
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimientos de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



**“SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE UNA
DESARROLLADORA INMOBILIARIA. EL CASO DE FUSIÓN DE
DOS EMPRESAS”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

Presenta:

OLGA PATRICIA DEL CUETO GÓMEZ DAZA

Director

Mtro. Víctor Antonio López Rodríguez

Lectores

M. en I. Rómulo De Jesús Munguía Salazar

M. en I. José Antonio Aguirre Balcells

MÉXICO D.F.

2011

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

a. Importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos para que la comunicación se dé entre los diferentes departamentos y miembros que conforman a la organización.-----	3
b. Breve descripción de cada uno de los capítulos-----	5

2. METODOLOGIA

a. Objetivo General-----	8
b. Metodología de trabajo-----	8
c. Descripción genérica de las actividades realizadas-----	8
d. Propuesta -----	9
e. Marco Teórico-----	9
f. Relevancia del caso-----	12
1. Objetivo-----	12
2. Metodología de trabajo-----	12
3. Propuesta -----	13

3. ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Antecedentes Generales de la Organización-----	15
1. Principales hallazgos del diagnóstico y opinión sobre la integración de "GIS" con la fusión de varias firmas-----	16
2. Principales hallazgos resultados del las entrevistas sobre el proceso de fusión-----	17
b. Antecedentes de la estructura organizacional y definición de funciones de la empresa "DGP"-----	21
c. Estructura de la Organización-----	23

4. APLICACIÓN DE "CEDULAS"

a. Cédula 1 "Datos Generales"-----	26
b. Cédula 2 "Experiencia Laboral"-----	28
c. Cédula 3 "Expectativas y Rol del Capital Humano en la nueva Organización"-----	30

d. Cédula 4, “Detección de Fortalezas y Debilidades (FODAS), del Capital Humano-----	33
e. Evaluación integral de la Organización, resultados relevantes y propuesta general.-----	35
1. Hallazgos relevantes-----	42
2. Fuerzas impulsoras-----	44
3. Fuerzas restrictivas-----	44
4. Diagnóstico preliminar-----	45
5. Objetivo general-----	46
6. Objetivos específicos-----	46

5. IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS EN LA EMPRESA “GIS”

a. Importancia de una estructura organizacional-----	47
b. Cultura organizacional en una empresa fusionada-----	48
c. Por qué es importante el Desarrollo Organizacional en la empresa “GIS” -----	49
d. Planeación y evaluación-----	51
e. Importancia de la implementación de Áreas -----	59
✚ Anexos: Conceptualización, diseño, especificación, y seguimiento del diseño -----	70
✚ Anexos: Ingeniería de costos y presupuestos-----	72
✚ Anexos: Contrataciones, adquisiciones, almacenes y suministros-----	73 al 77 99 y 100
✚ Anexos: Seguimiento y Control-----	78 al 86
✚ Anexos: Ejecución y Operación -----	87 al 94
✚ Anexos: Capital Humano-----	95 al 98
a. Capital Humano-----	101

6. CONCLUSIONES

a. Conclusiones -----	115
-----------------------	-----

7. BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía -----	119
-----------------------	-----

1. INTRODUCCIÓN

a. IMPORTANCIA QUE TIENE EL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA QUE LA COMUNICACIÓN SE DE ENTRE LAS DIFERENTES AREAS Y MIEMBROS QUE CONFORMAN A LA ORGANIZACIÓN.

La alta gerencia es el nivel más alto de toda organización, que tiene como meta, el alcanzar los objetivos de crecimiento y de consolidación y esto se puede llevar a cabo con el cumplimiento de la misión y la visión que se tiene trazada.

Dentro de toda organización existen multiplicidad de funciones, esto implica del mismo modo una multiplicidad de necesidades, de perfeccionamiento, capacitación y formación; esto conlleva a que la organización cuente con la tecnología y recursos para llegar a los objetivos generales y específicos que el proyecto requiere para su desarrollo.

El área de Recursos Humanos junto con los responsables de cada una de las áreas, deben preocuparse por la calidad de su Capital Humano, es decir, impulsar a su personal a mantenerse actualizado en conocimientos y estar en vanguardia en la nueva tecnología, ya que esto ayudaría a fomentar a que cada uno de los integrantes de cada organización desarrollen y apliquen sus conocimientos en su campo de trabajo, esto con el fin de que cada uno de ellos, en un corto plazo estén en posibilidad de asumir más responsabilidades y desarrollen con más eficiencia y eficacia las tareas de cada una de sus puestos de trabajo.

Por la situación económica que se vive hoy en el país, se ha incrementado la modalidad en el sector de la construcción - obra, que la gente por necesidad de obtener un ingreso estable se auto-califica de una actividad que no conoce en su totalidad o en su defecto no tiene conocimiento alguno de ello, esto trae consigo una serie de problemas, es decir, “trabajar en lo que sea”, obteniendo como consecuencia a la organización.

- ✚ Posible pérdida de tiempo en su preparación y formación.
- ✚ Posible pérdida de capital por deterioro y mala utilización de maquinaria y equipos.
- ✚ Posible pérdida de prestigio de la organización por no cumplir en tiempo, forma y calidad.

A partir del conocimiento de esta realidad, la organización debe considerar, el fomentar la cultura laboral en todos los niveles jerárquicos, así como la importancia de la trascendencia del conocimiento, de la actitud y aptitud para el desempeño de cada una de las actividades y tareas que desarrollaran cada uno de las personas que integran y conforman a la organización. Se requiere que la cultura del trabajador, sea adecuada y adaptada para que se logren cumplir con todos los objetivos establecidos.

Existe consenso en cuanto a que es poco lo que puede hacerse para cambiar la actitud frente al trabajo en las personas que tienen muchos años de experiencia.

Hay que sembrar ahí donde el terreno es más fértil, entre la gente que quiere seguir, la que tiene la capacidad innata y en las nuevas generaciones de trabajadores que ansían empezar a trabajar.

Uno de los aspectos que debe de considerar el área de Recursos Humanos para reforzar los conocimientos de la capacitación, es involucrar a cada uno de los miembros en la visión y misión que tiene la organización para que comprenda la necesidad e importancia que se tiene para cumplir con los compromisos, retos y responsabilidades que se tienen en cada una de las áreas. Esto a su vez también es importante transmitirlo a los nuevos candidatos por contratar para que desde un principio conozca la importancia que va a tener su aportación de conocimiento como Capital Humano dentro de la organización y a su vez las responsabilidades que va adquirir al formar parte de la misma.

La capacitación interna solo es preocupación en muchas ocasiones de las medianas y grandes empresas, que se han interesado en generar y mantener sus cuadros de trabajadores especializados, para que no exista una gran rotación de empleados. En las empresas pequeñas la capacitación solo se produce a través del aprendizaje reflejo, o en su defecto que observa el aprendiz al maestro y con el paso del tiempo, el trabajador se auto asigna a la calificación de maestro.

La capacitación por inducción comienza y continua durante todo el tiempo que el empleado presta sus servicios en la organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito dentro de la organización. Esta actividad tiene como propósito el asegurar, retener y dirigir al personal de la organización a fin de que cumpla las metas estratégicas de la misma.

Es por ello, que es importante que el área de Recursos Humanos, cuente con todos los procesos necesarios como es el diagnóstico completo de la situación de la estructura, responsabilidades y funciones que tiene cada uno de los integrantes (Directores, Subdirectores, Gerentes, Subgerentes, Coordinadores, etc.), que se van a requerir en la organización entre otros; para que de la misma manera los encargados de cada una de las áreas le den seguimiento a las responsabilidades y obligaciones que el subordinado ya conoce de forma concreta y completa como de las diferentes acciones a realizar y la razón de ser de cada actividad, y esto evitará la ineficiencia en el desempeño y por tanto tendrán como resultado el cumplimiento y la utilización de cada uno de los recursos.

Así como es importante asignar a cada uno de los miembros de la empresa sus actividades y responsabilidades a ejecutar, a través de un manual de funciones o de organización, también es importante mencionar cuáles son los factores sociales que

pueden repercutir o beneficiar en la ejecución del proyecto y como consecuencia al desempeño de los integrantes de la empresa, es decir, las FODAS (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Es primordial que la integración de todas las áreas que constituye la organización trabaje de forma integral para que la combinación de las diferentes actividades y objetivos a realizar alcancen el objetivo primordial, el cual es la culminación del proyecto, es decir, el equipo de trabajo de la organización debe planificar y programar las fases de la ejecución del mismo y debe de distribuir a los diferentes niveles las metas de ejecución del proyecto, y es por ello que todas los responsables de las áreas deben de trabajar conjuntamente para orientar y preparar al subordinado para que desempeñe idóneamente su labor.

Para que cada una de las áreas trabajen de forma integral, es importante que desde el momento en que se inicia el reclutamiento del Capital Humano se conozca cuáles son las necesidades que requiere el área para que la contratación se cumpla con los objetivos y solucione esa necesidad.

Es necesario que los responsables de cada una de las áreas junto con el área de Recursos Humanos definan la estructura de la empresa, como punto primordial, para que se definan los compromisos de cada uno de los integrantes (Área Directiva), como segundo punto definir las actividades que desempeñará cada área, para que como tercer punto se analice las estrategias necesarias para la contratación y reclutamiento del Capital Humano.

b. BREVE DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS CAPÍTULOS

A continuación se hará una breve descripción de los capítulos que contendrá este estudio de caso, los cuáles sustentan el apoyo que se requiere para reorganizar su estructura organizacional, la importancia que tiene el Capital Humano dentro de la organización así como la implementación de las áreas y de los procesos que se han ido implementando en la Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos; en la organización GIS después de su fusión.

Capítulo 2 METODOLIGÍA

En éste capítulo se investigará toda la información y documentos con los que cuenta la organización "GIS" para formar un Sistema Integral de Administración y Desarrollo de Capital Humano. Para lograr este Sistema se crearon 4 Cédulas para identificar los hallazgos más relevantes aplicados en cada una de las áreas para identificar las oportunidades que se tienen en la nueva organización: Cedula 1 "Datos Generales",

Cédula 2 “Experiencia Laboral”, Cédula 3 “Expectativas y Rol del Capital Humano en la nueva Organización”, Cedula 4, “Detección de Fortalezas y Debilidades (FODAS), del Capital Humano.

Capítulo 3

ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se hace una reseña de las actividades de cada una de las organizaciones antes de fusionarse y la importancia y el beneficio de crear una nueva empresa integrando la diversificación de actividades que cada una de las empresas desarrollaban.

También se hace mención de los hallazgos más relevantes que se presentaron al fusionarse las empresas, es decir, sobre la falta de la creación de una estructura organizacional, la carencia de departamentos y/o áreas para evitar la duplicidad de actividades y de tareas, que esto con lleva a definir las actividades y responsabilidades que cada uno de los directores tienen que llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

En el apartado “Antecedentes de la estructura organizacional y definición de funciones de la empresa DGP” se hace mención de cómo era la estructura organizacional así como las áreas en las que estaba dividida la empresa.

En este mismo capítulo, en el apartado “Estructura de Organización” se hace mención que en ésta nueva estructura organizacional se propone que exista una Área de Recursos Humanos para que sea quien organice junto con los líderes de cada departamento, se defina: la estructura organizacional, la división del trabajo, la definición de actividades, la ejecución y la importancia de la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Capítulo 4

APLICACIÓN DE “CEDULAS”

Después de que se realizó la fusión de las empresas, el Área de Recursos Humanos identificó, que por la falta de documentos sobre la información del Capital Humano así como de una estructura tanto organizacional como de una estructura de trabajo y manuales de procedimientos después de que ya se conformó la nueva organización, se desconocen. Se propuso el diseño de “Cuatro Cédulas” las cuales tienen como finalidad, el poder conocer los intereses de cada uno de sus integrantes tanto personales como laborales así como el poder conocer los procesos a seguir para la ejecución de todas las actividades y tareas; “Cédula No. 1, Datos Generales”, “Cédula No. 2 Experiencia Laboral”, “Cedula No. 3 Expectativas y Rol del Capital Humano en la nueva

Organización”, “Cedula No. 4, Detección de Fortalezas y Debilidades (FODAS), del Capital Humano”.

Capítulo 5 IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS EN LA EMPRESA “GIS”

Este capítulo nos habla de cómo la organización GIS ha identificado la necesidad de aplicar una metodología de trabajo en el área de la Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos.

En el apartado de éste capítulo, “Planeación y Evaluación” se menciona la importancia que tiene el que se forme una estructura organizacional y una vez integrada la estructura, se menciona la trascendencia que tienen el que los líderes y el Capital Humano que conforma a la nueva organización se integren formando equipos de trabajo. En esta nueva estructura se ha detectado que es necesario realizar mayor énfasis para lograr los objetivos y metas de cada uno de los proyectos, el respeto y la confianza entre cada uno de los integrantes; es decir, el comenzar a aplicar la delegación de actividades, definición de responsabilidades, proporcionar conocimientos e información, guiar, desarrollar, reconocimiento y la retroalimentación entre cada una de las áreas.

En este capítulo se explicará la importancia de crear y aplicar nuevos procesos y lineamientos para el desarrollo y cumplimiento de los proyectos dentro de cada una de las nuevas áreas que conforman al Área de Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos:

- ✚ Planeación de Diseño y Especificaciones
- ✚ Planeación de Ingeniería de Costos y Presupuestación
- ✚ Contrataciones, Adquisiciones, Almacenes y Suministros
- ✚ Ejecución y Operación
- ✚ Seguimiento y Control
- ✚ Capital Humano

2. **METODOLOGIA**

a. OBJETIVO GENERAL

Contar con elementos e información, que nos permitan dar sustento a la propuesta de que, una de las prioridades de más relevancia dentro de la organización, es el contar con el Sistema Integral de Administración y Desarrollo de Capital Humano, por ser el eje rector para la generación de cualquier cambio al interior del Grupo.

b. METODOLOGÍA DE TRABAJO

- ✚ Recopilar y analizar la información y documentación existente sobre los antecedentes de la constitución e integración de la Organización.
- ✚ Realizar y concluir con un Diagnóstico de la organización y determinar las principales áreas de oportunidad, considerando como eje rector al Capital Humano.
- ✚ Realizar el acopio de información, documentación y manuales existentes en las diversas áreas y grupos de trabajo, para realizar el inventario de procesos, procedimientos y funciones principales de las áreas que integran la organización.
- ✚ Identificar las Área de la Organización que se conviertan en las áreas de mayor oportunidad para iniciar y generar el cambio, sin perder de vista la importancia, trascendencia y efectos del Recurso Humano en la nueva organización.
- ✚ Determinar la Cedula No.1, para bosquejar e integrar el Inventario del Capital Humano en la Organización e identificar su impacto en la fusión de la nueva organización.
- ✚ Obtener los principales Resultados de la Cedula No.1, del Inventario de Capital Humano, la detección de áreas de oportunidad para plantear el desarrollo de las fases siguientes del Inventario para sustentar el Sistema Integral de Administración y Desarrollo de Capital Humano.

c. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Investigación documental, análisis e interpretación de la información y documentación obtenida, reflexión sobre la actitud de Capital Humano y el levantamiento de la información básica del mismo, a través del, piloteo y aplicación de la Cédula No. 1 “Datos Generales”, la interpretación de sus resultados y de los hallazgos relevantes, para la identificación de las primeras áreas de oportunidad para la organización, y plantear el Programa Estratégico a los Directivos, y sustentar el estudio de caso.

d. PROPUESTA

- ✚ Diseñar un banco de reactivos, para seleccionar. integrar y elaborar las cédulas o cuestionarios que se aplicarán durante el estudio. Integrar la Cédula No. 1, “Datos Generales”, así como la estrategia para su aplicación, incluyendo su piloteo, su impacto y relevancia dentro del estudio del caso, para identificar y conocer las características generales del Capital Humano el cual tendrá actividades relevantes dentro del estudio de caso, por ser los principales promotores del cambio en la organización.
- ✚ Piloteo de los reactivos y cédula para su aplicación y las primeras acciones de sensibilización de los Directivos para considerar al Capital Humano como uno de los capitales de los de mayor valor en la organización, la importancia y experiencia del mismo, sus nuevas atribuciones, funciones y responsabilidades, así como sus tareas en la nueva organización (personal a nivel gerencial o equivalente y el personal operativo y de apoyo).
- ✚ Aplicación de la Cedula 1 “Datos Generales”, proceso de la información, interpretación de resultados y hallazgos relevantes para sustento del caso, así como el pre diseño de 3 Cédulas adicionales, para la obtención de información del Capital Humano. en la nueva organización. Cédula 2 “Experiencia Laboral”; Cédula 3 “Expectativas y Rol del Capital Humano en la nueva Organización”, Cedula 4, “Detección de Fortalezas y Debilidades (FODAS), del Capital Humano” (documento que sustenta y da las bases para el desarrollo del estudio de caso).
- ✚ Integración de resultados para la formulación de hipótesis, teorías, así como del plan estratégico para el desarrollo del estudio de caso, considerando siempre el rol y relevancia del Capital Humano como eje motor para la generación del cambio en la organización.

e. MARCO TEÓRICO

Toda organización cuando presenta una transición en su interior, puede generar y presentar diversos efectos en cada uno de los miembros que la conforman, ante esta situación puede verse modificada su eficiencia, eficacia, productividad, así como el clima laboral, no tan solo en algunas de las áreas sino dentro de toda la organización. Este tipo de cambios se van a reflejar y observar en los proyectos que están en proceso o próximos a iniciar.

Cuando se presentan estos cambios en el interior de las organizaciones, los directivos o líderes formales tienen que tener presente y no perder de vista la importancia que tiene el Capital Humano, ya que de esa forma podrán trabajar conjuntamente y generar el cambio. Desafortunadamente, en muchas ocasiones a los responsables, se les olvida la

trascendencia que esto puede ocasionar al no transmitir y comunicar los objetivos de esa nueva transición del cambio.

Los directivos o líderes formales al no compartir con cada uno de los miembros de la organización la visión, misión, objetivos y los nuevos proyectos que se van a desarrollar o se están desarrollando y ejecutando, puede llegar a ocasionar que se presenten actitudes en el Capital Humano que obstaculicen y obstruyan el logro de metas y objetivos, llevando a que los procesos se vuelvan más lentos y el manejo de la información no sea un elemento de retroalimentación para cada una de las áreas, es decir, provoca que cada una de los grupos de trabajo, trabajen de forma independiente incitando a que el clima laboral sea desfavorable.

Al realizarse la fusión con diversas firmas, la organización se conforma de: nuevas personas, equipos de trabajo, sistemas y métodos de trabajo. Es importante que los líderes formales identifiquen con exactitud sus procesos y acciones claves y/o relevantes para que los procesos y actividades no se dupliquen (como es en el caso del área administrativa, contabilidad, tesorería, entre otros) sino todo lo contrario que se complementen y permitan un proceso de agilidad e integración de información.

Al presentarse esta situación, es importante recomendar a toda organización y en particular a la organización "GIS", caso de estudio para analizar; el generar un cambio ordenado dentro de cada una de las áreas que conforma la organización en donde se planteará y se sustentará que el mejor camino, es promover el cambio en forma conjunta, es decir, tomar en cuenta a cada uno de los elementos del Capital Humano, y para ello es necesario identificar quienes, son, como son, cuáles son sus habilidades, aptitudes, fortalezas, debilidades.

Es por ello, que la hipótesis y la teoría que va a dar sustento al estudio de caso, es el demostrar que toda organización a la falta del establecimiento de un esquema básico de estructura, la comunicación entre los directivos, líderes formales y miembros de cada uno de los equipos sobre los éxitos y fracasos de los objetivos y metas que se establecieron en un proyecto, la motivación, el involucrar al miembro del equipo y hacerle ver que su trabajo es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de la organización, compartir la información dentro de cada una de las áreas para que sean eficientes los procesos. Todo este conjunto de eventos son de suma importancia que los líderes identifiquen y lleven a cabo, ya que sin el Capital Humano la organización no coexistiría.

El carecer de un área responsable para la atención del Recurso Humano, conlleva a la falta de comunicación e integración de toda la estructura que conforma la organización, y al no facilitarla, existen deficiencias en: el establecimientos de políticas, normas, manuales de procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación, la existencia de un tabulador salarial, manuales de procedimientos, y principalmente de un manual de organización actualizado, que dé respuesta a los momentos actuales y futuros de la

organización, sistema de incentivos, programa de capacitación y/o actualización, definición de funciones y responsabilidades. Esto ocasiona a que la organización tenga una estructura formal rígida, que no se adapta fácilmente a las necesidades de los proyectos y mucho menos de la organización.

Un tema que no ayuda a este tipo de organizaciones con una estructura formal rígida y que carece de un área tan importante como es la de la atención al Capital Humano, es la globalización. Desafortunadamente la organización con este tipo de estructura, se enfrenta ante un mundo de amenazas en el ámbito como es el caso financiero y económico, impactándolo no solo en el presente si no también en el futuro, afectándolo en sus proyectos y por consiguiente en el sector de la industria de la construcción. Esto obliga a la organización a que formule planes estratégicos nuevos que le permitan adaptarse a este mundo tan cambiante.

Por lo tanto en toda organización y en este caso particular la empresa “GIS” debe preparar al elemento más importante y mas valioso que conforma toda estructura “El Capital Humano”, dándole su valor de pertenencia y de valoración a sus actividades, así como de capacitarlo para que se adapte a estos cambios, con el fin de que dé respuesta ya sean de éxito o eventos complejos en cualquier etapa de los proyectos y/o objetivos para el cumplimiento de las metas.

Cuando los directivos tienen el interés de mantener, invertir, cuidar y valorar a su Capital Humano, el beneficio que se obtendrá, será, que los miembros de la organización cumplan con sus metas laborales convirtiéndolo en el primer promotor y adaptador de cambios que beneficiarán a la organización a corto, mediano y largo plazo en su proyecto o sus proyectos así como en el cumplimiento de las metas y objetivos. En caso contrario cuando los líderes formales o directivos de la organización no invierten ni valoran a su Capital Humano, la organización día a día se vuelve ineficiente, improductiva, no se cumplen las metas en los plazos señalados ni los objetivos de la organización. Esta situación de falta de interés, encamina a la teoría, señalando que en un futuro no muy lejano de la organización llegará al fracaso.

Ante esta situación, este es el momento oportuno para que “GIS” implemente las estrategias necesarias para que se convierta en una organización moderna y que los tiempos que se están viviendo y las que se vivirán, así como la crisis que puedan suscitarse en un futuro; la convierta en una organización que se adapte a los cambios inciertos, y por lo tanto se convierta en unas de sus fortalezas principales.

