Clasificación: TH435/A4718 (UNAM).

4.BARRIE, Donald S. ; PAULSON, Boyd C., JR. (1992), Professional Construction Management: Including CM, Design- Construct, and General Constructing, 3ra. ed., New York; México: McGraw-Hill; Número de ficha: 588267 (C1992 CIP); Clasificación: TH438/B37 1992 (UNAM).

5.BURGESS, Roger A. ; WHITE, G. (1979), Building Production and Project Management, Lancaster, England: Construction; Número de ficha: 421547 (S1979 DGB); Clasificación: TH438/B87 (UNAM).

6.BURSTEIN, David; STASIOWSKI, Frank (1997), Project Management, Manual de Gestión de Proyectos para Arquitectos, Ingenieros e Interioristas, Traducido y adaptado por Montserrat Mestre i Bargalló de: Project Management for the Design Professional, 2da. ed., Barcelona: G. Gili (Libro propio).

7.CATZ, Jacques; COURBOT, Henri (1969), Control de la Gestión en la Empresa Constructora y de Obras Públicas, Barcelona: Editores Técnicos Asociados; Número de ficha: 097770 (S1969 DGB); Clasificación: HJ9735/C37 (UNAM).

8.CORNEJO, Miguel Ángel (1996), La Excelencia Directiva para lograr la Productividad, México: Grad, S.A. de C.V (Libro propio).

9.CUERVO GARCÍA, Álvaro (1999), Administración de Empresas, 1ra. ed., Navalcarnero, Madrid: Gráficas Rogar (Libro Propio).
10.DRESSEL, Gerhard (1975), Organización de la Empresa Constructora, Traducido y Adaptado por José Medem Sanjuan de: Organizationsmitell Der Bauunternehmung, 4ta. ed., Barcelona: Editores Técnicos Asociados; Número de ficha: 395240 (S1975 NVC); Clasificación: HD9715. A2/D72 1975 (UNAM).
11.DRUCKER, Peter F. (1986), La innovación y el Empresario Innovador, la práctica y los principios, Traducido y Adaptado por Mridel Ford de: Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles, Buenos Aires - Argentina: Editorial Sudamericana (Libro propio).
12.GARCÍA CUERVO, Álvaro (1999), Introducción a la Administración de Empresas, Madrid , España; Civitas Ediciones, S.L., 1999 (Libro propio).
13.GETZ, Lowell; STASIOWSKI, Frank (1984), Financial Management for the Design Professional, Witney library of design, New York.
14.HILL, Charles W. L. (1996), Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Traducido y adaptado por Magaly Bernal Osorio de: Strategic Management. And Integraied Approach, Sta Fe de Bogotá, Colombia; Mcgraw hill, 1996; R6; Clasificación: HD 70.U5 H5418.1996 (Universidad Ibero Americana).
15.KERNAN, Matthew J. (1996), Los Once Mandamientos de la Gerencia del S. XXI, 1ra. ed., Traducido y adaptado de: The eleven commandments of 21st. Century management, México: Prentice-Hall, 1996; Clasificación: HD31/K53718.
16.MCGEE, Malcom, ELDER, Alan; (1996), Marketing Para Arquitectos, Traducido y adaptado por Editorial Gustavo Gili, S.A., de: The Marchitect, 1ra. ed., Barcelona: G. Gili(Libro Propio)
17.MONDY, R. Wayne (1997), Administración de Recursos Humanos, Traducido y adaptado de: Human Resource Management, México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997; Clasificación: HF5549 205/M6518 (UNAM).
18.MONTANO SANCHEZ,

Francisco Arturo (1991), Construcción y Venta de Inmuebles, México: Trillas; Número de ficha: 565874 (S1991 DGB); Clasificación: NA21/M65 (UNAM).
19.MÜLLER DE LA LAMA, Enrique (1998), Dirección de Relaciones Laborales, Calidad de vida Laboral, México: Trillas, 1998; R4; HD 58.9 M85.1998; (Universidad Ibero Americana) SF 0180710.
20.PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio (1990), La Calidad: Eje de la Empresa Japonesa, Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia (Libro propio).
21.PÉREZ, José Luis (1999), Políticas Orientadas a la Dirección de Personas, 1ra. ed., España: Artes Gráficas Rontegui; Clasificación: HF5549/P4693.
22.RANDOLPH, W. Alan (1993), Gerencia de Proyectos: Como Dirigir Exitósamente equipos de Trabajo, 1ra. ed., Traducido y adaptado de: Getting the job done: manging project teams and task for success, Mésico: Prentice-Hall, 1993; Clasificación: HD69/P75R3518.
23.SHARP, Derek (1991), The Business of Architectural Practice, 2da. ed., Oxford: BSP Profesional; Número de ficha: 562099 (S1991 BIB); Clasificación: NA1996/S43 1991 (UNAM).
24.SHERMAN, Arthur W. (1994), Administración de los Recursos Humanos, Traducido y adaptado de: Managing Human Resources, México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994; Clasificación: HF5549/C4718. (UNAM).
25.SISK, Henry L. (1979), Administración y Gerencia de Empresas, Traducido y Adaptado por Mario Sverdlik de: Management and Organization, 2da. ed., Cincinnati: South-Western; Número de ficha: 289120 (C1979 DGB); Clasificación: HD31/S582 1979 (UNAM).
26.SUAREZ SALAZAR, Carlos (1980), Administración de Empresas Constructoras, 2da. ed., México: Limusa; Número de ficha: 349401 (S1980 DGB); Clasificación: HD9715/S83 1980 (UNAM).
27.VARELA, Rodrigo (1998), Innovación Empresarial, 5ta. ed., Talleres gráficos de impresora Feriva S.A., Cali-Colombia