Para que esto se pueda llevar a cabo, se planteará un plan estratégico haciendo un recorrido por todas y cada una de las áreas formales y no formales que integran a la organización, para sustentar nuestra propuesta.

f. RELEVANCIA DEL CASO

1. OBJETIVO

A través de la observación, entrevistas dirigidas y/o abiertas, aplicación de Cédulas y el acopio de toda la información de cada una de las Áreas que conforma la organización como responsables siendo estos: planeación y evaluación de proyectos; conceptualización del diseño y especificación; ingeniería de costos y presupuestos; contratación, adquisición, almacenes, suministros; ejecución y operación; Seguimiento y Control de cada uno de los proyectos en curso, nos permitirá contar con información para la identificación de la organización formal y real (operativa); de las atribuciones, funciones y responsabilidades, de sus normas, políticas, lineamientos, procesos, procedimientos, para identificar áreas de oportunidad y de los roles del Capital Humano, clima laboral, entre otros, sus FODAS, y su contribución en el cumplimiento de los objetivos y metas particulares y de la organización, así como su interrelación de métodos y sistemas de trabajo con el resto de cada una de las áreas.

Esto nos ayudará a reflexionar sobre la forma en que cada una de las funciones y unidades de trabajo que conforma la organización se interrelacionen dando como resultado la identificación de funciones que son cruciales para las estrategias que se relacionan con aquellas actividades que son rutinarias, así como en las que se necesitará proporcionar apoyo del Capital Humano.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

- ✚ Se iniciará la investigación a través del acopio de información y documentación operativa y administrativa (manuales, diagramas de flujo, procedimientos y documentos) que manejan u operan los titulares o responsables del área o del personal dependiente, con el propósito de contar con un diagnóstico sobre el Marco de actuación.
- ✚ Se llevará a cabo un análisis y se emitirá un diagnóstico sobre la estructura organizacional formal y operativa, para identificar la importancia y funcionalidad que tienen las áreas para el resto de la organización.
- ✚ Se llevará a cabo la identificación y el inventario de los procesos, procedimientos y sistemas que utiliza cada una de las áreas para el registro y control de la información dentro de la organización.
- ✚ Se llevará a cabo un análisis de sus programas operativos y sistemas informáticos como herramientas para el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de objetivos, metas y plazos.
- ✚ Se llevarán a cabo entrevistas abiertas y cerradas y la aplicación de cédulas que nos permitan contar con información documentada de la organización, de la

relevancia de cada una de las áreas y con el resto de la organización. (Se hará un muestreo, involucrando siempre a los responsables de las áreas y a algunos de sus colaboradores, sin importar el nivel jerárquico). Esto nos permitirá conocer las FODAS (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de los principales actores de las áreas.

- ✚ Se realizará un inventario de los sistemas de registro, operación y control de la información procesada en las áreas y la opinión sobre las funciones relevantes sobre los procesos actuales de la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo y la evaluación inicial, intermedia y final de los proyectos.
- ✚ Con los resultados obtenidos de las entrevistas, percepciones y opiniones adquiridas, se hará un análisis y estudio para clasificar y obtener los principales hallazgos; adicionalmente se hará un tratamiento especial sobre la relevancia e importancia que tiene el Capital Humano en los procesos de mejora continua y particularmente en la planeación, evaluación e interrelación con el resto de la organización. Esto nos permitirá contar con los elementos documentados para la generación de productos y propuestas de mejora.

3. PROPUESTA

- ✚ Se obtendrá información documentada sobre la identificación e interpretación de cada una de las áreas y la importancia que se tiene en todos los niveles de la organización.
- ✚ Se conocerán cuales son los: objetivos, metas, planes, programas de trabajo, y estrategias y su interrelación con el resto de la organización. Adicionalmente se aprovechará para solicitar su opinión sobre la importancia de éstas áreas en la formación e integración de “GIS”.
- ✚ Se obtendrá información de los integrantes de cada una de las áreas y en algunos casos detallada sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ✚ Se contará con información que permita identificar si el Capital Humano tiene identificados los alcances y metas para el cumplimiento de los objetivos de su área de adscripción como el si se siente parte de ella.
- ✚ Identificar la existencia y en su caso la forma de evaluar el desempeño del (los) Plan (es) estratégico (s) de las áreas para el cumplimiento de los objetivos.
- ✚ Identificación de la importancia que los responsables del área, cuenten con el Capital Humano especializado, y que tenga la habilidad de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, así como las acciones previstas para atenuar en su caso las amenazas para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

-
- ✚ Información sobre la funcionalidad y operatividad de la estructura organizacional autorizada u operativa y en su caso, la identificación y diseño de una propuesta de estructura dinámica.

Representación gráfica de la importancia que tiene el Área de Capital Humano para el funcionamiento de las demás Áreas que conforman a la organización "GIS"



Fuente de elaboración propia

3. ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

GIS, S.A de C.V, para su integración se sustentó en la creación de varias empresas vinculadas y con gran experiencia en la industria de la construcción, tal es el caso de **TETEL, S. A. de C. V.**, la que nace en marzo de 1979 como Sociedad Anónima y en junio de 1983 se transforma en Sociedad Anónima de Capital Variable.

Otra de las firmas antecedentes a la integración de **GIS**, es **DGP, S. A. de C. V.** la cual nace el septiembre de 2006. Y otra de ellas es **HG, S. A. de C. V.**

Es así que se constituye formalmente **GIS, S.A de C.V**, sumando la experiencia de estas empresas e integrando todos los procesos y actividades para convertirse en un grupo con un proceso integral para el desarrollo inmobiliario, es decir, desde la investigación, evaluación de proyectos, hasta la construcción o venta de los desarrollos inmobiliarios.

Adicionalmente a las firmas antes mencionadas, forman parte de la fusión:

En la fusión de las firmas constructoras de desarrolladora inmobiliaria, entre los principales acuerdos de los socios de **GIS**, se destacan:

- ✚ Cambio a un solo domicilio e integrar los recursos (humanos, financieros y materiales).
- ✚ Cambio de domicilio oficial y fiscal.
- ✚ Contar con una estructura organizacional que solo identifique a las áreas, sin establecer niveles jerárquicos, en tanto madura la organización.
- ✚ Los procesos y actividades duplicadas (particularmente en el área de administración y contabilidad), se continuarán realizando igual y durante la marcha serán fusionadas y se integrarán los equipos de trabajo de las firmas que le dan origen.
- ✚ Es importante señalar que los procesos y actividades sustantivas, clave y/o relevantes, no se duplican, sino que se complementan y permiten contar con un proceso integral.
- ✚ Por lo que se refiere al Capital Humano, se integran la totalidad de los plantillas de las empresas antecedentes, respetándose los salarios y prestaciones hasta antes de la fusión.

En el capítulo que describe la “Implementación de Áreas en la empresa GIS”, se desarrollará el estudio del caso, el que permitió detectar las áreas de oportunidad y lo que da origen principalmente a mi interés en desarrollar este trabajo de investigación para formular, desarrollar y plantear una propuesta que se convierte en el Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Capital Humano de **GIS, S.A de C.V.**

Para ello se realizó un diagnóstico a través de entrevistas con varios de los actores que iniciaron este proceso de fusión. Lo interesante de describir y señalar los hallazgos que más adelante presento, son el resultado de involucrar a los directivos, a los niveles intermedios y a los de las áreas de operación.

1. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO Y OPINIÓN SOBRE LA INTEGRACIÓN DE GIS CON LA FUSIÓN DE VARIAS FIRMAS.

Antes de presentar los principales hallazgos que dan origen a este estudio de caso, se hará una breve descripción del proceso de fusión.

Uno de los actuales directivos al estar laborando en una empresa dedicada básicamente a la construcción, por sus años de experiencia en el ramo y sus estudios de posgrado realizados fuera de México, así como su visión y sus características de líder, se dio a la búsqueda de un grupo de empresas jóvenes, pero con amplia experiencia en la industria de la construcción, y que particularmente estuviera formada por directivos jóvenes.

A través de unos meses de búsqueda, se encontró con los directivos y socios de Alternativa y Arquitectura, TETEL, Inmobiliaria Ixtapa. Los equipos de trabajo de estas empresas contaban con amplia experiencia en la construcción de pequeños y medianos desarrollos, elaboración de presupuestos, supervisión de obra y con experiencia en el manejo de software de punta, lo que daba grandes ventajas para la búsqueda de organizaciones jóvenes. Con la fusión de esta firmas en 2006, se acuerda crear una firma como eje rector para los proyectos que a partir de su creación estuviera bajo su dirección y coordinación, así es como nace **DGP, S. A. de C. V.**

En “DGP”, se genera un cambio importante para la vida presente y futura de “GIS”, ya que es la empresa que en su breve vida da origen a muchos de los logros de “GIS”, al adoptar sus sistemas de trabajo en todas las áreas que a la fecha existían y de acuerdo al objeto de la nueva empresa.

Al pasar los meses el líder de la organización, nuevamente determina y acuerda que es necesario que la firma cuente con un proceso integral para los desarrollos inmobiliarios que en ese momento se encontraban en proceso y los que se encontraban en la cartera para llevarse a cabo en los siguientes 24 meses. Es así que en 2008, se inician las pláticas con los socios y directivos de “HG”, que como se señala anteriormente es una

firma formada por socios y directivos con amplia experiencia en los primeros procesos para tener un sistema integral de desarrollo inmobiliario, es decir, su experiencia radicaba en:

- 1) investigación de proyectos;
- 2) estudios de factibilidad;
- 3) desarrollo de proyectos como áreas de oportunidad de inversión; y
- 4) promoción, difusión y ventas.

Al finalizar los detalles de la fusión y acordar la integración de GIS, creada a principios de febrero de 2008 los cambios de oficinas, la determinación y acuerdo en el manejo de los proyectos en proceso de cada una de las empresas, el pago de los servicios, el pago de nominas, el respetar los sueldos de cada una de las personas que se integran a "GIS" y todos los demás aspectos básicos para la operación de la organización y el de una estructura organizacional básica que a través del paso del tiempo se ajustaría una vez superado el proceso de fusión.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS RESULTADOS DEL LAS ENTREVISTAS SOBRE EL PROCESO DE FUSIÓN.

1. Se determinó el número de la muestra a realizar en función del total de la plantilla de las empresas que transfirieron del personal para la fusión.

Empresa	Directivo	Nivel Gerencial o equivalente	Personal Operativo y Administrativo	Personal de Apoyo	Total
DGP	1	4	10	2	17
TETEL	1	1	2	0	4
ALTERNATIVA Y ARQUITECTURA	1	0	1	0	2
HG	2	0	6	0	8
INMOBILIARIA IXTAPA	1	0	2	1	4
T o t a l	6	5	21	3	35

-
- ✚ El tamaño de la muestra fue de 23 personas lo que representa el 65% del total de la plantilla, 4 directivos, 3 a nivel gerencial o equivalente, 15 personas de nivel operativo y 1 de apoyo.



2. Se elaboró un cuestionario previo muestreo sobre la redacción de las preguntas, es decir, se aplicó un cuestionario previo a un pequeño grupo de empleados y se analizaron las respuestas para tener una redacción final y obtener en realidad la respuesta adecuada.
- ✚ El cuestionario constó de 10 preguntas, 3 generales y 3 sobre las expectativas presentes y futuras tanto personales y de la organización y 4 sobre sus comentarios sobre la fusión y su seguridad laboral.
3. Una vez aplicada la entrevista – encuesta, se procesó la información la que arrojó los principales hallazgos y resultados que más adelante se describen.
- ✚ La fusión en todos los niveles ha sido considerada como un gran acierto, al diversificarse los objetivos del grupo, contar con un mayor número de proyectos inmobiliarios, al estar integrada desde la investigación de mercados, los estudios de factibilidad, la áreas de oportunidad para la inversión, la elaboración de los proyectos, la presupuestación, la ejecución, el seguimiento, control y evaluación, la promoción, las ventas, la posventa y la retroalimentación de todos los procesos del sistema.

-
- ✚ Se ha generado una buena expectativa para la organización, al existir un mayor número de proyectos en proceso y en los planes a corto, mediano y largo plazo.
 - ✚ El personal de los niveles intermedios y operativos, existe preocupación por su estabilidad laboral, que no se respeten sus prestaciones, temor en que se generen cambios de adscripción a un área nueva de trabajo, con compañeros nuevos y en su caso jefe nuevo.
 - ✚ Se manifiesta un temor en la duplicidad de atribuciones, funciones y responsabilidades.
 - ✚ Existe preocupación por los espacios físicos de asignación para realizar sus actividades, el compartir los equipos de impresión, preocupación en la no compatibilidad del software de cada grupo.
 - ✚ Se manifiesta una preocupación en los tabuladores salariales, los horarios de trabajo, entre otros asuntos.

4. Conclusiones o comentarios generales.

- ✚ Es clara la preocupación del Capital Humano, al tomar el acuerdo los socios en no tener un líder formal (Director General o equivalente). Hacer la designación al corto plazo.
- ✚ El no acordar una estructura organizacional y un solo tabulador salarial, ha sido una preocupación manifiesta.
- ✚ Al no contarse con una figura de liderazgo formal, se siente que las decisiones de todo tipo se harán complejas, lentas y complicadas, ya que se tendrán que tratar y acordar en las reuniones semanales de los directivos.
- ✚ Esta decisión ha impedido generar una serie de políticas sobre la administración y desarrollo del Capital Humano.
- ✚ Sobre este tema se solicitó la autorización a la Junta Directiva, para llevar a cabo un inventario del Capital Humano, obteniéndose como resultado que solo el 75% del personal entregó en tiempo y forma la encuesta 1 de 4 programadas.
- ✚ Se han complicado el uso de formatos para trámites diversos (administrativos, operativos, de seguimiento, evaluación, control, contratos, subcontratos, solicitudes de cheque, de pagos, compras, entre otros).

-
- ✚ Los procedimientos no se han acordado, se está trabajando sobre la marcha y se están tomando decisiones en el mismo sentido, dado que no se pueden parar los proyectos inmobiliarios y como siempre para los próximos a iniciar, se tomarán decisiones sobre la marcha.
 - ✚ Sin llegar al caos, si se observa incertidumbre en los niveles intermedios hacia abajo, no está clara la visión y misión del grupo.
 - ✚ Dentro de otros aspectos relevantes, no se autorizó el inventario de bienes y la elaboración del Manual de Organización y Manual de Normas y Procedimientos del Grupo.

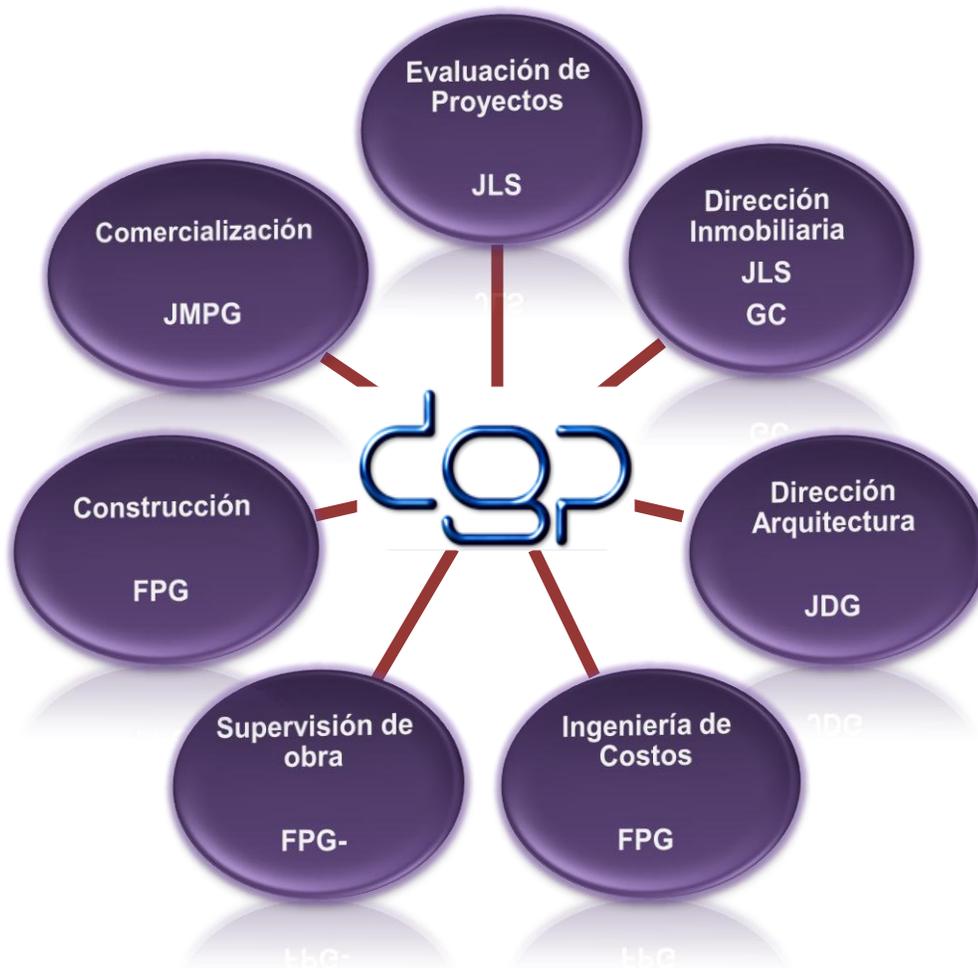
Durante el desarrollo de cada una de las Áreas de Referencia, se profundizará sobre cada uno de los puntos arriba citados y de algunos otros de relevancia para el desarrollo del Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Capital Humano.

b. ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEFINICIÓN DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “DGP”

La empresa “DGP, S. A. de C. V.” como en el capítulo anterior se mencionó, antes de fusionarse con la empresa “HG, S. A. de C. V.”, y conformar a la empresa que hoy en día es: GIS, S. A. de C. V.; la estructura que tenía “DGP” solo estaba conformada por las áreas que constituían a la empresa.

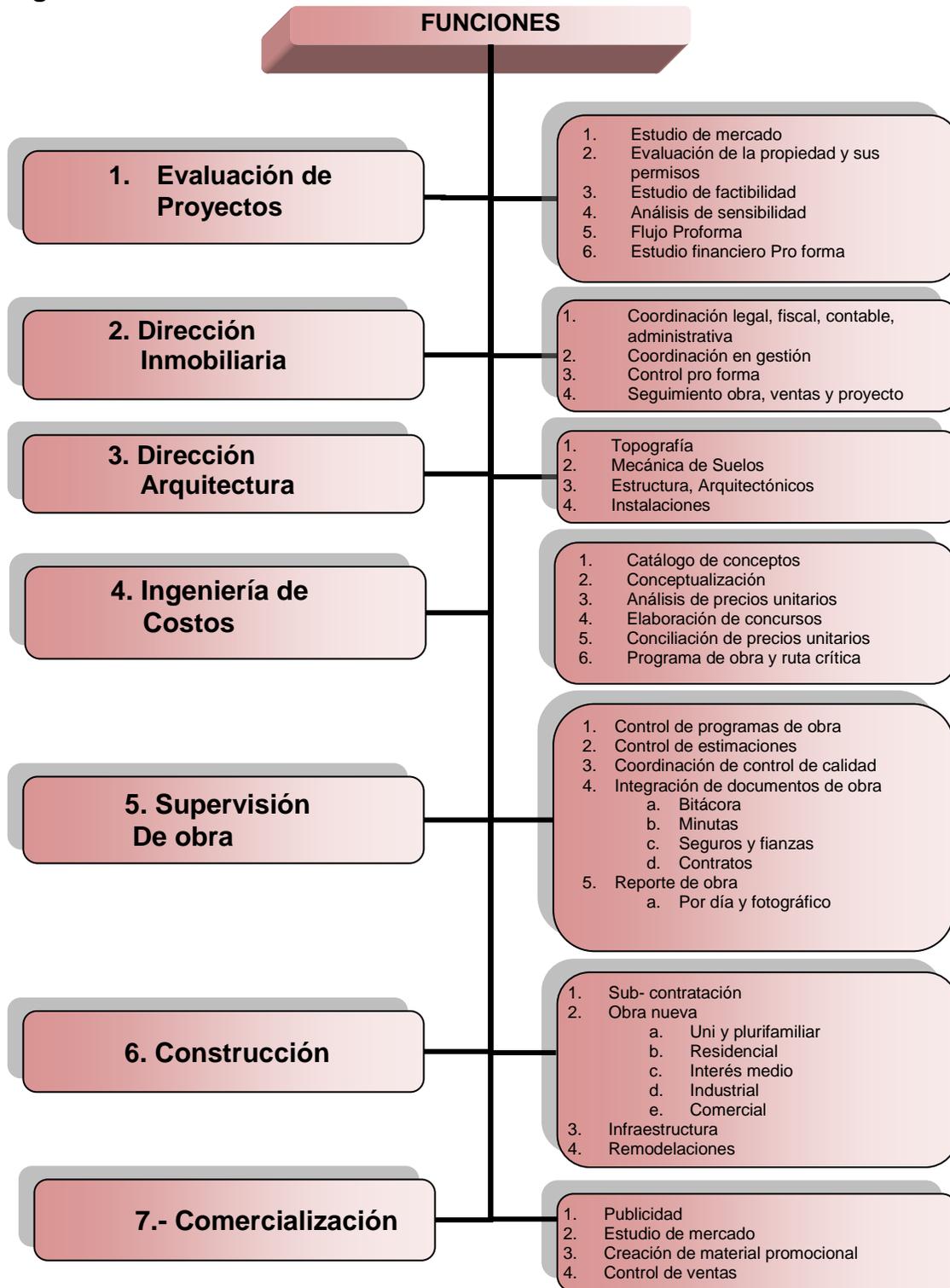
A continuación se enunciarán las áreas en las que estaba conformada la organización “DGP” como las funciones que se realizaban para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios. (Ver figuras No.1 y 2)

Figura No. 1 División de Áreas



Fuente de elaboración propia

Figura No. 2 Definición de Funciones



c. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es necesario que la organización “GIS” cree una estructura para determinar las jerarquías necesarias, con el objeto de agrupar las actividades y simplificar las funciones dentro del grupo laboral.

El departamento de Recursos Humanos junto con los responsables de cada una de las áreas, deben de inducir a cada miembro que conforman a la organización su colaboración para poder realizar sus tareas. Existen personas que son capaces y desean cooperar entre sí, y pueden trabajar de forma más eficiente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se interrelacionan unas con otras.

La organización “GIS” debe de realizar y diseñar su estructura de tal manera que sea perfectamente clara para que todos sepan quién hace qué tarea y quién es el responsable para determinados resultados, es decir, definir las jerarquías, líneas de mando y de comunicación. De esta forma los responsables de cada una de las áreas eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades. Esta definición de responsabilidades y de tareas, facilita la existencia de comunicación y de toma de decisión entre cada uno de los miembros de la organización, reflejando y promoviendo el cumplimiento de los objetivos.

La labor como la actividad de los responsables de cada una de las áreas es comprender y asimilar las actividades que coadyuva su área para que el departamento de Recursos Humanos pueda identificar las actividades y tareas que tendrán cada uno de los miembros que conforma la organización.