(Libro Propio).
28.VAZQUEZ CASIELLES, Rodolfo (1999), Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución, 1ra. ed., Madrid: Gritos, 1998; Clasificación: HF5415/V39.
29.WERTHER, William B. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos, Traducido y adaptado de: Human Resources and Personal Management, 5ta. ed., México: McGraw-Hill; Clasificación: HF5549/W4718 (UNAM).

Tesis:
30.ACEDO ESPINOZA, Manuel Humberto (1980), Métodos Cuantitativos de Análisis para la Toma de Decisiones en la administración de recursos arquitectónicos, (UNAM).
31.ALCÁNTARA GARCIA, MA. Teresa de Jesús; CHAVEZ BERMEO, Fernando (1984), Desarrollo de un Modelo de Auditoria Administrativa Aplicado a la Industria de la Construcción, Número de ficha: 005117; Clasificación: 001-00622-A9-1984 (UNAM).
32.BORRAS DOMÍNGUEZ, Héctor Gerardo; GUTIÉRREZ OROZCO, María del Rosario (1979), Auditoría de una Empresa Constructora, Número de ficha: 003574; Clasificación: 001-00621-B4-1979 (UNAM).
33.CISNEROS VIVAS, Luis Manrique (1979), Como se Genera la Información Financiera en las Grandes Empresas Constructoras; Número de ficha: 003582; Clasificación: 001-00621-C8-1979 (UNAM).
34.FERREIRA CALLES, Bertha Elena (1981), El Control Interno y Contabilidad en una Empresa Constructora, Número de ficha: 003935; Clasificación: 001-00621-F2-1981 (UNAM).
35.FLORES ESCOBAR, Augusto Octavio; PÉREZ Y PÉREZ, Luis Alejandro (1979), Evaluación de Proyectos de Inversión de Capital, Número de ficha: 003595; Clasificación: 001-00621-F2-1979 (UNAM).
36.GALINDO, Alonso; LOZANO BELTRÁN, J. Ranferi; SÁNCHEZ CUETO, Jacinto Carlos; RIVAS RUIZ, Jesús Antonio (1983), La Selección e Inducción del Personal Administración en una Empresa Constructora, Número de ficha: 005080; Clasificación: 001-00622-C2-1983 (UNAM).

37.GOMEZ LARA, Gustavo (1989), Factores de Costo en Construcción; Algunos Aspectos de la administración de obras, (UNAM).
38.HARNANDEZ, Jesús Sotres; SANTAMARIA, Alfredo Meraz (1979) , Importancia de los Costos Como Factor Fundamental en la Auditoria de una Constructora, Número de ficha: 003694; Clasificación: 001-00621-S8-1979 (UNAM).
39.HERNANDEZ LÓPEZ, Alfredo (1980), Guía Contable para el Administrador de una Obra en una Empresa Constructora, Número de ficha: 003796; Clasificación: 001-00621-H2-1980 (UNAM).
40.MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, Gloria Lilia (1983), La Administración de Sueldos y Salarios en la Industria de la Construcción: Modelo Propuesto; Número de ficha: 004984; Clasificación: 001-00622-M4-1983 (UNAM).

Internet:
41.http://www.aiaonline.com/
42.http://www.arqa.com/
43.http://www.brint.com/interest.html
44.http://www.building.org/
45.http://www.cio.com/forums/executive/index.html
46.http://www.constructiva.com.mx
47.http://www.construguia.net
48.http://www.construmix.com/portal/pub/index.jsp
49.http://www.construnet.com
50.http://www.costonet.com.mx
51.http://www.deathbyarch.com/
52.http://www.enconstruccion.com/
53.http://www.infotivity.com/dmindex.htm
54.http://www.propela.com/index.asp?browser=ie
55.http://www.proyectando.com.ar/frames.htm
56.http://www.summitonline.com/
57.http://www.uni.com/
58.http://www.webmaster@bulnet.com

Automatización: Proceso que permite el funcionamiento automático de procesos con un fin único y con poca intervención del hombre, la realización de una serie de trabajos industriales administrativos o de investigación.