La secuencia de actividades que tiene que seguir el Departamento de Recursos Humanos con las herramientas que fueron proporcionadas por los responsables de cada una de las áreas le ayudará a identificar y crear la estructura que necesita la organización “GIS”.

A continuación se mencionarán las actividades que el departamento de Recursos Humanos aplicará para estructurar a la organización.

La división del trabajo, es la primera actividad a estudiar, ya que esto ayudará a identificar las jerarquías por orden de rango o importancia que conformará la organización; la segunda actividad es identificar los departamentos que va a dividir a cada una de las funciones y actividades en trabajos muy específicos. El tercero y último, el cual es en donde todos los participantes tiene que trabajar y comunicarse en conjunto para que los responsables de cada una de las áreas se coordinen y con ello se puedan sincronizar cada uno de los recursos y esfuerzos del equipo de trabajo para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Al implementar en la organización “GIS” esta estructura, beneficiará las actividades, la ejecución y desempeño de las tareas en cada uno de los departamentos y en conjunto con la comunicación y el conocimiento de las actividades de cada uno de los miembros facilitará y agilizará el cumplimiento de la misión de la empresa.

Así como es importante el identificar y crear la estructura de la organización “GIS”, también es necesario que la misma, cuente con un manual de procedimientos, el cual le ayudará a ordenar cada una de las tareas y actividades que ejercerán todos los departamentos y miembros que conforman la organización. Este manual de procedimientos contendrá formatos para el seguimiento de actividades de cada uno de los departamentos, así como también la información que deberá contener los documentos entre ellos la de subcontratación para que los contratistas cumplan con las visión, objetivos y alcances en sus trabajos como el de la misma organización.

Es importante clarificar que la existencia de numerosos departamentos como de niveles complica la planeación y el control de la información como la comunicación entre cada uno de los miembros que conforma cada uno de las áreas. La coordinación y claridad a medida que es subdividida en los niveles, dicho control también puede ser afectado así como el tiempo para el cumplimiento de los objetivos.

Para que la estructura de la organización “GIS” no se vea afectada por las posibles nuevas subdivisiones que sean necesarias realizar por el crecimiento mismo de la empresa, el área de Recurso Humanos junto con los responsables de cada una de las áreas, deberán establecer estrategias y métodos para capacitar a cada uno de los miembros que conforman los equipos de trabajo con el fin de que la comunicación y el control no se vea afectada.

A continuación se mencionaran algunos factores que pueden ayudar a la estructura de la Organización “GIS” para que la Inter-relación entre los responsables de las áreas y subordinados no se vea alterada en la comunicación y control y se logren los objetivos y la misión de la empresa.

- ✚ *Capacitación del Subordinado:* tiene como fin el que tenga clara la actividad a realizar y la trascendencia que tiene su tarea con los demás departamentos.

- ✚ *Claridad en la delegación de autoridad:* es importante que cada uno de los responsables de las áreas sepan delegar cada una de las actividades para que la tarea se puedan cumplir en tiempo y forma.

- ✚ *Claridad de los planes y / o tareas a realizar:* la alta gerencia como los responsables de cada una de las áreas deben de tener una excelente

comunicación y coordinación para delegar a los subordinados cada una de las tareas y actividades.

- ✚ El encargado del área debe *de* identificar si el subordinado ha cumplido con eficiencia los objetivos y/o planes que se le han solicitado.

- ✚ *Técnicas de comunicación entre los responsables del área y los subordinados:* las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente. Para poder llegar a ese control, es necesario que los encargados convoquen a reuniones periódicas para que los subordinados presenten el avance de sus tareas y expongan sus opiniones respecto al tema que se esté tratando.

- ✚ *Contacto necesario entre el encargado del área y el subordinado:* esta comunicación e Inter-relación debe de existir entre el subordinado y el encargado del área es fundamental para que los procesos y procedimientos de cada una de la actividades se puedan llevar a cabo y el producto final de dicha tarea pase a la siguiente fase del proceso y así sucesivamente hasta llegar con los objetivos y metas planteadas antes de iniciar la actividad y / o tarea.

Otro factor de igual o mayor relevancia ya que sin éste los factores antes mencionados no se podrían llevar a cabo en su totalidad, es que el responsable del área debe de ser competente y capacitado para desempeñar dicho puesto, así como el saber supervisar eficazmente a más personas que tenga a su mando. Así como también es importe la actitud positiva que transmite a los subordinados hacia la aceptación de responsabilidades, su buena disposición para correr riesgos razonables, como la actitud del responsable del área ante sucesos desfavorables que se presenten dentro de la misma organización.

4. APLICACIÓN DE “CEDULAS”

a. CEDULA “1” INVENTARIO DEL CAPITAL HUMANO

I. DATOS GENERALES

FECHA ELABORACIÓN:

a. Nombre completo								
Nombre (s)			A. Paterno		A. Materno		H ()	M ()
							Género	
b. Lugar y fecha de nacimiento								
Localidad / Municipio						día	mes	año
c. Domicilio particular								
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia	Delegación/ Municipio	C. Postal	Entidad	Tel. Particular	Tel. Móvil
c. Otros								
RFC		CURP		correo electrónico oficina		correo electrónico alterno		
d. Estado civil								
Soltero (a)		Casado (a)		Divorciado (a)		Otro (Especifique)		
e. Datos del conyugue								
Nombre (s)			A. Paterno		A. Materno		Edad	
f. Datos de conyugue, hijos o dependientes económicos.								
Nombre (s)						A. Paterno		A. Materno
Edad						Escolaridad		Dependen Económicamente
						Si ()		No ()
						Si ()		No ()
						Si ()		No ()
						Si ()		No ()
						Si ()		No ()
g. En caso de emergencias avisar a:								
Nombre (Completo)			Domicilio		Parentesco		Tel. Particular	Tel. Móvil

II. DATOS DE ESCOLARIDAD

a. Nivel máximo de estudios

()	()	()	()	()
Doctorado	Maestría	Especialidad	Licenciatura Terminada	Licenciatura Trunca
()	()	()	()	()
Técnico Profesional	Comercial	Bachillerato	Secundaria	Otra (Especifique)

b. Nombre de la institución educativa donde curso su último grado escolar.

Centro / Institución Educativa

Nombre carrera/nivel estudios

Nombre

c. Nombre de los cursos tomados en el último año.

Nombre del Curso	Institución / Organización que lo impartió	Duración

III. INFORMACIÓN ADICIONAL

a. Tiempo y medio de transporte utilizado para el traslado de casa a oficina y viceversa.

Tiempo de traslado en horas (viaje redondo, precisar ida y regreso)		Medio de transporte preponderante utilizado
ida	regreso	

b. CEDULA “2” EXPERIENCIA LABORAL

OBJETIVO: Obtener información de la experiencia laboral que tiene el Capital Humano con el que cuenta la organización “GIS”.

INSTRUCCIONES: El cuestionario no es una prueba, ni puede ser calificada de correcta o incorrecta, su utilización es para fines únicamente de capacitación.

I. DATOS DE LOS ULTIMOS TRES PUESTOS

a.	TITULO DEL PUESTO	PUESTO	CARGO	PERIODO
1				
2				
3				

b. MOTIVO DE LA SEPARACIÓN

1
2
3

c. EXPRESA EN UN ORGANIGRAMA EL ÚLTIMO PUESTO EN EL QUE ESTIVISTE

Incluye un pequeño organigrama en donde reflejes tú puesto, el de tú jefe inmediato y el de los puestos que le reportan directamente al puesto en descripción

d. DESCRIPCION GENERICA:

Esta parte del formato pretende dar una idea clara y completa del objetivo del puesto en unos cuantos renglones, para lo cual debes contestar claramente a la pregunta ¿Para qué existe el puesto? A esta parte también se le llama objetivo del puesto o misión del puesto. Se recomienda que esta se elabore después de las principales funciones para ayudar a ordenar las ideas.

e. DESCRIPCION PARTICULAR:

Incluye en esta descripción las principales funciones que realizas ó realizaste en éste o ese puesto, asegúrate de que cualquier persona pueda entender los tres componentes básicos de cualquier función:

1. ¿Qué se hace?: se debe redactar con alguno de estos verbos: *Elabora, actualiza, prepara, registra, concilia. Negocia, asesora, entrevista, coordina, capacita, organiza, Planea, investiga, compara, clasifica, interpreta, desarrolla, analiza. Supervisa, dirige, autoriza, asigna*

1

2

2. ¿Para qué se hace?: se debe redactar con alguno de estos verbos: *Elaborar, actualizar, preparar, registrar, Conciliar, Negociar, asesorar, entrevistar, coordinar, capacitar, organizar, Establecer, determinar, seleccionar, autorizar. Planear, investigar, comparar, clasificar, interpretar, desarrollar, analizar, Supervisar, dirigir, autorizar, asignar*

3. ¿Cómo se hace?: se debe redactar con alguno de estos verbos: *Elaborando, actualizando, preparando, Registrando, conciliando. Elaborando, actualizando, preparando, registrando, conciliando. Estableciendo, determinando, seleccionando, autorizando. Planeando, investigando, comparando, clasificando, interpretando, desarrollando, analizando, Supervisando, dirigiendo, autorizando, asignando*

3

f. Si tienes más de 1 año o 2 años laborando en la organización antes de fusionarse. Explica y menciona los motivos y el medio por el que te contrataron.

c. CEDULA “3” EXPECTATIVAS Y ROL DEL CAPITAL HUMANO EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO: Obtener información de las expectativas y rol que tiene el Capital Humano en el área en la que se encuentra en la organización “GIS”.

INSTRUCCIONES: El cuestionario no es una prueba, ni puede ser calificada de correcta o incorrecta, su utilización es para fines únicamente de capacitación.

I. EXPRESA EN UN ORGANIGRAMA LAS ÁREAS Y LOS NOMBRES DE LAS PERSONAS QUE CONFORMA LA ORGANIZACIÓN “GIS”

II. DESCRIBE LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN LOS RESPONSABLES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS.

<p>1 _____ _____</p> <p>2 _____ _____</p> <p>3 _____ _____</p> <p>4 _____ _____</p>	<p>2. ¿Qué se hace?: se debe redactar con alguno de estos verbos: <i>Elabora, actualiza, prepara, registra, concilia. Negocia, asesora, entrevista, coordina, capacita, organiza, Planea, investiga, compara, clasifica, interpreta, desarrolla, analiza. Supervisa, dirige, autoriza, asigna</i></p>
---	--

III. ¿Qué esperas tú como miembro de la organización al realizarse la fusión entre las dos empresas?

IV. ¿Consideras que la fusión benefició para el crecimiento y desarrollo de la empresa?

SI

NO

EXPLICA POR QUÉ

V. ¿Consideras que ha habido un cambio en las actividades y tareas dentro de tu área después de la fusión?

VI. ¿Qué expectativas tienes como miembro de la organización para tu desarrollo y crecimiento dentro de la empresa?

VII. ¿Has detectado si se han cumplido los objetivos y metas dentro de tu área después de la fusión?

VIII. ¿Qué actividades nuevas te gustaría desempeñar para tu crecimiento dentro de la organización?

IX. De acuerdo a las actividades que desempeñas en tu puesto, ¿Consideras que tienen trascendencia con las demás áreas?

SI

NO

EXPLICA POR QUÉ

X. ¿Consideras que tu área cuenta con la tecnología y equipamiento necesario para desarrollar todas las actividades que desempeñas?

SI

NO

EXPLICA POR QUÉ

XI. MARCA CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE CONSIDERAS DE ACUERDO A TU PERCEPCIÓN, EL COMO SE DESEMPEÑAN TUS COMPAÑEROS DEL ÁREA, ASI COMO EL DE LAS DEMAS ÁREAS QUE CONFORMA LA ORGANIZACIÓN			
a) Existe una planeación para el desarrollo de una tarea	SI	EN OCASIONES	NO
b) Existe comunicación entre los responsables de las áreas	SI	EN OCASIONES	NO
c) Consideras que entre los empleados de la misma área existe comunicación para el cumplimiento y desarrollo de una tarea	SI	EN OCASIONES	NO
d) Crees que los responsables de las áreas establecen estrategias para el cumplimiento de los objetivos	SI	EN OCASIONES	NO Si es "NO" explica Por qué <hr/> <hr/>
e) Consideras que existe una coordinación para el desarrollo de las tareas para que no exista duplicidad de las mismas	SI	EN OCASIONES	NO
f) El responsable de tu área a promovido y retroalimentado a su Capital Humano con capacitaciones	SI	EN OCASIONES	NO
g) Cuando desarrollas una tarea, ¿el responsable de tu área te explica la trascendencia que tiene esa actividad?	SI	EN OCASIONES	NO
h) El responsable de tu área te mencionó cuál es el objetivo e importancia que tiene el Capital Humano dentro de tú área	SI		NO
i) En el área en la que trabajas aplican métodos, lineamientos, procesos y procedimientos para la realización de las actividades	SI	EN OCASIONES	NO Si es "EN OCASIONES" o "NO" explica Por qué <hr/> <hr/>
j) Existe retroalimentación de información entre tu área y las demás	SI	EN OCASIONES	NO
k) Existe un manual de operación dentro de tu área, para el desempeño y cumplimiento de tareas	SI		NO
l) Las tareas que realizas son solicitadas con anticipación y cumplen con los procesos de operación	SI	EN OCASIONES	NO

d. CEDULA “4” “DETECCIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES , DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODAS), DEL CAPITAL HUMANO

OBJETIVO: Obtener información de cada uno de los integrantes de la empresa sobre las expectativas y roles que desempeñarán dentro de la organización “GIS”.

INSTRUCCIONES: El cuestionario no es una prueba, ni puede ser calificada de correcta o incorrecta. Su utilización es para fines únicamente de retroalimentación así como para identificar las “FODAS” con las que se enfrenta la organización “GIS”.

a. Llena cada una de las casillas dándole un valor del 1 al 5 siendo el valor “1” el más bajo y el “5” el más alto, como “TÚ” consideras que se desempeñan cada una de estas áreas dentro de la organización “GIS”.

I.

COMPETENCIA DE RELACIÓN	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Capacidad de Respuesta						
Comunicación						
Interpersonales						
Trabajo en equipo						

II.

COMPETENCIA ESTRATEGIAS	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Agente de cableo						
Visión a corto y mediano plazo						
Silenciar						

III.

COMPETENCIA ADMINISTRACIÓN	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Innovación						
Orientación a la calidad						
Planeación y organización						
Solución de problemas						

IV.

COMPETENCIA LIDERAZGO	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
coaching						
Facultación						
Manejo de juntas						
Negociación						

V.

CARACTERÍSTICAS ESTRATEGICAS DE LIDER PLUS	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Visión						
Confianza						
Compromiso						
Objetividad						
Pro actividad						

SUBTOTAL

	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
PUNTUACIÓN DE COMPETENCIA						
PUNTUACIÓN DE CARACTERISITCAS ESTRATÉGICAS						

TOTAL

	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA	INGENIERIA DE COSTOS	SUPERVISIÓN DE OBRA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
NIVEL DE DESARROLLO DE COLABORADORES						

**e. EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN,
RESULTADOS RELEVANTES Y PROPUESTA GENERAL**

Con la finalidad de conocer desde el inicio y tener un conocimiento amplio sobre la organización, partiendo del análisis de la información que nos proporcionó cada una de las “Cédulas” aplicadas a los miembros que conforman cada una de las áreas; y así como también el acopio de la información que se realizó durante este proceso de la documentación existente como es; la estructura organizacional y funcional, la plantilla del personal, manuales de organización, de procedimientos, y de operación. Se clasificó y se analizó de forma cualitativa y cuantitativa identificando algunas fuerzas impulsoras y restrictivas en cada una de las diversas áreas de la compañía.

Este acopio de información sirvió para percibir y entender la situación actual de la organización, el reconocer sus procesos de operación y determinar las áreas de oportunidad, y las posibles acciones para el desarrollo de un programa de mejora continua que conduzca a la transformación de la empresa.

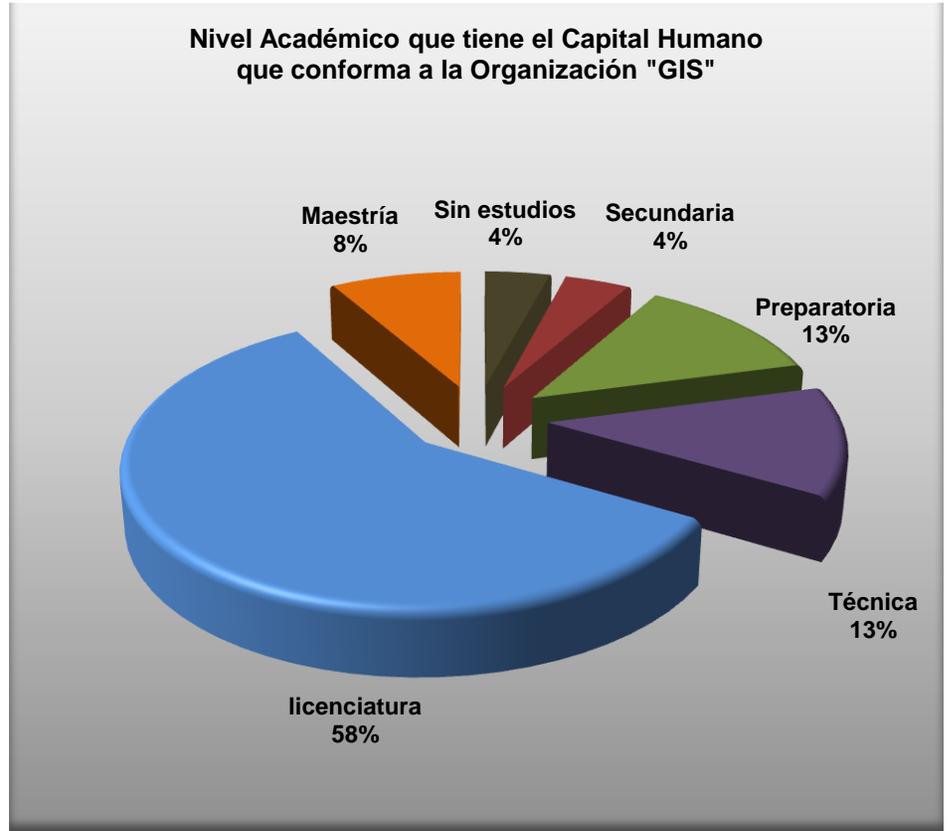
También durante este análisis, se determinarán los principales hallazgos mismos que permitirán a este “estudio de caso” sustentar la propuesta para realizar los trabajos de modernización de los procesos para que cada una de las áreas a través de un programa de trabajo a corto y mediano plazo permita contar con un sistema integrado para hacer la operación cotidiana eficiente y eficaz y con la calidad y la oportunidad que requiera la administración de los Recursos Humanos para el cumplimiento de la visión, misión, metas y objetivos que tiene la organización. (Ver gráficas No.3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 y 11)

Gráfica No. 3



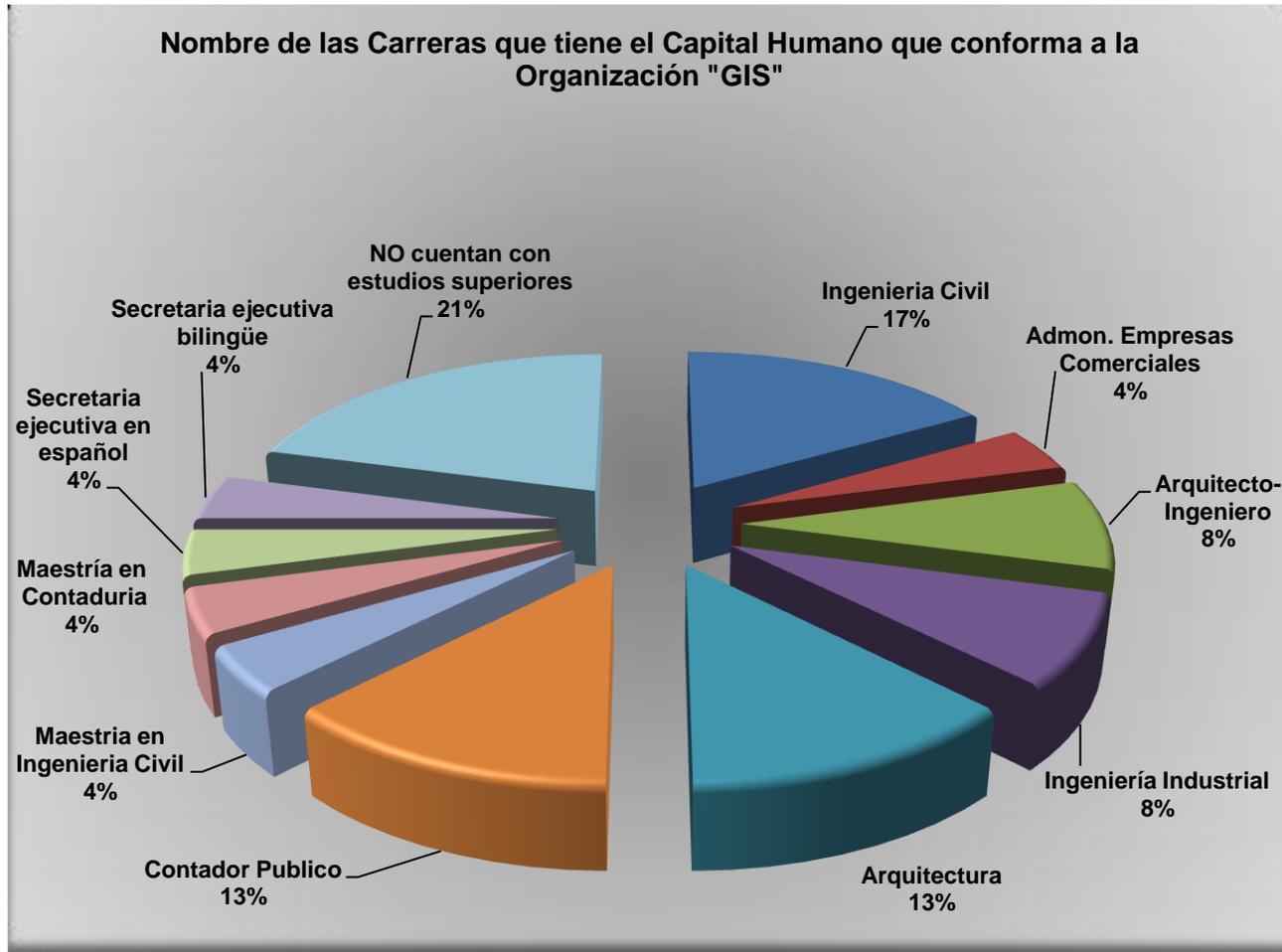
24 personas encuestadas

Gráfica No. 4



24 personas encuestadas

Gráfica No. 5 CEDULA "1" INVENTARIO DEL CAPITAL HUMANO



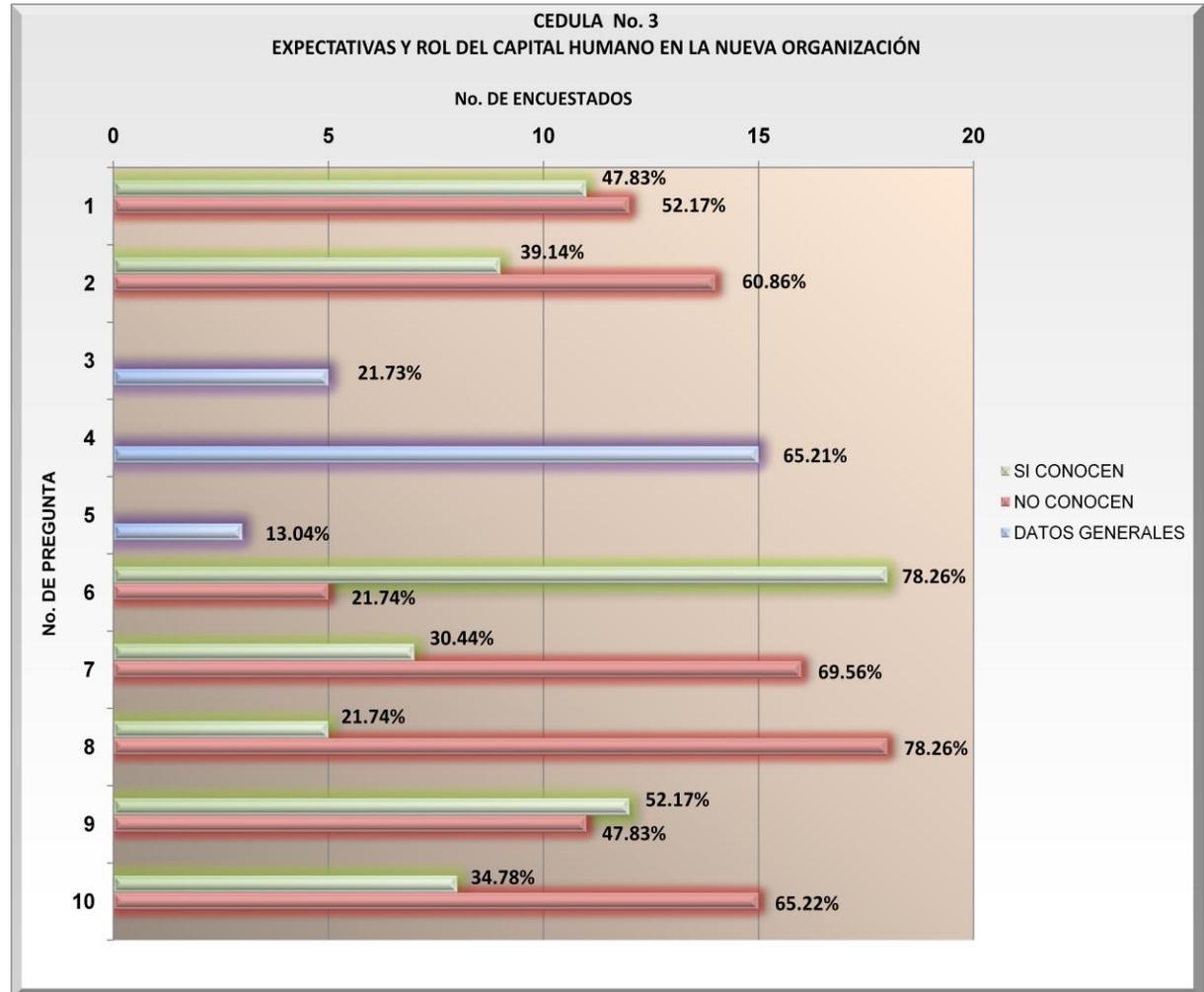
24 personas encuestadas

Gráfica No. 6

CEDULA “3” EXPECTATIVAS Y ROL DEL CAPITAL HUMANO EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN

PREGUNTAS

- 1.- Conocen la estructura de la organización.
- 2.- Conocen las actividades que desempeñan los responsables de cada área.
- 3.- Expectativas que tienen los empleados al fusionarse la empresa = crecimiento personal.
- 4.- Expectativas que tienen los empleados al fusionarse la empresa = aumento de sueldo.
- 5.- Expectativas que tienen los empleados al fusionarse la empresa = ambas.
- 6.- Beneficios de la fusión para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- 7.- Existencia de un cambio en las actividades en cada área después de la fusión.
- 8.- Cumplimiento de los objetivos en cada área después de la fusión.
- 9.- Trascendencia de una actividad con las demás áreas.
- 10.- Se cuenta con la tecnología y equipamiento para el desarrollo de las tareas y actividades.

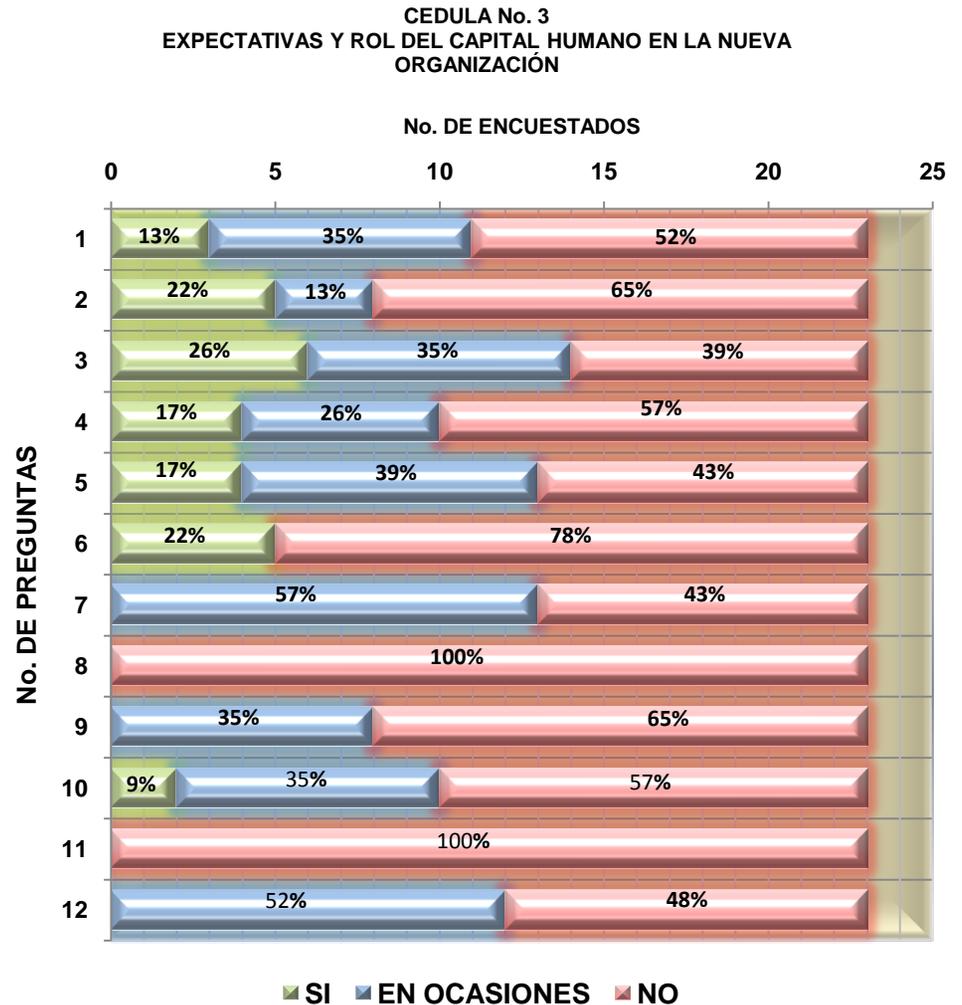


Gráfica No. 7

CEDULA “3” EXPECTATIVAS Y ROL DEL CAPITAL HUMANO EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN

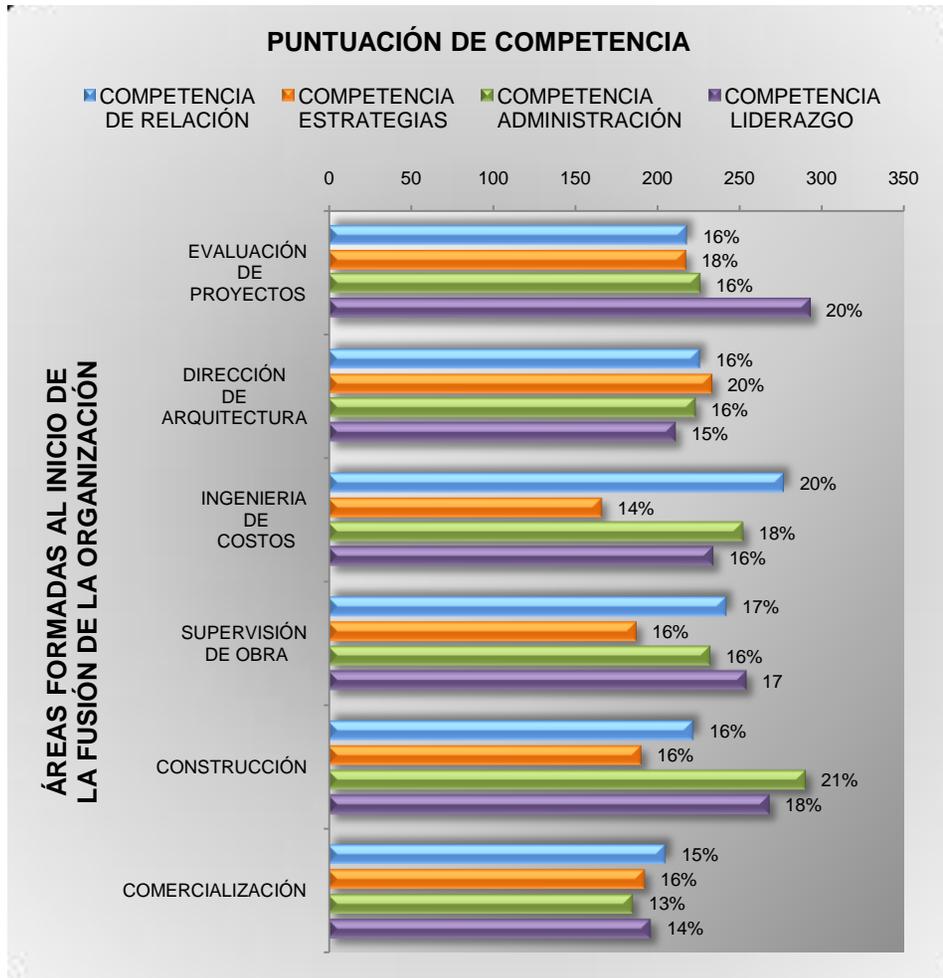
PREGUNTAS

1. Existe una planeación para el desarrollo de una tarea.
2. Existe comunicación entre los responsables de las áreas.
3. Consideras que entre los empleados de la misma área existe comunicación para el cumplimiento y desarrollo de una tarea.
4. Crees que los responsables de las áreas establecen estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
5. Consideras que existe una coordinación para el desarrollo de las tareas para que no exista duplicidad de las mismas.
6. El responsable de tu área a promovido y retroalimentado a su Capital Humano con capacitaciones.
7. Cuando desarrollas una tarea, ¿El responsable de tu área te explica la trascendencia que tiene esa actividad?.
8. El responsable de tu área te mencionó cuál es el objetivo e importancia que tiene el Capital Humano dentro de tú área.
9. En el área en la que trabajas aplican métodos, lineamientos, procesos y procedimientos para la realización de las actividades.
10. Existe retroalimentación de información entre tu área y las demás.
11. Existe un manual de operación dentro de tu área, para el desempeño y cumplimiento de tareas.
12. Las tareas que realizas son solicitadas con anticipación y cumplen con los procesos de operación.

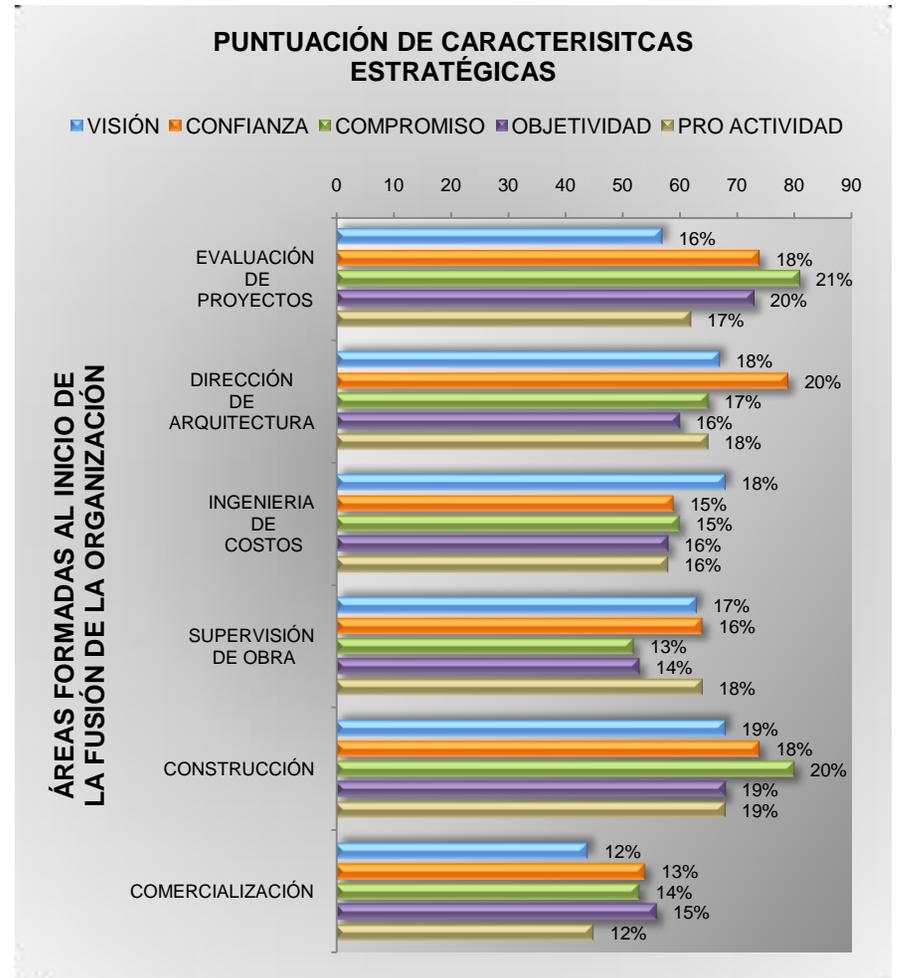


Gráfica No. 8, 9 CEDULA “4” DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODAS), DEL CAPITAL HUMANO

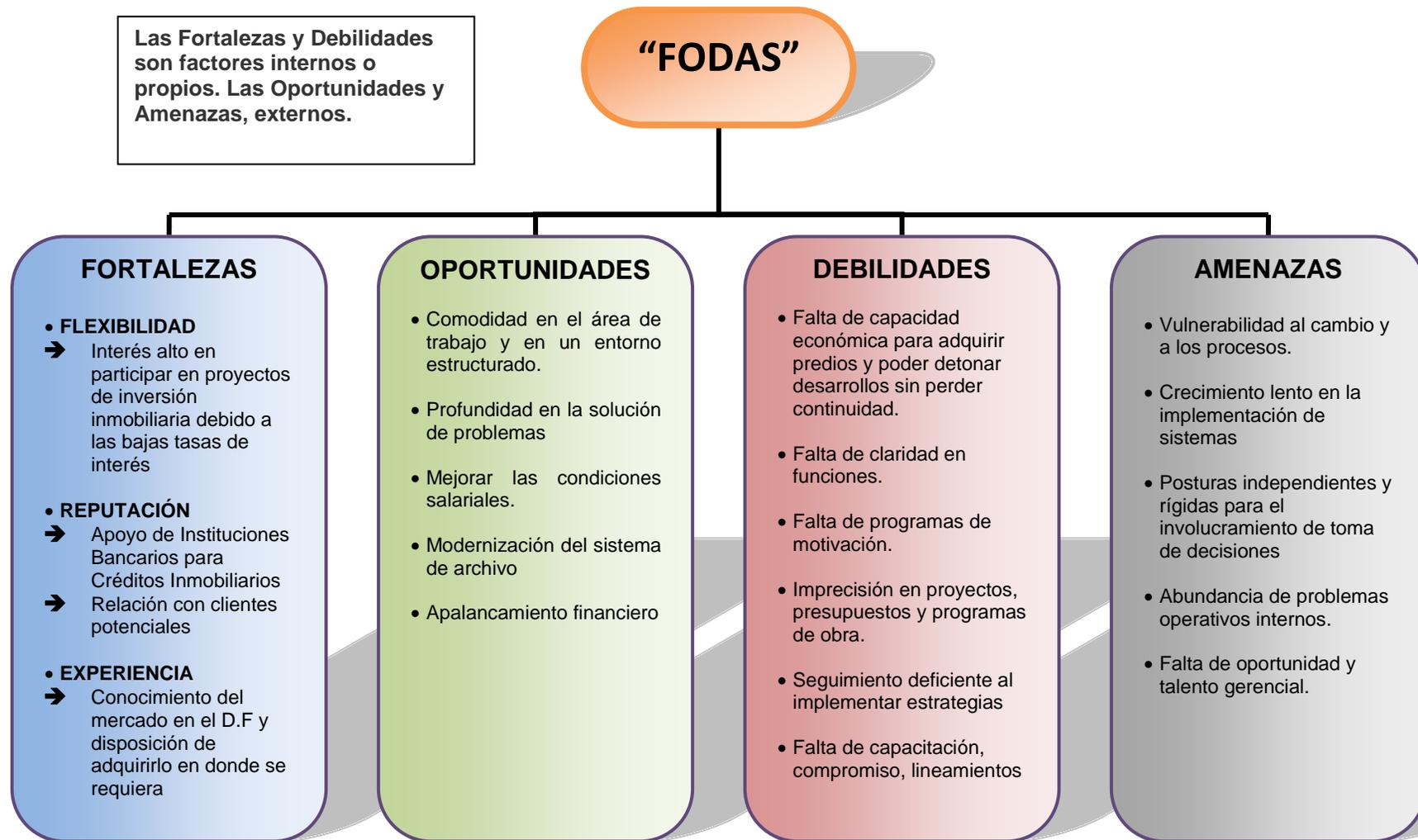
Gráfica No. 8



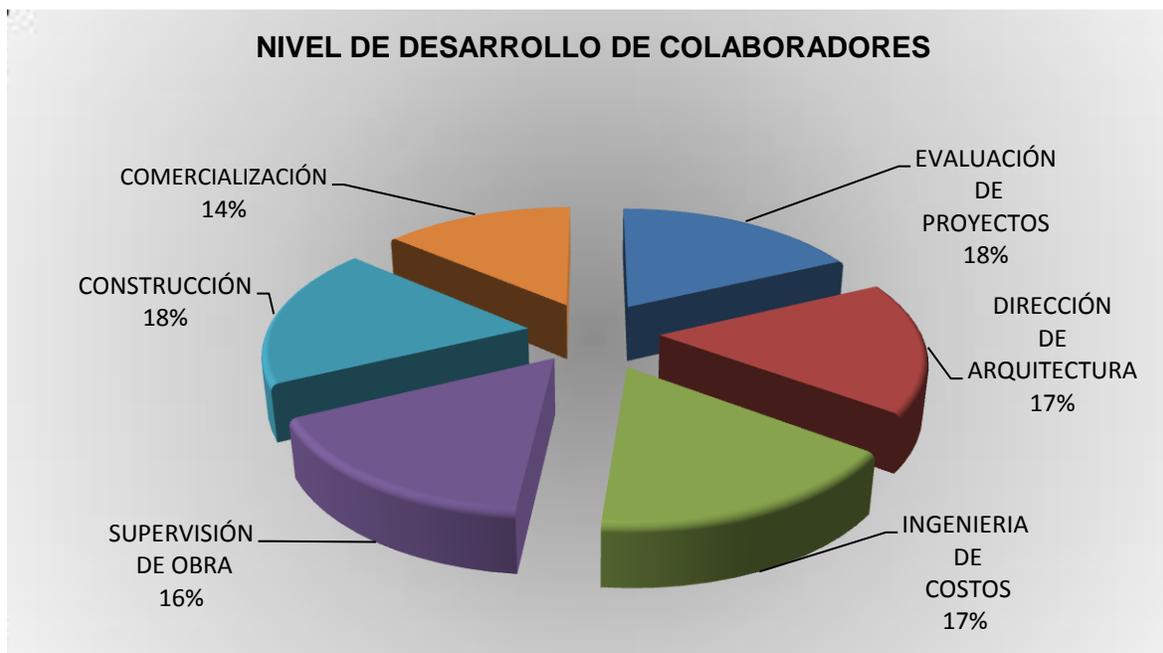
Gráfica No. 9



Gráfica No. 10 CEDULA “4” DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODAS), DEL CAPITAL HUMANO



Gráfica No. 11 CEDULA “4” DETECCIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODAS), DEL CAPITAL HUMANO



A continuación se describen de manera breve, los hallazgos más relevantes mismos que se pueden convertir en un área de oportunidad. Los hallazgos descritos no están listados por orden de importancia, sino conforme a las conclusiones que se analizaron de las “Cedulas” aplicadas. A si mismo se listan las principales fuerzas impulsoras y restrictivas presentes en la organización.

1. HALLAZGOS RELEVANTES

- 1.1. En la mayoría de las áreas analizadas se observó la carencia de procesos de planeación, lo que origina que el / las área(s) continuamente operen de manera espontanea, sin anticiparse a las necesidades o requerimientos de las áreas solicitantes, así como también provoca que por la urgencia de la entrega de un documento se infrinja la normatividad aplicable, provocando el caer en el riesgo de que el resultado sea erróneo o no se alcancen las perspectivas deseadas.
- 1.2. En un número importante de los procesos, existe una desarticulación entre cada una de las etapas; cada área atiende únicamente su segmento del

proceso, y está ausente y carece de la información de lo que sucede en las fases de las demás áreas. Esta desarticulación de información y comunicación obstaculiza el tener un enfoque integrado de los procesos y por consecuencia los resultados no cumplen con lo esperado.