Cambio: Proceso que consiste en pasar de un estado (A), a un estado (b). Aquí intervienen un actor activo que es quien genera el cambio y un actor pasivo que es quien lo asimila.

Capital de Partes Interesadas: Conjunto formado por la importancia dada a las ideas de los clientes, a la lealtad recíproca entre empresa y cliente, sistemas de distribución de ideas y su mercadotecnia, al igual que sus alianzas estratégicas con otras empresas.

Capital Estructural: Se denomina capital estructural al conjunto conformado por los sistemas de organización y cre-cimiento de la empresa, sus estrategias, visión y cultura; al igual que su estructura.

Capital Financiero: Potencial de valor de toda empresa que generalmente se basa en los activos de la misma.

Capital Humano: Se refiere a la habilidad con que cuenten los individuos de la empresa para asimilar el cambio, trabajar en equipo y renovar y mantener los valores tanto personales como corporativos.

Capital intelectual: Es la base del capital de toda empresa que hasta el momento ha sido desperdiciada y no catalogada por sus directivos y que específicamente se determina por los tres puntos anteriores.

Coherencia: Conexión de unas cosas con otras. Gestión humana con cultura empresarial.

Control: medición de los resultados obtenidos y su comparación contra los esperados. ¿Cómo se ha hecho?

Creencias: Elaboraciones estables de pensamiento, que teniendo su origen en el apren-

dizaje social, nos permiten interpretar la realidad aportándonos principios válidos que orienten nuestra conducta.

Cultura organizacional o empresarial: Resultado de circunstancias y valores del entorno en que se desenvuelven. Considerablemente determinado por la cultura nacional, al igual que por la esfera de negocios, la economía, los valores y actitudes de los consumidores y la necesidades del mercado.

Cultura: Patrones de comportamiento social, inspirados en las creencias y valores comunes de un grupo, que determinan su conducta.

Cumputarización: Someter al tratamiento de computadoras.

Delineante: Dibujante de proyectos ya sea por computador o de forma manual.

Dirección: Toma de decisiones para lograr la ejecución ordenada de las actividades establecidas. Ejecución.

Enfoque estratégico: Desarrollo de estrategias de recursos humanos coherente con el plan estratégico de la empresa.

Equidad: Criterios de conducta apoyados en la imparcialidad, en el trato y en dar a cada cual lo que le es propio, lo que le corresponde según sus méritos o las condiciones que reúne.

Estrategas: Personas responsables del éxito o fracaso de la organización.

Estrategias: El cómo la organización logrará alcanzar sus metas y objetivos de largo plazo.

F.O.D.A.: Fortalezas (Interna), oportunidades (externa), debilidades (interna) y amenazas (externa). Aquí las fortalezas y las debilidades hacen que la organización crezca se estanque o salga del mercado; las oportunidades y las amenazas son tendencias sociales, económicas, legales, culturales, ambientales, tecnológicas, etc., que pueden afectar a la organización.

Fases de proceso administrativo: se refiere específicamente a la planeación, organización, dirección y control.

Interdisciplinaria: De múltiples disciplinas

Metas: Objetivos anuales o de corto plazo, constituyen en teoría, la forma en que se alcanzaran los objetivos a largo plazo.

Miniaturización: Se refiere al proceso de simplificación máximo de todos los procesos.

Misión: Define los valores y prioridades de las organizaciones. La distingue de otra similar. Su definición constituye el primer componente del proceso de planeación o administración estratégica así como los objetivos centrales de la organización. La misión establece el porqué de la existencia de la organización y qué debería estar haciendo.

Multidimensional: Concerniente a varios aspectos; de varias dimensiones.

Normas: La norma constituye un criterio de acción social al que se adhiere una colectividad o unas personas de un modo fundamentalmente racional. Es fruto de una decisión de optimización, puede ponerse en duda a corto plazo y su incumplimiento lleva consigo una penalización externa, mientras que la ignorancia de un valor sólo acarrea el sentimiento de autoinculpación y de mala conciencia.

Objetivos a largo plazo: Objetivos deseables a más de un año de distancia utilizados para alcanzar la misión de la organización.

Organización: Estructuración de las relaciones entre las distintas funciones, niveles y actividades de la empresa. ¿Con quiénes y con qué se va a hacer?

Outsourcing: Proceso en el que las empresas buscan la mayor eficiencia para los sistemas o servicios que utilizan o prestan.

Planeación estratégica: Es el arte y ciencia de formular, implementar y avaluar las decisiones tomadas para que las organizaciones logren sus objetivos a largo lazo.