- 1.3. No se comparte la información, por lo que existe una duplicidad de trabajo, de actividades y distintos enfoques de los problemas; originando que la toma de decisiones se sustente en fuentes de información diversas y en algunos casos poco confiables, incrementándose por consecuencia los costos de operación y los plazos de respuesta a los usuarios finales.
- 1.4. No prevalece una retroalimentación sistemática entre las áreas, por lo que el aprendizaje de la organización ha sido difícil. En lo general las áreas han aprendido de su propia práctica sin compartir la experiencia y los aciertos logrados por otras áreas de la organización.
- 1.5. La tecnología de la información en un gran porcentaje de las áreas es retrasada. El equipamiento no se encuentra estandarizado, lo que limita que se incorpore a las plataformas actuales y a los sistemas abiertos. Los desarrollos existentes son un conjunto de programas aislados sin sistematizar que no comparten la información y originan duplicidad de captura, alto grado de error y ausencia de uso generalizado de la información para la operación y la toma de decisiones.
- 1.6. Al no contar la organización con una actualización de los manuales de organización, de procedimientos, de lineamientos, y demás procesos internos, ha provocado que en la mayoría de las áreas, los resultados de las tareas asignadas no se logren en su totalidad (calidad, eficiencia, lineamientos y normas de operación). Sin embargo, es importante reconocer el esfuerzo que algunas áreas han realizado para cumplir con los objetivos y metas que se les han asignado.
- 1.7. La estructura organizacional en algunos casos no es coincidente con las áreas funcionales actuales; es decir, los empleados realizan actividades que no les competen.
- 1.8. Los procesos identificados en cada una de las áreas, en su gran mayoría no cuentan con indicadores, se carece de un sistema de evaluación del desempeño de las áreas y de los procesos, por consecuencia no existe un mecanismo que permita realizar acciones de retroalimentación para la mejora continua.
- 1.9. La operación y rutina diaria están determinadas por la urgencia, por lo que no se permite establecer una planeación con base en las actividades importantes de corto y mediano plazo.

-
- 1.10. Se observó la falta de un programa de capacitación permanente para el personal, así como para el desarrollo de sus capacidades, lo que genera que la eficiencia y eficacia de su operación se vean limitadas.
 - 1.11. Los procesos que son compartidos con otras áreas, en su mayoría carecen de articulación, de criterios y de plazos para su operación, lo que en consecuencia afecta la calidad y la oportunidad para la retroalimentación de la información.
 - 1.12. No existe claridad de la estructura organizacional de la compañía, por lo que las funciones y actividades que realizan cada uno de los empleados no se culmina por la falta de claridad sobre la relevancia e importancia que representa su trabajo para la realización de los objetivos y metas de un proyecto específico.

Asimismo, es importante asentar en forma resumida que los responsables de cada una de las áreas consideran como fuerzas impulsoras los siguientes puntos:

2. FUERZAS IMPULSORAS

- 2.1 Reconocimiento de la falta de planeación, procesos y organización en cada una de las áreas.
- 2.2 Se acepta que algunos de sus actuales procesos son inoperantes, por lo que se requiere su rediseño.
- 2.3 Se reconoce la necesidad de la implementación y actualización de procesos para la organización, y con ello la valoración de la importancia del Capital Humano para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas para cada uno de los proyectos.

3. FUERZAS RESTRICTIVAS

- 3.1 Procesos de planeación ausentes.
- 3.2 No hay articulación de los procesos, cada uno solo ve su parte.
- 3.3 No hay información compartida.
- 3.4 No existe retroalimentación.
- 3.5 Tecnología de la información obsoleta y en algunos casos ausente.
- 3.6 Ausencia de manuales de organización y procedimientos.

Una vez procesados los hallazgos obtenidos en cada una de las cédulas, es posible diagnosticar de forma preliminar la situación en la que se encuentra cada una de las áreas.

Este diagnóstico está sustentado en la información obtenida en las entrevistas, la documentación y la investigación realizada sobre el área administrativa y de actuación de las áreas consideradas en el estudio.

4. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

- 4.1 Predominio de una desarticulación de actividades para realizar los objetivos, provocando con ello el que no se permita la implementación de un sistema de planeación estratégica que tenga como finalidad el dar un valor agregado a las actividades, tareas y metas que se presentan en cada una de las áreas que conforman a la organización.
- 4.2 La cultura organizacional es conservadora, la cual ha impedido la aceptación y adaptación a los cambios necesarios para el avance y crecimiento de la organización como del Capital Humano.
- 4.3 El Capital Humano no le encuentran sentido de pertenencia a su área con las demás y a sus relaciones con las demás áreas.
- 4.4 Escasa integración del personal en los equipos de trabajo para contribuir al desarrollo de objetivo y metas a corto, mediano y largo plazo.
- 4.5 Carencia de un procedimiento de contratación del Capital Humano para el ingreso a la organización.
- 4.6 Ausencia de un programa de capacitación permanente para el Capital Humano que conforma cada una de las diferentes áreas de la organización.
- 4.7 No se cuenta con un sistema de Tecnología de la Información actualizado y automatizado.
- 4.8 Ausencia de procesos integrales para la contratación del Capital Humano.

Como consecuencia de la información que sustenta el diagnóstico preliminar, es posible establecer que cada hallazgo representa un área de oportunidad para el desarrollo de un sistema administrativo que conjuntamente con la valoración del Capital Humano, la organización “GIS” crezca cumpliendo con su misión y su visión.

5. OBJETIVO GENERAL

Impulsar la inter-comunicación entre las áreas y la importancia del Capital Humano, mediante el rediseño de sus procesos, procedimientos y su organización, la adecuación de sus sistemas, y la actualización administrativa que regulan su autoridad.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 6.1 Dirigir, dar seguimiento y evaluar el proceso de modernización mediante la determinación de un plan estratégico en el que se establezcan las acciones determinadas que cada área llevará a cabo bajo la coordinación de los responsables de cada área junto con el área de Recursos Humanos, para alcanzar la transformación de la organización.
- 6.2 Optimizar la organización mediante el rediseño estructural de cada una de las áreas, considerando la diferenciación de sus funciones, su integración, el alcance de sus controles y la adecuada delegación de funciones.
- 6.3 Adecuar los procesos administrativos que propicie su inicio con el fin de evitar la toma de decisiones con un alto grado de incertidumbre y abatir el riesgo que genera la operación sin el debido soporte.
- 6.4 Diseñar un sistema integral de información mediante la actualización y el desarrollo de sistemas con las adecuadas medidas de comunicación y metodologías de trabajo que permitan compartir la información, evitando la duplicidad de actividades y transparentar el desarrollo de los procesos desde su inicio hasta la entrega del proyecto.

5. IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS EN LA EMPRESA “GIS”

a. IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la nueva organización es imperioso implementar una estructura organizacional, “La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”.¹

Para lograr que esta estructura se pueda llevar a cabo, es necesario que los responsables de todas las áreas cumplan con todos los siguientes requerimientos¹:

- ✚ Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- ✚ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

- ✚ Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Para que se logren cumplir todos estos requerimientos es necesario identificar todas las tareas que se van a realizar dentro de cada una de las áreas para que el Capital humano se logre involucrar en todos los procesos “*Acción de ir hacia adelante, al transcurso del tiempo, al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial*”².

De esta forma el Área de Recursos Humanos puede lograr identificar las aptitudes y actitudes que se deben de tener para el desempeño de las tareas y así seleccionar al Capital Humano adecuado formando con ellos equipos de trabajo “*Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es*

¹ <http://www.gestiopolis.com/>. La Comunidad Latina de estudiantes de negocios, Título: La Estructura Organizacional

² <http://buscon.rae.es/drae/>. Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición.

*particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa.*³

b. CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FUSIONADA

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las dos empresas “DGP, S. A. de C. V” y “HG, S. A. de C. V.” deciden fusionarse y constituir formalmente a la nueva organización “GIS, S. A. de C. V. “ tubo como finalidad el integrar todos los procesos existentes de cada una de las empresas e integrarlos para el desarrollo y creación de nuevos desarrollos inmobiliarios, es decir, con la fuerza de los equipos de trabajo-Capital Humano, recursos económicos – administrativos, estrategias competitivas y reconocimiento de ambas empresas en el mercado inmobiliario como en la construcción.

“El motivo clásico para una fusión es incrementar las ganancias o el valor de las acciones de la empresa”⁴

Los directores y líderes de cada una de las empresas que se fusionaron, no deben dejar a tras, que para lograr todos los objetivos planteados para el crecimiento de la nueva organización, es el crear una nueva cultura y clima organizacional para que todo el Capital Humano, quienes son realmente los que conforman y crean toda empresa, se sientan integrados y con la seguridad de que su trabajo está seguro.

Es importante que cada uno de los líderes junto con su equipo de trabajo desarrollen una nueva identidad y no sientan que su área de trabajo es temporal por sentirse fuera de su entorno laboral al que pertenecía anteriormente y que se sientan amenazados porque alguien de la nueva empresa les vaya arrebatando su trabajo. Es por ello que es necesario un cambio en el comportamiento de los empleados de ambas empresas tanto en sus creencias como en sus hábitos anteriores creando nuevas normas, objetivos, valores, formas de comunicación, como un nuevo equipo de trabajo y dejar a un lado la inseguridad, expectativas diferentes y la resistencia al cambio.

Según Edgar Schein, "cultura es el conjunto de presunciones básicas, valores, hábitos, costumbres, que una empresa ha desarrollado durante su vida al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, logrando un funcionamiento equilibrado que permita satisfacer sus relaciones con el contexto".⁵

³ http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm Monografía creado por Lic. Aleida Gómez Mujica y Lic. Heriberto Acosta Rodríguez, 09 de Enero de 2006

⁴ El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Pág. 220

⁵ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=183044, Empresas fusionadas, Por Víctor Parigi El autor es sociólogo y consultor de empresas

De acuerdo a Goncálves (1997), "El clima es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización."⁶

Para que se logre la fusión entre dos empresas es necesario que todo el Capital Humano se sientan parte de ella y no exista rivalidad y falta de comunicación entre cada uno de los miembros.

c. POR QUÉ ES IMPORTANTE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "GIS"

"Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". W. G. Bennis.

Cuando la empresa "GIS" se fusionó, el área de Recurso humanos y los líderes, lograron percibir que para lograr la eficiencia, el éxito o el fracaso, de la empresa, dependía de forma decisiva y fundamentalmente del Capital Humano. En consecuencia su manejo, es clave para el éxito de la organización "GIS". Para lograr esto, es necesario como primer paso: adecuar la estructura de la organización (organigrama); como segundo paso, es el enfocarse en la cultura que tiene las empresas fusionadas para crear solo una cultura; como tercer paso, crear e identificar los grupos de trabajo (equipos y liderazgo); como cuarto y último paso; la creación de nuevos procesos los cuales ayudaran a proporcionar y alcanzar los objetivos establecidos así como el desarrollar relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos entre grupos, entre los líderes de las áreas y resolverlos rápida y oportunamente para satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia de la misma organización.

Las particularidades básicas por las que se caracteriza el "Desarrollo Organizacional", cuando una empresa toma la decisión de crear un cambio en su estructura y dirigirse hacia el mejoramiento de sus componentes y establecer en el sistema procesos que sean armoniosos y congruentes, es necesario considerar los siguientes puntos, para que en este caso la organización "GIS" logre cumplir y culminar sus objetivos.

- ✚ Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.

- ✚ El cambio es un reto tanto humano como técnico.

⁶ <http://www.scribd.com/doc/6324441/Comportamiento-Organizacional-2> Comportamiento Organizacional 2

-
- ✚ La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
 - ✚ Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
 - ✚ Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
 - ✚ La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
 - ✚ Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
 - ✚ La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
 - ✚ Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
 - ✚ Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio⁷

⁷ http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL

La organización “GIS” debe de considerar todos los puntos antes mencionados, en el momento de crear una nueva estrategia para el desarrollo de los procesos y metodologías de trabajo, es decir, tiene que alcanzar las metas primordiales, como es el: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las personas y la cultura creada en la fusión entre empresas, no dejar de desarrollar nuevas soluciones de procesos para cumplir los objetivos establecidos, así como también el desarrollar en cada uno de los líderes la capacidad de fomentar la auto-renovación.

Como bien se sabe, toda adaptación a un proceso de cambio es un esfuerzo a mediano y/o largo plazo, dependiendo del apoyo que se tenga por parte de los líderes y de la misma área de Recursos Humanos. Este trabajo en equipo provoca el mejoramiento de la visión, la delegación de autoridad y el aprendizaje de los nuevos procesos para agilizar las actividades a ejecutar, es decir, esto ayudará a resolver y alcanzar los retos que se presentan en cada uno de los proyectos a desarrollar.

d. PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

De acuerdo al análisis que se realizó con cada una de las “Cédulas” aplicadas a todos los miembros de la nueva organización, se detectó que al realizarse la fusión entre las dos empresas, los responsables de cada una de las áreas junto con el área de Recursos Humanos deben de establecer y coordinar las actividades que deben seguirse para la realización de las funciones, que desempeñaran cada uno de los integrantes que conforman a la organización “GIS”.

Los responsables de cada una de las áreas reconocieron la falta de planeación, de procesos, así como también de una organización en cada una de las áreas que les competen. Es por ello que es necesario actualizar los procesos para que los integrantes de cada una de las áreas se sientan que forman parte importante de la organización, es decir, darles a cada uno de ellos la valoración e importancia que tiene el Capital Humano para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas para cada uno de los proyectos.

La labor de los responsables de cada una de las áreas junto con el área de Recursos Humanos, es identificar la situación actual (ver Figura No.1) en la que se encuentra cada uno de los departamentos / áreas de la organización “GIS” para que partiendo de ese estudio y evaluación pueda identificar:

- ✚ Con cuántas áreas está conformada la nueva estructura.
- ✚ Qué actividades deben desempeñarse en cada una de las áreas.
- ✚ Qué tareas son las que realizan cada uno de los empleados.

Después de identificar las áreas con las que cuenta la organización, es necesario realizar de todas y cada una de ellas una descripción de las actividades que desarrollan para que todos los interesados, participantes y ejecutores de las tareas tengan claro cuáles son sus responsabilidades.

Como se observa en la (Figura No.1) podemos percibir como la organización “GIS” al fusionarse, las áreas de trabajo no se unificaron e integraron, es decir, no se hizo una descripción de cada una de las actividades que se realizaban en cada una de las empresas y por lo tanto, en muchos departamentos, el trabajo e información se duplica. Es por ello que es necesario el identificar las áreas y sus actividades para que los responsables diseñen y establezcan las responsabilidades que se van a tener para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se enunciarán los beneficios que se tienen al describir las actividades de cada una de las áreas, para que los responsables puedan dar seguimiento a las tareas, evaluar, y tener un control interno:

- ✚ Da conciencia en los empleados y mismo a los responsables de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.
- ✚ Auxilia en la inducción del puesto, adiestramiento, y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✚ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✚ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de una actividad.
- ✚ Simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad.
- ✚ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✚ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✚ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✚ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✚ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✚ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Es necesario después de haber identificado cada una de las áreas, el exponer a todos los miembros, el contenido y objetivos de la importancia que tiene el revisar e ir actualizando todos los procesos y lineamientos de trabajo, es decir, explicar el propósito que se pretende cumplir con llevar a cabo la creación de los procedimientos, el cual es uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, responsabilidades y evitar su alteración arbitraria. (Ver Figura No. 2). Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para ir identificando la información, nivelando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar los objetivos.

Cuando los responsables de cada una de las áreas y el Departamento de Recursos Humanos identifican y organizan cada una de los departamentos que conforman la organización, es necesario que partiendo de ahí, se realice el organigrama de la empresa, (Ver Figura No.3 y 4) para que se designen a los coordinadores - responsables auxiliados por un equipo técnico al que se le debe encomendar la conducción de cada una de las tareas, y que el Capital Humano con el que cuentan puedan familiarizarse e integrarse a sus tareas, con el fin de que se sientan parte integral y su desempeño sea diferente, ya que sus responsabilidades ya están definidas y de esa manera se logre una homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

“El método más simple y de menor costo para manejar las relaciones entre grupos es establecer reglas y procedimientos”⁸

Una vez integrado el grupo de trabajo, los responsables deben capacitar a su Capital Humano, no sólo en lo que respecta al manejo de la información que ejecutarán, sino también en todos los procesos que se seguirán para el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos. Es por ello, que se debe de dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

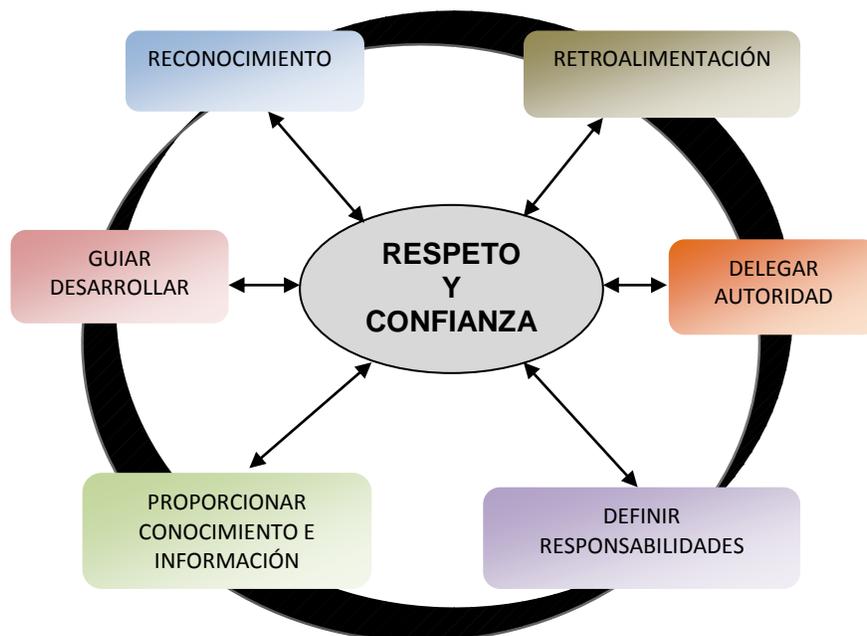
“Análisis del Puesto: desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación de un puesto y describir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo”⁹

⁸ Comportamiento Organizacional, octava edición, autor Stephen P. Robbins. Editorial Prentice Hall. Pág. 461

⁹ Comportamiento Organizacional, octava edición, autor Stephen P. Robbins. Editorial Prentice Hall. Pág. 552

También es importante hacerles ver a cada uno de los miembros la importancia que tiene el que se involucren en cada uno de los procesos para el cumplimiento de los objetivos. El personal operativo son las personas que más ayuda pueden ofrecer, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de los documentos que se manejan. Es por ello que es importante capacitar e inculcarle a todo el personal la trascendencia que tienen en la elaboración y desempeño de su puesto, así como también el fomentarlos a que analicen la actividad a realizar:

- ✚ ¿Qué trabajo hay que hacer?
- ✚ ¿Para qué se hace?
- ✚ ¿Quién lo hace?
- ✚ ¿Cómo se hace?
- ✚ ¿Con qué se hace?
- ✚ ¿Cuándo se hace?

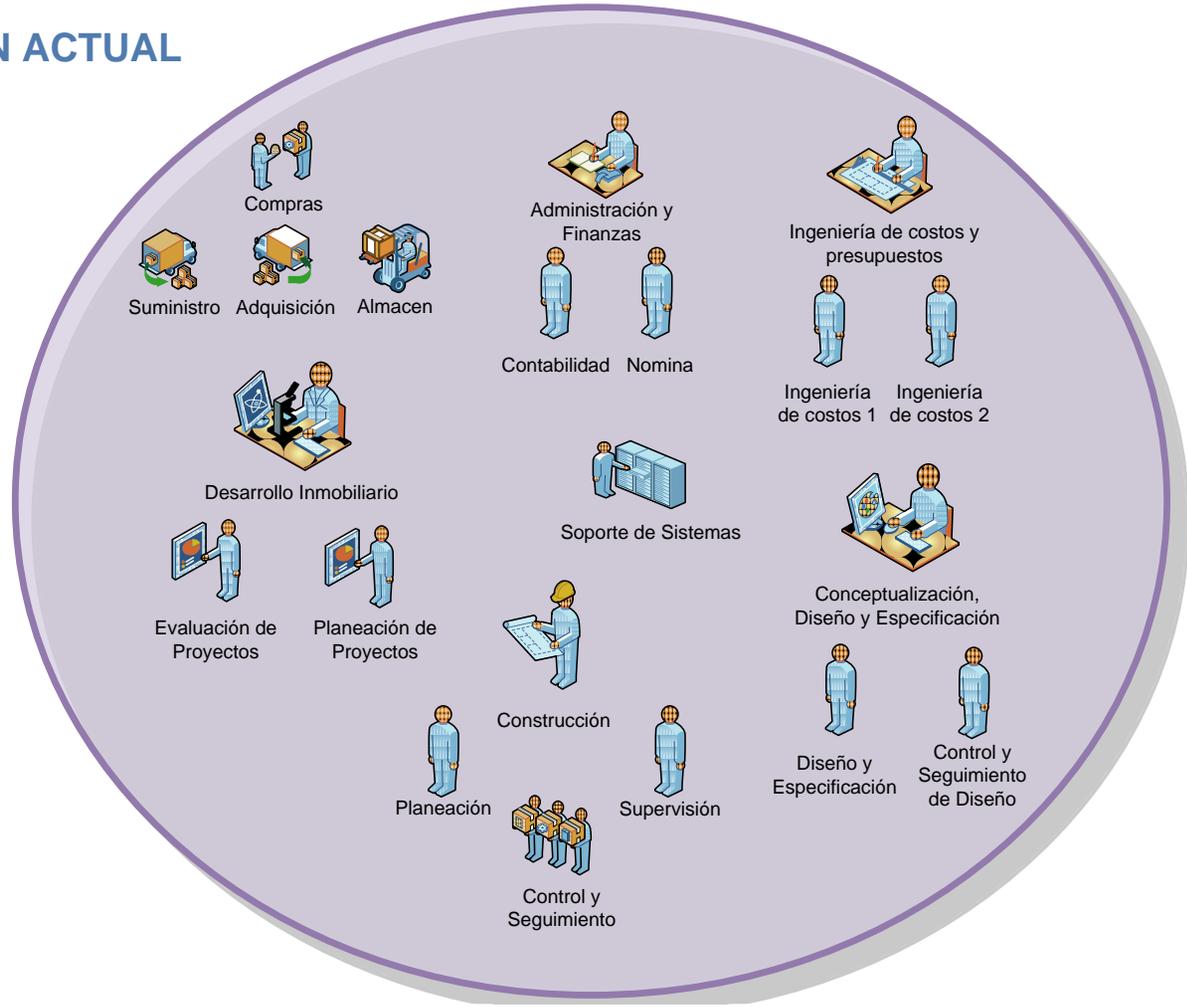


Elaboración propia con base a reuniones de trabajo

Posteriormente a estas preguntas, deben someterse a su vez, a plantearse la pregunta de ¿por qué?, esta nueva respuesta le ayudará al trabajador a sentirse involucrado, así como también el poderlo retroalimentar y capacitar de las tareas que no sepa realizar, provocando con ello el lograr elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el

trabajo, homologar el conocimiento de la dinámica entre cada uno de los miembros. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

Figura No. 1
SITUACIÓN ACTUAL



RECURSO HUMANOS

Figura No. 2
SITUACIÓN FUTURA

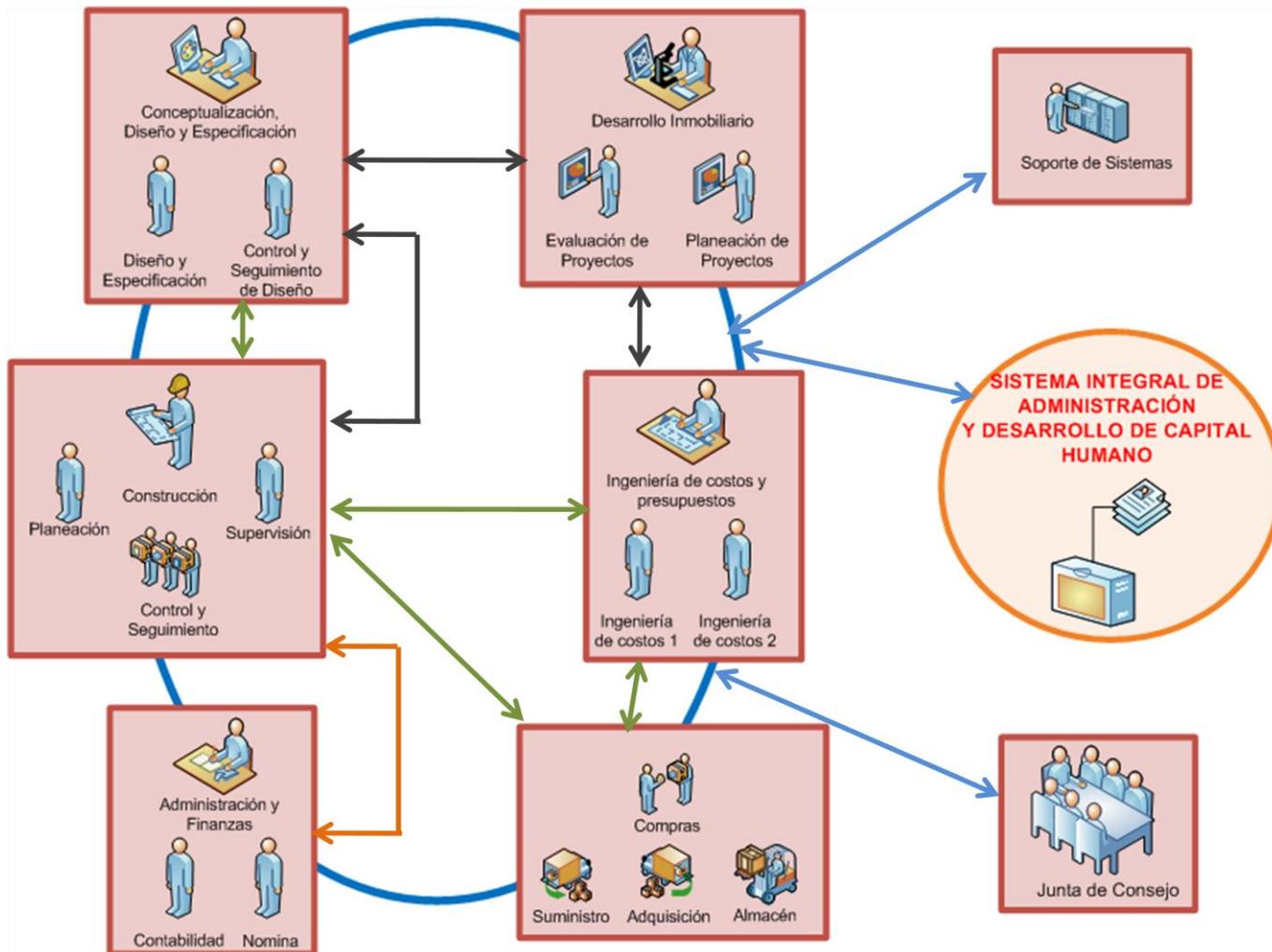
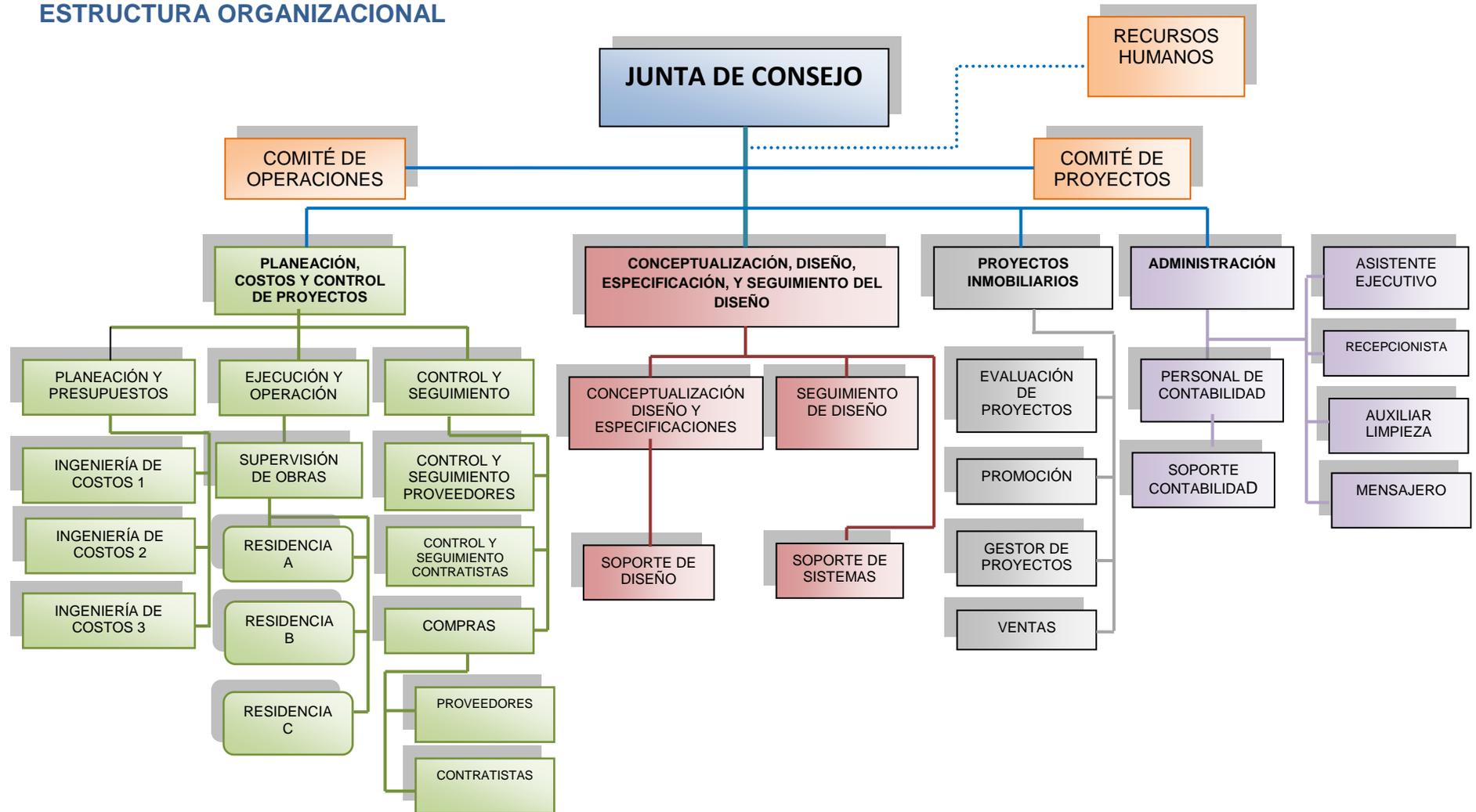


Figura No. 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



e. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ÁREAS

Por el incremento de las necesidades que se han ido presentando en la industria de la construcción, es necesario que las pequeñas, medianas y grandes empresas constructoras aumenten la intensidad de sus procesos de operación y por consiguiente aumenten sus niveles de capacidad administrativa.

“Reingeniería: Replantear totalmente la forma como se viene manejando la empresa cambiando desde los principios en los cuales se basa la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio”²⁴

“Reingeniería: revisión total y el consecuente rediseño profundo de los procesos, para lograr mejoras espectaculares en aspectos importantes como los costes, calidad, servicio, tiempo etc.”²⁵

Como se mencionó en el apartado “**Planeación y Evaluación**”, era necesario que la empresa “GIS”, identificara y organizara todos y cada una de sus departamentos, para que los responsables y líderes, coordinaran, dieran seguimiento y cumplimiento de todos los objetivos que se van presentando para el crecimiento de la organización y mantenerse en el mercado de la industria de la construcción. (Ver figura No. 4)²⁶

Figura No. 4



Elaboración propia con base a reuniones de trabajo

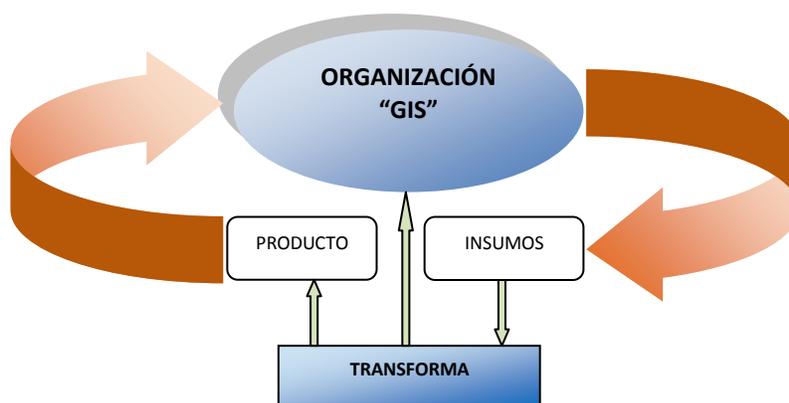
²⁴ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art8.html> M&A, MATIZ & ASOCIADOS Asesoría Empresarial, Reingeniería Organizacional, Félix Matiz Pinzón, Cali, Marzo De 1994,

²⁵ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pág.89

²⁶ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pág.91

La meta principal de la organización “GIS” es entregar sus productos o servicios de acuerdo con lo convenido en un proyecto y sus respectivos contratos. Desde luego, que en el transcurso del proceso de la ejecución del proyecto ejecutivo, pueden haber variaciones, pero estas deberán ser mínimas, fundamentadas, acordadas y aceptadas tanto por la empresa constructora como por el cliente. Esto tiene como fin el que cuando el proyecto se entregue para que se realice en obra, debe de estar completo y detallado para que los ejecutores, y todos los procesos administrativos que con llevan para la realización de la obra, se puedan llevar a cabo cumpliendo con todos los requisitos y lineamientos que establece el Reglamento de Construcción, así como también a todo lo que se refiere a lo administrativo, legal y jurídico.

La organización “GIS” ha implementado “Áreas”, los cuales son procesos que le han ayudado a organizar y satisfacer todos los sucesos que interactúan en su entorno interno, *“La gestión enfocada hacia los procesos, los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”²⁷*, es decir, todas las personas, “Capital Humano” quienes son las que conforman la organización, así como también de su entorno externo que son todas aquellas personas que intervienen en ideas, bienes y servicios.



Elaboración propia con base a reuniones de trabajo

Para lograr que las “Áreas” puedan llegar a cumplir los objetivos de su creación, es necesario que los líderes desarrollen y faciliten las consecuencias de la misión y la visión que se quieren alcanzar con éxito, por lo que es importante crear esa estructura de trabajo con todos los miembros de la organización “Capital Humano” para que las acciones a tomar a corto, mediano y largo plazo se puedan llevar a cabo.

El comportamiento y la experiencia de todos los participantes; líderes - responsables de cada una de las áreas como los miembros y colaboradores que forman a la organización, *“Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y*

²⁷ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pág.357

*mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecuencia de los objetivos de la organización*²⁸ son los componentes que determinan el éxito o fracaso de un proyecto de calidad, es decir, la percepción que el personal tiene ante el compromiso que se les otorga para el cumplimiento y ejecución de sus actividades. Líder.

Los Directores deben establecer una cultura de trabajo así como de calidad y responsabilidad, difundirla entre todo el personal de la organización y apoyar como fomentar la capacitación para el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores.

Todas las personas deben participar, en la medida de lo posible, tanto en la definición de estrategias como en los planes y objetivos a alcanzar. Cuando se le da la confianza al personal para que participe dentro de la organización, el potencial de cada una de ellos aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y responsabilidad. Es por ello que es importante contar con canales de comunicación que permitan que la información pueda llegar y sea atendida por los encargados del área.

*“En el equipo todos y cada uno de sus miembros son importantes, y, si se les da la oportunidad y el estímulo necesario, descubriremos que tienen mucho que aportar. Las claves del trabajo en equipo las podemos encontrar en aspectos tan básicos como la actitud positiva y constructiva, el respeto, la cooperación, la empatía, la equidad y la participación*²⁹.

Cuando la responsabilidad y funciones son distribuidas al equipo de trabajo adecuado, la iniciativa y la creatividad de las personas florece con mayor facilidad, beneficiando el desarrollo y crecimiento de la misma organización.

Para poder llevar a cabo todos estas estrategias, procesos y objetivos, la empresa ha estudiado y analizado de acuerdo a la experiencia que ha ido adquiriendo, que los insumos en los productos comprenden parte primordial para que los procesos junto con el Capital Humano se logre cumplir con los parámetros básicos establecidos para lograr la meta primordial que son el tiempo y costo para poder realizar la obra, coordinarla y administrarla.

A continuación se enunciarán algunos de los insumos, que se transforman y como llegan al término de un producto final. Cuando estos procesos se logran identificar, los responsables de las áreas tienen como objetivo y meta, el brindarles a la sociedad la infraestructura, servicios y las edificaciones necesarias.

²⁸ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pag.356

²⁹ Trabajo En Equipo, Guillermo Ballenato Prieto , (Ediciones Pirámide)



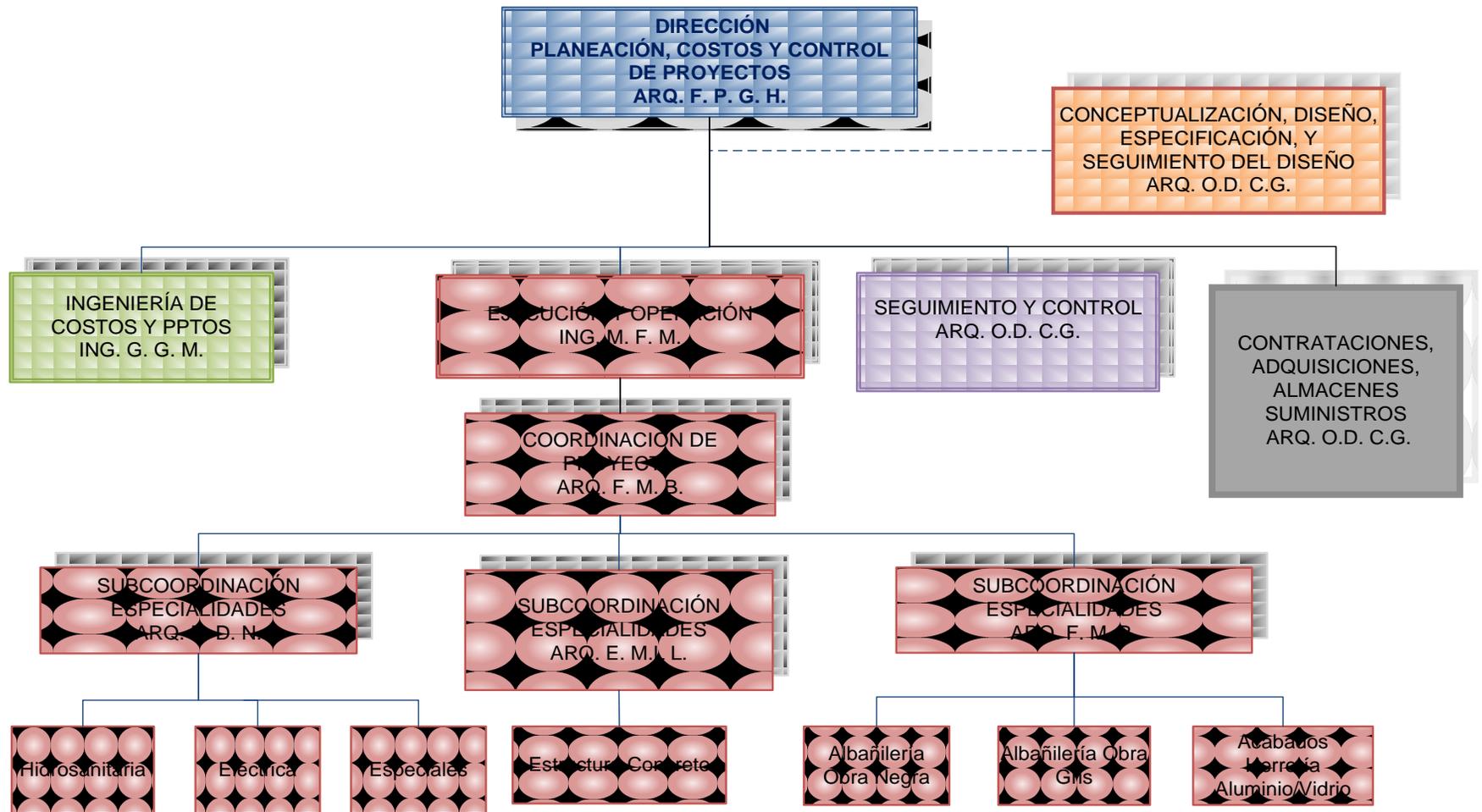
Para que estas metas se puedan llevar a cabo, la Organización “GIS” a aceptado la implementación de “Cinco Áreas” en la Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos y con ello lograr que los responsables del área, logren identificar los procesos y tipo de decisiones que se deben de tomar y los criterios que se deben de emplear para valorar el desempeño de las operaciones así como también el valorar la importancia que tiene el Capital Humano para lograr los objetivos.

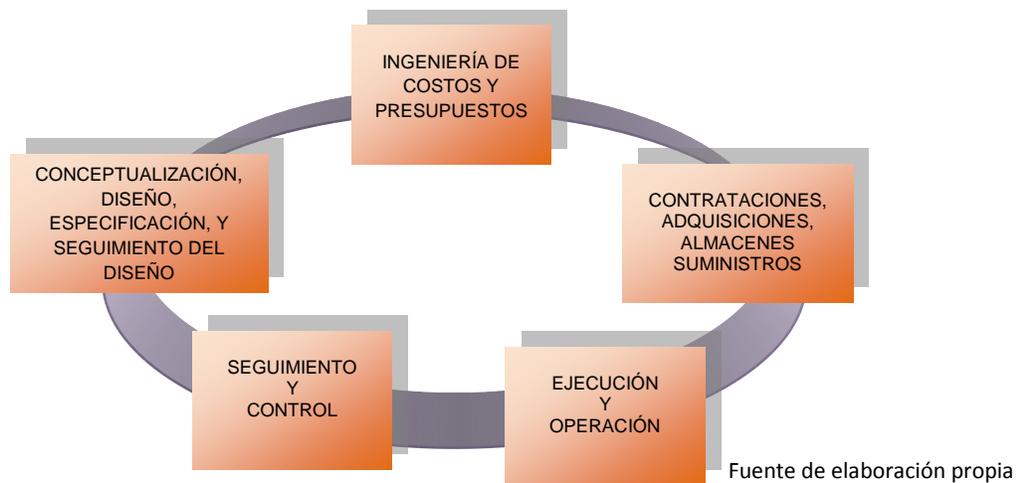
Para lograr la implementación de las “Cinco Áreas” fue necesario realizar varias reuniones de trabajo que se hicieron con el equipo de trabajo que conforma la Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos, y se detectó la necesidad de reformar el área de trabajo creando nuevos procesos, es decir, un manual de procedimientos que ayuden a que las tareas y los resultados sean satisfactorios y eficientes para que se logren los objetivos y metas que se establecen en cada uno de los proyectos.

Esta implementación de áreas también tiene como fin el motivar a cada uno de los colaboradores a responsabilizarlos y hacerles ver que su participación y su conocimiento son de suma importancia para cumplir todas las perspectivas establecidas. Esta nueva estructura de trabajo y de asignación de tareas ayudó a que cada uno de los integrantes opinaran sobre cuáles son los métodos, fortalezas y debilidades que se tienen que considerar y llevar a cabo para poder crear los nuevos procedimientos que se tienen que establecer para el cumplimiento de las metas. (Ver figura No. 5).

FIGURA No. 5

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN





Para poder implementar las “Áreas”, es necesario analizar y considerar todos los elementos externos que lo rodean, así como los internos que lo constituyen.

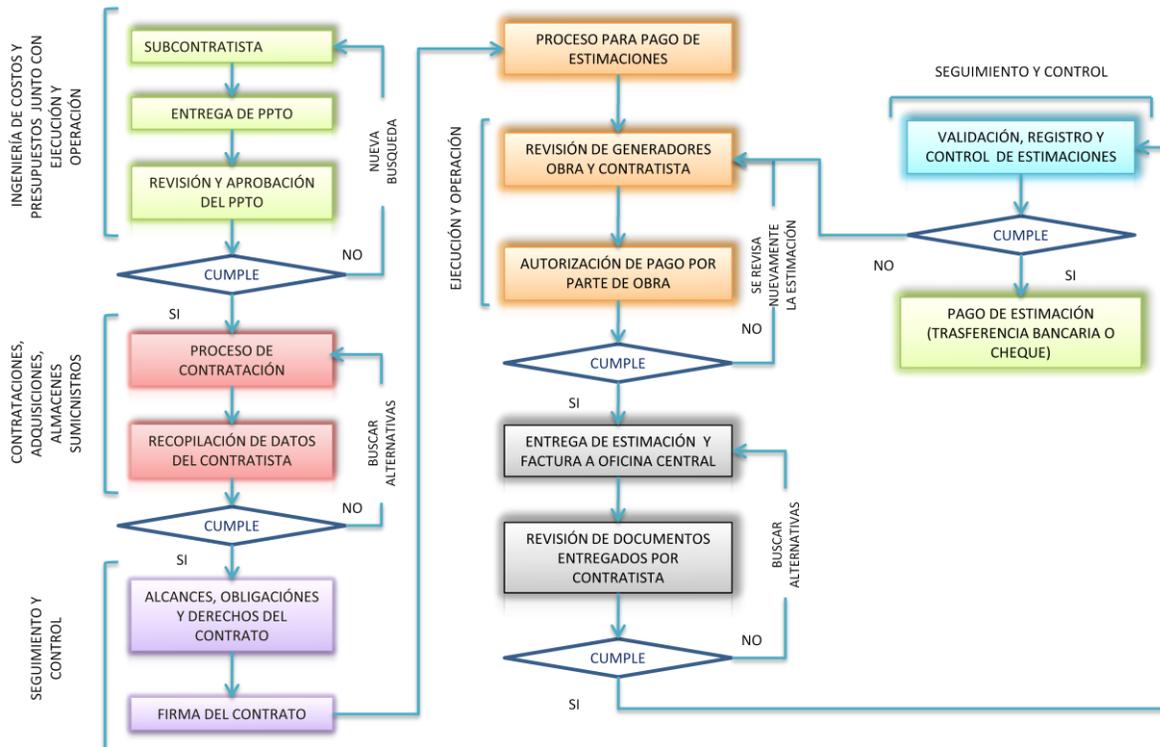
A continuación se mencionarán los procesos que se han establecido en el **Área Conceptualización, Diseño, Especificación, y Seguimiento Del Diseño** para que el líder del área controle los procesos a seguir para que el proyecto ejecutivo desde su inicio cumpla con todos los requerimientos que se necesitan, es decir, desde que se desea realizar un anteproyecto, la junta de comité para que todos los interesados estén de acuerdo con las características y objetivos a seguir, quién realizará el proyecto arquitectónico como las ingenierías, y así hasta llegar a la construcción, operación y administración de la obra; hasta que llegue al consumidor final. (Ver anexo No.6).