Planeación: Definición de los objetivos de la empresa y

delas posibles alternativas para lograrlos. ¿Qué se va a hacer?

Políticas: Guías y procedimientos usados por la organización y que soportarán el logro de los objetivos de largo plazo.

Polivalencia: multiplicidad de fiunciones; Capaz de desempeñar distintos cometidos o funciones.

Proactividad: Proceso que se presenta como consecuencia de la resistencia al cambio (en donde el actor pasivo no acepta su papel como asimilador del cambio produciéndose la llamada "resistencia al cambio") y cuando el actor activo involucra al actor pasivo en el diseño de cambio mismo.

Responsabilidad compartida: La aplicación de políticas y prácticas destinadas a movilizar y desarrollar los recursos de los trabajadores, no corresponde con exclusividad a los responsables de la gestión social, sino a todos los que dirigen a personas y equipos humanos.

Retroactivo: Proceso que ejerce acción sobre decisiones pasadas o hechos ejecutados.
Robotización: Someter al tratamiento de robots.

Sinergias: Acción de dos o más partes para realizar una función, pero cuyo efecto es diferente a la suma de los efectos individuales.

Subculturas internas: Agrupaciones en función de diversas variables (dentro de una misma empresa como el sexo, la antigüedad, edad, procedencia, localización territorial de centros de trabajo, etc.) que marcan un modo homogéneo de afrontar el trabajo.

Valores: Lo que tiene o representa valor para la marcha de la empresa; muestra el cómo somos. También puede ser considerado como un criterio de acción social al que la colectividad se adhiere de forma más emocional que racional pero sin significar que sea irracional y que no se pone en duda a corto plazo.

Visión: Estado mental, deseable de lo que se quiere para la organización.

Anexo 1

TIEMPO EXACTO ACTUAL							
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
00:00-1:00							
1:00-2:00							
2:00-3:00							
3:00-4:00							
4:00-5:00							
5:00-6:00							
6:00-6:30							
6:30-7:00							
7:00-7:30							
7:30-8:00							

Anexo 2

PROMEDIO DEL TIEMPO						
Tiempo que se emplea a diario						
ACTIVIDAD	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO

Anexo 3

CALCULO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL DE UN PROYECTO						
		HORAS DE TRBAJO NECESARIAS				
PROYECTO	PERSONA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO

Anexo 4

PREVISIÓN DEL VOLUMEN DE TRABAJO EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO						
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PERSONA	PROYECTO					

Anexo 5

CÁLCULO DE NECESIDADES EN RECURSOS HUMANOS DE UN PROYECTO														
Descripción de la Tarea	Total de horas de trabajo	Horas de trabajo mensuales	2001											
			ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC
Total de horas de trabajo mensuales														
Equivalente en número de empleados a tiempo completo.														

Anexo 6

ARMAVXX Construcciones **PREVISIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DEL DESPACHO** Fecha:

	# Proyec.	Director de Proyec.	Nombre del Proyecto	Total de Días de Trabajo Profesional	Previsión de Días de Trabajo Profesional											
					ENE.	FEB.	MAR	ABR.	MAY	JUN.	JUL.	AGO	SEP.	OCT	NOV	DIC
Proyectos Contratados																
	1 Volumen Total de Trabajo Pendiente (Días de Trabajo)															
Proyectos Previstos																
	2 Total de días de Trabajo en futuros encargos															
3 Total de Recursos Humanos Necesarios (1+2)																
4 Total de Días de Trabajo Disponibles.																
5 Cálculo Aproximado del Trabajo General y de Promoción (Días de Trabajo)																
Excedente Neto de Recursos Humanos[3<(4-5)]																
Déficit Neto de Recursos Humanos[3<(4-5)]																

Anexo 7

REGISTRO DE CONTACTOS COMERCIALES										
Entidad y Persona a Contactar	Fuente origen del Contacto	Tipo de Contacto	Contacto Efectuado por	Fecha del Contacto	Tipo de Proyecto	Calendario Probable	Posibles Honorarios	Pocentaje de Opciones	Proximo Paso	Encargado
Asesora de Turismo S.A	Jaime Stoc	Cena	Martha	09/02/00	Sucursal	Jul-00	$50000	80%	Envio Catálogo	Juan R.
Dirección de Vivienda Nal.	Mary López D. General.	Tel.	Andres	24/06/00	Conjunto Hab.	Nov-00	$30000	65%	Invitar Present.	Jorge G.

Anexo 8

REGISTRO DE CLIENTES POTENCIALES					
Entidad					
Dirección					
Teléfono					
Fax					
Tipo de Organización				Personas con quienes contactar	
Fecha	Contacto	Responsable	Motivo	Comentario	Próx. Contacto