El responsable del área de **Comité de Operaciones** ha implementado procesos para establecer los medios de control y seguimiento de los trabajos requeridos para la ejecución de la obra.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, la organización “GIS” debe cuidar y llevar a cabo todos los procesos necesarios para desarrollar una capacidad de sobrevivencia a este ambiente tan cambiante, es por ello que es necesario así como fue identificado que los insumos son parte primordial para transformarlos y culminar en un producto final, y el realizar un proceso para el desarrollo de un proyecto ejecutivo; también es necesario que los líderes realicen estrategias para mercadear cada uno de los insumos que se van a requerir para poder llegar al fin primordial que tiene toda empresa productora de infraestructura, que es el realizar la obra en el costo establecido, es decir, lo determinado en el presupuesto base, esto tiene como objeto, que el área de la inmobiliaria pueda establecer y cumplir con el proforma; herramienta que utilizan para recuperar el costo de la inversión y utilidad de los inversionistas.

La organización debe ser eficaz para lograr esa meta y cumplir con todos los recursos para ser eficiente.

Para poder alcanzar estos objetivos, el área de **Comité de Operaciones** debe cumplir con tres funciones fundamentales que deben ser realizadas para poder producir equilibradamente y subsistir, estas son: mercadeo, costo y presupuesto.



Fuente de elaboración propia

Para poder lograr llevar a cabo estos procesos, es necesario identificar las responsabilidades y actividades que se tendrán en cada una de los departamentos que conforman al área de **Comité de Operaciones**.

Se ha implementado en el **Área de Ingeniería de Costos y Presupuestos**, estrategias para ayudar a establecer los montos de cada una de las partidas que conforman el presupuesto, para que estos no sobrepasen el presupuesto base. (Ver anexo No.7).

El responsable de la **Ejecución y Operación** de la obra además de vigilar que los procesos de la misma se estén llevando y realizando adecuadamente, también es responsable de elegir al contratista que tenga las mejores opciones de costo y beneficio para la obra.

El proceso que se realiza en el **Área de Ejecución y Operación** junto con el **Área de Contrataciones, Adquisición y Suministros** y el **Área de Seguimiento y Control**, es que el contratista seleccionado para la ejecución de una actividad o varias actividades en la obra, cumpla con todos los requisitos solicitados, no tan solo de realizar los trabajos por los que fue contratado, sino también debe de cumplir con todos los requisitos administrativos, es decir, el responsable del Área de Contratación, debe de solicitarle toda la información necesaria para poderlo dar de alta como nuevo proveedor (Ver anexo No.8), darle a conocer las consideraciones que deben tomar en cuenta en sus propuestas económicas (Ver anexo 9), e informarle que a pesar de que firmará un “Subcontrato”, también firmará dos pagares (Ver anexo 10 y 11); el primero, es por la correcta inversión del anticipo otorgado para el inicio de los trabajos como para asegurar los precios de los materiales, este pagaré corresponde al 100% del monto del anticipo. El segundo pagaré corresponde para garantizar el cumplimiento y la aplicación en obra de la inversión realizada, el monto de este pagaré será por el 10% del total de Subcontrato. Estos pagarés se devolverán en su totalidad o parcialidad según proceda e indiquen los responsables de las **Áreas de Ejecución y Operación** como el **Área de Seguimiento y Control**.

Si el **Área de Ejecución y Operación** determina que el contratista cumple o cumplió con todos los requisitos solicitados dentro de la obra y el **Área de Seguimiento y Control**, con respecto a lo administrativo; el contratista podrá obtener una ampliación en su Subcontrato (Ver anexo 12) si las partidas son las mismas que las de su Subcontrato, si no fuese así se le realizará otro Subcontrato.

Es necesario que el **Área Contrataciones, Adquisición y Suministros** retroalimente y oriente al nuevo contratista en los procesos que debe de seguir para cumplir con estricto apego los reglamentos internos.

Este reglamento interno consta, en cumplir con todos los requerimientos que establece nuestro “Subcontrato”, el cual tiene que firmar el contratista o proveedor, en donde se compromete a desempeñar todas las cláusulas que contiene dicho “Subcontrato”. A continuación se enunciarán las cláusulas que lo conforman:

DECLARACIONES

Primera. Declara “**LA CONTRATANTE**”:

Segunda. Declara “**EL CONTRATISTA**”:

CLÁUSULAS

Primera. Del Objeto del Subcontrato

Segunda.- Documentos del Subcontrato

Anexos:

- ✚ Registro Federal de Contribuyente.
- ✚ Identificación Oficial del Representante o Apoderado Legal.
- ✚ Presupuesto de “**Los Trabajos**”.
- ✚ Planos, Procedimientos Constructivos, Especificaciones y Alcances de “**Los Trabajos**”.
- ✚ Programa de Obra.
- ✚ Formato de Orden de Cambio.
- ✚ Formato de Pagares.
- ✚ Formato de Estimaciones.
- ✚ Programa de Protección Civil.
- ✚ Consideraciones Que Los Contratistas Deben Tomar en Cuenta en sus Propuestas Económicas.
- ✚ Reglamento de Obra y Programa de Seguridad y Higiene y Reporte de Evaluación de Reglamento, Programas de Seguridad, e Higiene y Protección Civil.

Tercera. De la Ejecución de las Obras

Cuarta. Calidad del Servicio

Quinta. Precio

Sexta. Otros Contratistas: Coordinación y Programación

Séptima. De la Responsabilidad Laboral

Octava. Adquisición de los Materiales

Décima Primera. Modificaciones o Ajustes al Programa de Obra

Décima Segunda. Representante de Obra.

Décima Tercera. Imprevistos

Décima Cuarta. Cesión del Subcontrato

Décima Quinta. Del Rechazo de “Los Trabajos”

Décima Sexta. Precio y Forma de Pago

Décima Séptima.- Garantías.

Décima Octava. Cambio de Equipo o Materiales

Décima Novena. Rescisión del Subcontrato

Vigésima. Terminación de Obra por caso fortuito o fuerza mayor

Vigésima Primera. Recepción de los Trabajos.

Vigésima Segunda. Limpieza de la Obra, Programa de Higiene, Seguridad y Protección Civil.

Vigésima Tercera. Ausencia de vicios de la voluntad

Vigésima Cuarta. De los Domicilios, Avisos y Notificaciones.

Vigésima Quinta. Jurisdicción.

Y por último sin dejar de ser importante, hacerle ver y sentir que su participación dentro de la empresa es de suma importancia.

“Relaciones mejoradas con los suministradores: existe una clara interdependencia entre la organización y sus suministradores; cuando las relaciones entre ambos mejoran, se aumenta la capacidad de ambos para crear valor”³⁰

El responsable del **Área de Seguimiento y Control** debe de tener sumo cuidado de que los pagos a los contratistas y proveedores se cumplan en el plazo estipulado, ya sea en lo establecido en el Subcontrato o en el pago de las estimaciones. Con esta actitud se demuestra a las nuevas empresas que están formando parte del equipo, que son parte primordial y que su labor es necesaria dentro de la empresa. (Ver anexo No.13).

Los líderes tienen muy presente que no es saludable el retener dichos pagos para financiar la obra, pues si bien esta decisión tiene un efecto positivo a corto plazo, pero en el mediano y largo plazo, los contratistas y proveedores pueden atrasarse o eventualmente suspender sus actividades o entregas o enviar suministros de calidad inferior a la necesaria. En ambos casos el logro de los parámetros de desempeño no se daría. Es por ello que se ha implementado un proceso de entregas de estimaciones, para que junto con el **Área de Ejecución y Operación y el área Administrativa** se realicen todos los pagos solicitados, de acuerdo a la autorización y aprobación por los trabajos realizados. (Ver anexo No. 14, 15, 16, 17,18, 19, 20, 21).

Es necesario que el **Área de Ejecución y Operación** capacite a todo su equipo de trabajo para que logren identificar todas las actividades y procesos que se requieren para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en las diligencias y coordinación que se realizan en la obra (Ver anexo 22). Para lograr eso, es necesario que el responsable logre eliminar todo tipo de operación que no aporte un valor agregado, y para lograr eso, se deben desglosar todas las actividades principales que estén en proceso a corto, mediano y largo plazo y evaluar cada uno de ellos. Es necesario desglosar cada una de esas tareas, para

³⁰ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pág.359

evaluarlas y eliminar o minimizar todas aquellas que no generen un valor agregado. Esto implica que las operaciones deben planearse, organizarse y controlarse cuidadosamente.

El trabajo en equipo dentro de la organización “GIS” es indispensable, ya que capacitándola, coordinándola y transmitiéndole a cada uno de los miembros que la conforman, la importancia que tiene el desempeño y la trascendencia que tienen sus actividades, logran reflejar a su entorno externo (contratistas y proveedores) la responsabilidad, actitud y aptitud que tienen que demostrar para formar parte de la organización “GIS”.

Para poder llevar a cabo este objetivo los líderes y el equipo de trabajo de las **Áreas de Ejecución y Operación y el Área de Seguimiento y Control** han comenzado a aplicar la nueva implementación de procesos el cual consiste en aplicar dos cuestionarios en donde se evalúa el desempeño que han tenido tanto en el proceso de ejecución de la obra como en el cumplimiento de documentos administrativos. (Ver anexo 23, 24).

Estos cuestionarios tienen como fin el poder identificar los servicios y virtudes que nos ofrecen los contratistas como los proveedores.

El beneficio que se obtiene para los contratistas y la organización “GIS” es:

- ✚ Cumplir en tiempo y costo
- ✚ Cumplimiento de la seguridad civil e higiene.
- ✚ Interacción y coordinación entre los diferentes contratistas para la ejecución de varias actividades.

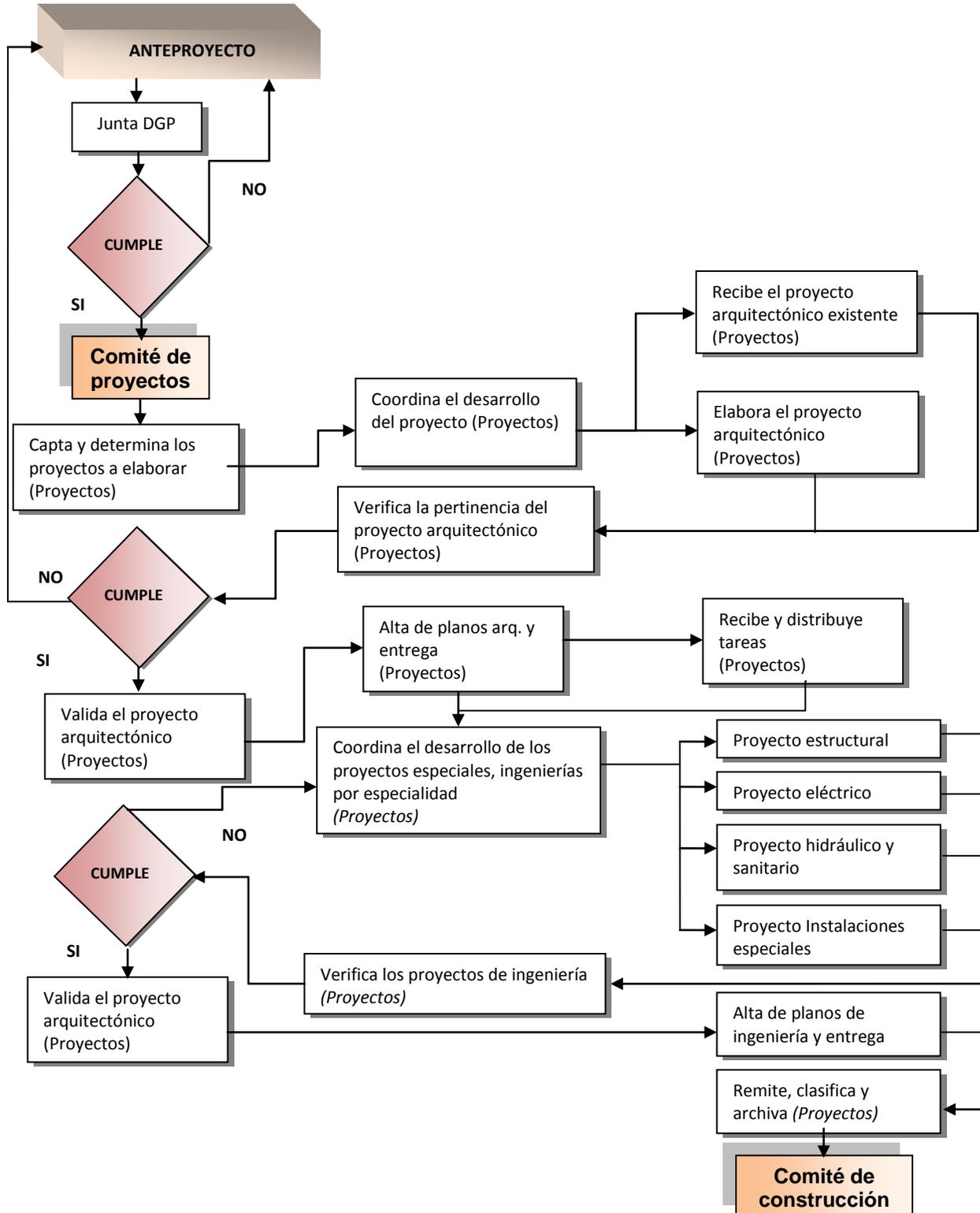
El líder del **Área de Seguimiento y Control** llevará un registro de estos cuestionarios, los cuales le ayudarán a poder identificar cuál de los contratistas le ha cumplido con gran satisfacción dándole una calificación y de esa forma remunerar a dicha empresa. Esa remuneración consiste en facilitar y agilizar el pago de sus estimaciones aumento del porcentaje del anticipo y considerarlo como miembro nuevo del equipo de la organización “GIS” para los próximos proyectos. (Ver anexo No. 25).

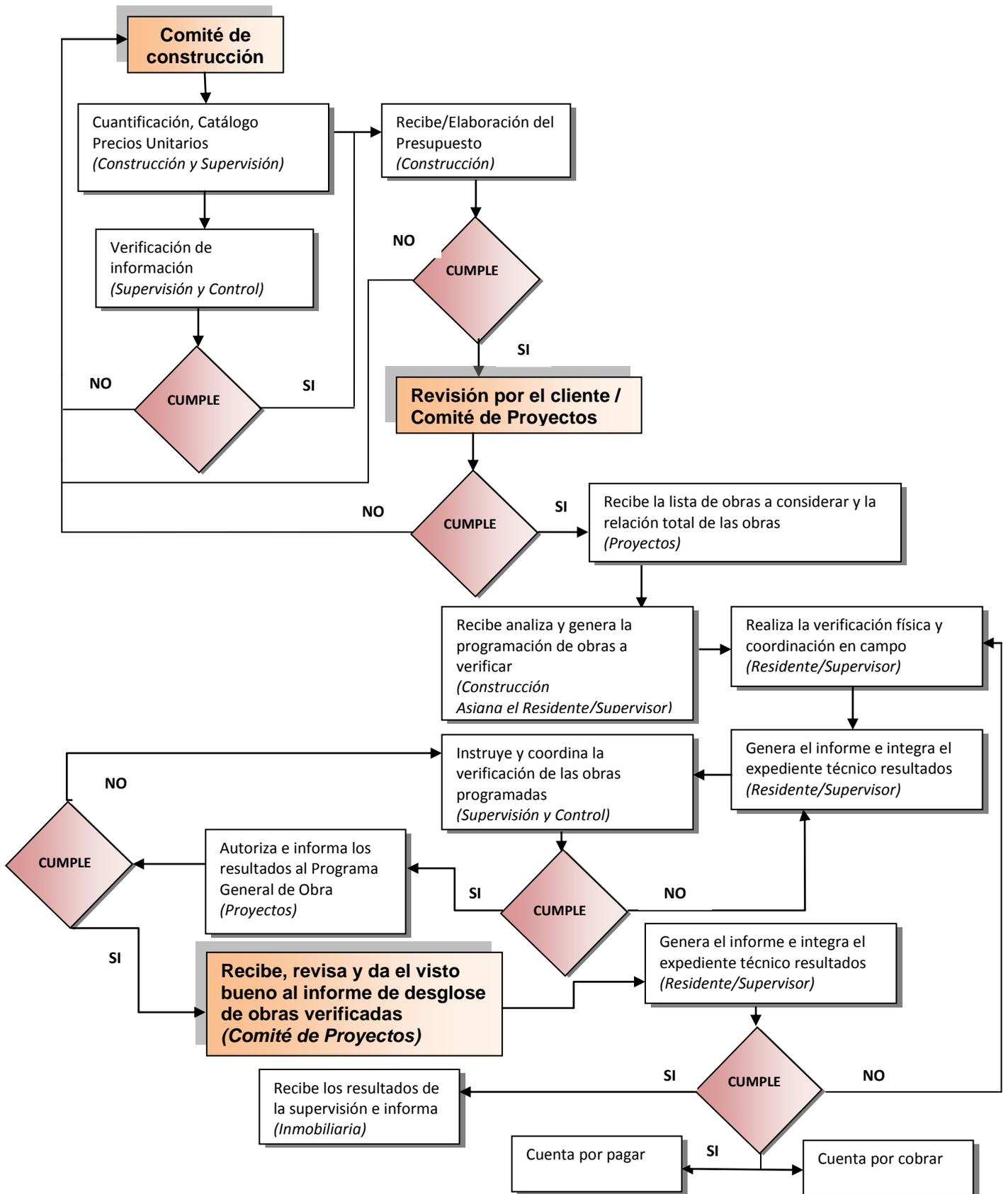
Sin dejar atrás y dándole la misma importancia que las demás Áreas; el **Área de Contratación, Adquisición y Suministros**, también forma parte esencial para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización GIS, como se ha mencionado en párrafos anteriores.

Es necesario que esta área asegure a precios favorables los recursos y también que se encargue del control y evaluación tanto de los proveedores que comenzarán a formar parte de la organización “GIS”, así como también el control de los suministros que se requieren en obra. (Ver anexo 26, 27)

CONCEPTUALIZACIÓN, DISEÑO, ESPECIFICACIÓN, Y SEGUIMIENTO DEL DISEÑO

Anexo No. 6





CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS
Anexo No. 8

REGISTRO DE PROVEEDORES

Procedimiento para el Registro de Proveedor o Contratista

Instrucciones:

1. El Proveedor o Contratista deberá entregar toda su documentación.
2. Esta documentación es lo mínimo indispensable para realizar la evaluación, no obstante, el Proveedor ó Contratista podrá adjuntar cualquier otra documentación que considere importante para su evaluación.
3. DGP. se reserva el derecho de verificar la información proporcionada.

A. Datos Generales:

- ✚ Nombre o Denominación Social.
- ✚ Nombre del Propietario o Director General.
- ✚ Nombre del Representante Legal.

B. Dirección:

- ✚ Calle y Número. ✚ Teléfonos.
- ✚ Colonia. ✚ Fax.
- ✚ Municipio o Delegación. ✚ Dirección de correo electrónico (e-mail).
- ✚ Estado. ✚

C. Registros:

- ✚ R.F.C. ✚ I.M.S.S.

D. Documentos que deberá anexar:

- ✚ En caso de persona moral.
 - Copia de acta constitutiva.
 - Poderes notariales.
 - Copia de Identificación de Apoderado Legal
- ✚ Copia del Alta de SHCP.
- ✚ Copia del RFC.
- ✚ Copia del Registro Patronal ante el IMSS y SATIC.
- ✚ Originales de tres cartas de referencias.
- ✚ Copia de la última declaración anual de Impuestos pagada.
- ✚ Comprobante de Domicilio.
- ✚ Curriculum Vitae y referencias laborales de trabajos antes realizados.

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS

Anexo No. 9

CONSIDERACIONES QUE LOS CONTRATISTAS DEBEN TOMAR EN CUENTA EN SUS PROPUESTAS ECONÓMICAS.

1. La relación laboral será entre el subcontratista y su personal, por lo tanto, las obligaciones de seguridad social, y demás prestaciones de Ley estará bajo su responsabilidad. Deberá dar de alta la obra y entregar copia de la misma y de los pagos al CONTRATANTE.
2. El Equipo de identificación, protección, seguridad e higiene de su personal (cascos, guantes, lentes, botas, arneses, según sea le caso), estará bajo su responsabilidad.
3. Los acarrees horizontales y verticales de su material, desde el punto de arribo y hasta el sitio donde los ocupe, considerando que en la obra existen 13 Niveles de altura.
4. La limpieza del lugar de trabajo, el acarreo al centro de acopio de sus desperdicios, materiales sobrantes y su retiro fuera de obra.
5. En obra se les asignará un espacio para colocar su bodega, los gastos para la fabricación y montaje y su posterior retiro de dicha bodega corren por cuenta del Contratista.
6. La responsabilidad del resguardo de sus materiales, equipo y herramienta, son exclusivamente del Contratista. Por lo que los gastos de vigilancia, almacenista y bodeguero le corresponden al Contratista.
7. Para efectos Técnicos y Administrativos, se requiere que la Contratista cuente con un Residente de Obra, totalmente capacitado y con la autoridad suficiente para la toma de decisiones en campo, con cargo y responsabilidad totalmente de la Contratista.
8. Con la finalidad de respetar las actividades de otros Contratistas y que a su vez estos respeten las actividades que ustedes realizan, se pondrán de acuerdo entre ambos, para coordinar sus actividades y en caso de daño, considerar que será con cargo a quien lo haya generado.
9. Por cuestiones de disciplina y orden, su personal de campo será identificado con un color de su vestimenta (camiseta, camisola o equivalente) y portar una identificación de su empresa.
10. Cumplir con el Reglamento de Obra y al Programa de Seguridad e Higiene y hacerse cargo de las sanciones económicas y administrativas que se generen.

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS

Anexo No. 10

**P A G A R E
ANTICIPO**

Número 1/1

VALOR: \$XXXXX.XX (cantidad con letra)

VENCIMIENTO: XXXXXXXXXX

Por este pagaré XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se obliga a pagar incondicionalmente a la orden de XXXXXXXXXX, o a quien los derechos de esta represente, el día del vencimiento arriba señalado, en el domicilio ubicado en XXXXXXXXXX, la cantidad de **\$XXXXX.XX (cantidad con letra)**, en caso de presentarse un incumplimiento a la obligación a nuestro cargo de realizar una **correcta inversión del anticipo otorgado**; la aplicación en obra de la inversión realizada o la devolución total o parcial, según proceda, del anticipo que por igual suma recibí de parte de XXXXXXXXXX, en los términos y para los fines determinados en el subcontrato de obra de fecha XXXXXXXXXX, celebrado entre XXXXXXXXXX e XXXXXXXXXX por el XXXXXXXXXX, relativo a la "XXXXXXXXXX", del Proyecto Inmobiliario XXXXXXXXXX, ubicado en XXXXXXXXXX, como se señala en el referido **Subcontrato**.

En caso de ser ejecutado este pagaré, XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se obliga incondicionalmente a pagar intereses sobre el importe del presente pagaré, desde el día de su suscripción y hasta que la cantidad principal sea totalmente pagada, a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 días, más 2.0 puntos, publicada por el periódico El Financiero en la fecha efectiva de pago.

Los intereses del pagaré se calcularán multiplicando su importe por la tasa de interés ya referida, dividida entre 360 y multiplicada por el número de días transcurridos en el periodo.

Valor recibido a nuestra entera satisfacción.

Para la interpretación y cumplimiento de este Pagaré y para el requerimiento judicial del pago de su importe, XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se somete expresamente a la jurisdicción de cualquier tribunal o tribunales competentes en la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando expresamente a cualquier otro fuero al que tengan derecho o llegue a tenerlo en el futuro por cualquier causa, señalando el Suscriptor como su domicilio para tales efectos, el ubicado en: XXXXXXXXXX.

Por el presente Pagaré XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, renuncia a cualquier diligencia, presentación, requerimiento o protesto y toda notificación. La omisión del tenedor del presente Pagaré en el ejercicio de cualquiera de sus derechos bajo este Pagaré, en ningún caso constituirá una renuncia de sus derechos, en dicha ni en otra instancia.

El presente Pagaré que consta de dos (2) páginas; se suscribe y entrega en la Ciudad de México, D.F., a los XXXXXXXXXX,

El Suscriptor

XXXXXXXXXX

Representante Legal de XXXXXXXXXX

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS

Anexo No. 11

**P A G A R E
CUMPLIMIENTO**

Número 1/1

VALOR: \$XXXXX.XX (cantidad con letra)

VENCIMIENTO: XXXXXXXXXX

Por este pagaré XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se obliga a pagar incondicionalmente a la orden de XXXXXXXXXX, o a quien los derechos de esta represente, el día del vencimiento arriba señalado, en el domicilio ubicado en XXXXXXXXXX, la cantidad de \$XXXXX.XX (cantidad con letra), en caso de presentarse un incumplimiento a la obligación a nuestro cargo de lo estipulado en el **Subcontrato** de Obra celebrado con XXXXXXXXXX, el XXXXXXXXXX, para garantizar la aplicación en obra de la inversión realizada o la devolución total o parcial, según proceda, por el diez por ciento del total de dicho **Subcontrato**, en los términos y para los fines determinados en el mencionado **Subcontrato** celebrado entre XXXXXXXXXX e XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, relativo a los trabajos de "XXXXXXXXXX", del Proyecto Inmobiliario XXXXXXXXXX, ubicado en XXXXXXXXXX, como se señala en el referido **Subcontrato**.

En caso de ser ejecutado este pagaré, XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se obliga incondicionalmente a pagar intereses sobre el importe del presente pagaré, desde el día de su suscripción y hasta que la cantidad principal sea totalmente pagada, a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a 28 días, más 2.0 puntos, publicada por el periódico El Financiero en la fecha efectiva de pago

Los intereses del pagaré se calcularán multiplicando su importe por la tasa de interés ya referida, dividida entre 360 y multiplicada por el número de días transcurridos en el periodo.

Valor recibido a nuestra entera satisfacción.

Para la interpretación y cumplimiento de este Pagaré y para el requerimiento judicial del pago de su importe, XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, se somete expresamente a la jurisdicción de cualquier tribunal o tribunales competentes en la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando expresamente a cualquier otro fuero al que tengan derecho o llegue a tenerlo en el futuro por cualquier causa, señalando el Suscriptor como su domicilio para tales efectos, el ubicado en: XXXXXXXXXX.

Por el presente Pagaré XXXXXXXXXX, representada por el XXXXXXXXXX, renuncia a cualquier diligencia, presentación, requerimiento o protesto y toda notificación. La omisión del tenedor del presente Pagaré en el ejercicio de cualquiera de sus derechos bajo este Pagaré, en ningún caso constituirá una renuncia de sus derechos, en dicha ni en otra instancia.

El presente Pagaré que consta de dos (2) páginas; se suscribe y entrega en la Ciudad de México, D.F., a los XXXXXXXXXX,

El Suscriptor

XXXXXXXXXX.

Representante Legal de XXXXXXXXXX.

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS

Anexo No. 12

ANEXO A

AL SUBCONTRATO DE OBRA DE CONCEPTO PRECIO ALZADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE XXXXXXXX., REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL XXXXXXXX., EN LO SUCESIVO “LA CONTRATANTE” Y POR OTRA PARTE EL XXXXXXXX., EN LO SUCESIVO “EL CONTRATISTA”, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

CLAUSULAS

Primera.- Ambas partes convienen de manera expresa en modificar el Subcontrato de Obra a Precio Alzado, firmado en la Ciudad de México, Distrito Federal, el día XXXXXXXX., para realizar “Los Trabajos” de “XXXXXXX.”, acordado en \$XXXXXXX. (MONTO CON LETRA.), que se deriven de “Los Trabajos” XXXXXXXX., ubicado en XXXXXXXX., para adicionar el concepto de “XXXXXXX.”.

Segunda.-Que por la adición del concepto antes señalado, el monto del Subcontrato se incrementa como se señala en el **Anexo A-1**, la cantidad de **\$XXXXXXX. (MONTO CON LETRA.)**, que no causará el Impuesto al Valor Agregado (IVA), conforme a lo dispuesto en el Artículo 9, Fracción II de la Ley del Impuesto al Valor Agregado y 29 de su Reglamento por ser destinados a Casa Habitación, y cuya cantidad cubre todos los costos directos e indirectos, así como las obligaciones de seguridad social y demás que se deriven de **“Los Trabajos”** objeto de este **ANEXO A**.

Tercero.- Que acordando entre las partes que el periodo de ejecución para el inicio de **“Los Trabajos”** inicia el día **XXXXXXX.**, y que para realizar el concepto antes referido, se hará un anticipo al **“CONTRATISTA”** del **30% (treinta por ciento)** del monto señalado como adición y que equivale a **\$XXXXXXX. (MONTO CON LETRA.)**, y que el monto restante se pagará en los mismos términos que señala el SUBCONTRATO de referencia en su Cláusula Décimo Sexta en sus fracciones b; c; d; e y f. y su Cláusula Décima Séptima en sus fracciones a; b; c y d.

Cuarto.- El **“CONTRATISTA”** se compromete a cumplir con estricto apego la aplicación de todos los enunciados y Cláusulas del Subcontrato Original.

Leído lo que fue de las partes y enterados del valor y la fuerza legal de todas y cada una de las modificaciones a que se refiere este **Anexo A**, lo ratifican y lo firman por triplicado en la Ciudad de México Distrito Federal a los **XXXXXXX.**,

“LA CONTRATANTE”

“EL CONTRATISTA”

XXXXXXX.,

XXXXXXX.,

“TESTIGO”

“TESTIGO”

XXXXXXX.,

XXXXXXX.,

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Anexo No. 13

PAGO A PROVEEDORES Y/O CONTRATISTAS ESTIMACIONES Y ANTICIPOS	OBRA: _____
FECHA DE INGRESO _____	PERIODO DEL _____ AL _____

ESTIMACIONES

No.	PROVEEDOR / CONTATISTA	DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO	MONTO A PAGAR	No. FACTURA	CARGAR A PPTO

MONTO A PAGAR \$ _____

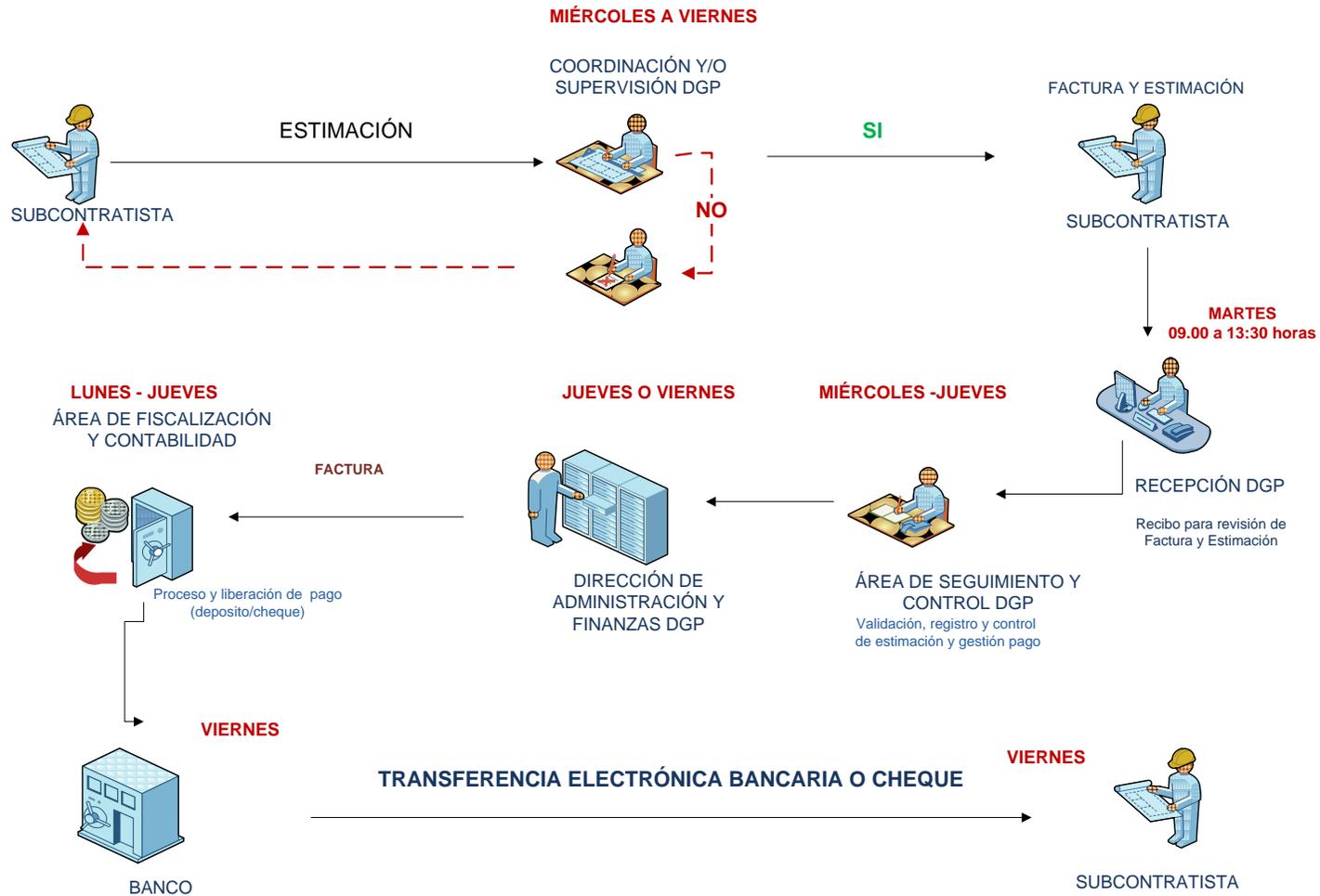
ANTICIPOS

MONTO A PAGAR \$ _____

Seguimiento y control

Anexo No. 14

DIAGRAMA DE FLUJO PARA PAGO DE ESTIMACIONES



Fuente de elaboración propia

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Anexo No. 15

CARÁTULA DE ESTIMACIÓN (Contratista)				1N
OBRA				ESTIMACIÓN No.
PROVEEDOR				AA
CONCEPTO		FECHA	00 / ENERO / 0000	
CLAVE DE OBRA		No. PPTO.		No. DE CONTROL

PRESUPUESTO ORIGINAL DEL PROVEEDOR	
Monto del presupuesto original	\$ 0.00
Descuento	\$ 0.00
I.V.A.	\$ 0.00
GRAN TOTAL	\$ 0.00
ANTICIPO OTORGADO AL PROVEEDOR	
Total del anticipo al 30%	\$ 0.00
I.V.A.	\$ 0.00
GRAN TOTAL	\$ 0.00 (X)
MONTO DE LA ESTIMACION	
Importe de estimación:	\$ 0.00
I.V.A.	\$ 0.00
GRAN TOTAL	\$ 0.00 (A)
AMORTIZACION ANTICIPO	
Amortización de anticipo al 30%	\$ 0.00
Amortización IVA/Anticipo	\$ 0.00
Suma	\$ 0.00 (B)
IMPORTE (A-B)=C:	\$ 0.00 (C)
RETENCION FONDO DE GARANTIA	
Retención de Fondo Garantía al 5% Sobre el monto de estimación	\$ 0.00
Retención IVA/Fondo de Garantía	\$ 0.00
Suma	\$ 0.00 (D)
IMPORTE A FACTURAR (C-D)=E	\$ 0.00 (E)
ELABORO (CONTRATISTA)	REVISO (COORDINADOR DEL ÁREA)

ESTADO DE CUENTA OBRA	
Monto del presupuesto original	\$ 0.00
Imp. Pagado hasta estimación anterior	\$ 0.00
Importe de esta estimación	\$ 0.00
SALDO POR EJERCER	\$ 0.00
ESTADO DE CUENTA ANTICIPO	
Total amortizado hasta estimación anterior	\$ 0.00
Total amortizado en esta estimación	\$ 0.00
Total amortizado hasta la fecha	\$ 0.00
RESTA POR AMORTIZAR	\$ 0.00
ESTADO DE CUENTA FONDO DE GARANTIA	
Amortización F.G. Estimación anterior	\$ 0.00
Total amortizado F.G. en esta Estimación	\$ 0.00
Total amortizado F.G. hasta esta fecha	\$ 0.00
PROVEEDOR	
AUTORIZÓ (EJECUCIÓN Y OPERACIÓN)	REGISTRÓ Y AUTORIZÓ (CONTROL Y SEGUIMIENTO)

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Anexo No. 19

SOLICITUD DE PRESUPUESTO/ORDEN DE CAMBIO/TRABAJO

SOLICITUD DE:

SOLICITUD DE PRESUPUESTO ()
 ORDEN DE DE CAMBIO ()
 ORDEN DE TRABAJO ()

OBRA		REPORTE No.	ST-OC-OT / 0001
DEPARTAMENTO		FECHA DE SOLICITUD	00 / ENERO / 0000
CONCEPTO	NO	SI	
		COSTO	SIN COSTO

IMPORTE DE SOLICITUD (Área Costo y Pptos)	\$ _____	MOTIVO			
CON CARGO A PRESUPUESTO No.:	DGP026 _____	MODIFICA FECHA DE ENTREGA	SI NO	NVA. FECHA DE ENTREGA	00 / ENERO / 0000

1	2	3
SOLICITUD ORDEN DE CAMBIO	REVISIÓN SOLICITUD DE ORDEN DE CAMBIO	APROBACIÓN COSTO ORDEN DE CAMBIO
4	5	6
APROBACIÓN ORDEN DE CAMBIO	APROBACIÓN ORDEN DE CAMBIO (CLIENTE)	EJECUCIÓN ORDEN DE CAMBIO

EJECUCIÓN Y OPERACIÓN

Anexo No. 22

1. Control del Proyecto

- ✚ Probar que el Programa de Obra esté de acuerdo a:
 - Proyecto Ejecutivo.
 - Contrato de Obra.
 - Secuencia e interrelaciones de las actividades del proyecto.
 - Pre operativo de Construcción. Fabricación, Montaje y suministros que impactan la Obra.

- ✚ Probar que la verificación en sitio de la ejecución o adquisición de los preparativos de construcción esté de acuerdo a lo programado, como puede ser:
 - Plano de Trazo y Nivelación.
 - Implementación de la Bodega.
 - Maquinaria y Herramienta.
 - Prefabricados.
 - Materiales y Equipo de Seguridad.

- ✚ Programa de Ejecución de la Construcción.
- ✚ Probar que el registro del programa de avance del proyecto esté de acuerdo al programa de obra establecido.
- ✚ Probar que las Acciones a realizar para corregir en caso de desviaciones al Programa de Obra que contenga:
 - Análisis de Causas.
 - Las Acciones Correctivas propuestas, su Validación.
 - Probar las Acciones tomadas.

2. Manejo del Contrato

- ✚ Probar que la ejecución de los trabajos esté acorde con el cumplimiento de las cláusulas del contrato en tiempo y forma.

3. Manejo de la Bitácora de Obra.

- ✚ Probar que el manejo de bitácora esté de acuerdo a lo establecido en el reglamento, así como la normatividad local.
- ✚ En caso de obra privada o cuando no sea obligatorio, definir el documento de comunicación para la interacción de las partes involucradas.

4. Evaluación de la Calidad, Seguridad e Impacto al Medio Ambiente

- ✚ Probar el cumplimiento con los indicadores establecidos y al Estudio de Impacto Ambiental.

5. Probar que los Resultados de las Pruebas de los Materiales de los siguientes conceptos apliquen:

✚ Generales

- Rellenos, Concreto, Aceros, Armados en Cimentación y Estructura, Cimbras en Cimentación y Estructuras, Colado en Cimentación y Estructura, Estructuras Pre coladas, Estructuras Prefabricadas, Estructuras de Concreto, Estructuras Metálicas, Pre esforzado, Estructuras Pos tensadas.

✚ Instalaciones

- Eléctricas, Hidráulicas, Sanitarias, Telefónicas e Intercomunicaciones, Especiales, Equipos y Dispositivos de Control.
- Probar la memoria fotográfica del seguimiento cronológico de los eventos más relevantes del proceso constructivo incluyendo comentarios y fecha de cada una de ellas.

6. Probar el cumplimiento del proceso técnico de:

✚ Requisitos Documentales y normatividad.

- Planos, Especificaciones, procedimientos constructivos y técnicas de cada especialidad, Normas Técnicas, Modificaciones en Bitácora, Reglamento de Construcciones Local o para el Distrito Federal.

✚ Requisitos de Ejecución en Obras Preliminares

- Trazo de Ejes Principales y Banco de Nivel General, Limpieza del Terreno, Formación de Terracerías, Excavaciones, Rellenos, Plantillas, Construcción de los cimientos, Drenes en Zanjas y superficiales, Apuntalamientos, Tápiales, Cercas Provisionales, Demoliciones, Contrato de suministro de energía eléctrica para uso durante la obra, Rótulos y señalamientos, Dispositivos de Seguridad.

✚ Requisitos de Ejecución de Cimentaciones

- Excavaciones, Cimentación de Mampostería de Piedra Natural, Concreto Ciclópeo, Zapatas Aisladas y/o Corridas, Contratraveses, Plataformas y Cajones de Concreto Hidráulico Reforzado, Losas de Cimentación, Pilotes de fricción, Pilas, Pilotes de Punta, Cimentaciones Compensadas, Impermeabilización en Cimentación.

✚ Requisitos de Ejecución de Estructuras

- Madera, Concreto Hidráulico Reforzado, Concreto Presforzado, Acero.

✚ Requisitos de Ejecución de Albañilería y Acabados

- Tabique Macizo Recocado, Tabique Macizo Prensado, Tabique Hueco Vertical, Bloques de Concreto Vertical, Concreto Hidráulico, Acero de Refuerzo para Concreto Hidráulico, Juntas, Concreto en Muros y Mortero, Cimbras en Muros de Concreto, Tolerancias, Impermeabilización.

✚ Recubrimientos

-
- Aplanados de Mortero, Aplanados de Tirol, Aplanados de Yeso, Lambrines Interiores de: azulejo, loseta, papel tapiz o telas de material plástico y de madera, Piedra Natural o Artificial, Recubrimientos Exteriores: losetas, barro, madera, Empastados Exteriores, Pintura en Muros, Pinturas a base de resinas Epóxica, Plafones.

Pisos y Pavimentos

Pisos

- Concreto Hidráulico, Piedra Natural o Artificial, Mosaico, terrazo, mármol, losetas, cerámica, Loseta Vinílica, Linóleo, Alfombra, Parquet de Madera, Madera, Impermeabilización.

Pavimentos

- Carpeta Asfáltica, Concreto Hidráulico, Adoquines de Piedra Natural o Concreto, Loseta, Impermeabilización.

Techos

- Transitables sobre Losas de Concreto Hidráulico, No Transitables sobre Estructura de Madera o Metálica, Lámina Acanalada de Material Plástico, Lámina Metálica lisa con aislamiento de poliuretano o poliestireno esmaltado a fuego, Losas de Concreto Ligero, precoladas, Tejas, Impermeabilización.

Impermeabilización en:

- Características de las Impermeabilizaciones que se vayan emplear
- Procedimientos de Aplicación.
- Periodo y garantía de la impermeabilización.
- Elementos a evaluar:
 - Cimentaciones, Muros y Recubrimientos, Pisos, Techos, Interior en Cisternas.

Requisitos de Ejecución en Herrería.

- Fabricación y Colocación de Ventanas de Aluminio.
- Fabricación y Colocación de Ventanas de Perfil de Lámina de Acero (Metálica Tubular).
- Fabricación y Colocación de Ventanas de Madera.
- Canceles Interiores, Puertas Exteriores e Interiores, Puertas de Tambor o Bastidor, Barandales.

Requisitos de Ejecución en Instalaciones.

Hidráulicas incluye pruebas de Presión

- Red de Agua Fría, Red de Agua Caliente, Conexión a los Servicios Municipales, Tuberías y conexiones de: fierro galvanizado, cobre y P.V.C, Cisternas, Tinacos, Muebles y Accesorios de Cocina, Muebles y Accesorios de Baño.

Sanitarias incluye Pruebas de Presión

- Desagüe de Aguas Negras, Grises y Ventilación de Tuberías, Albañales, Desagües de Aguas Pluviales, Tuberías y Conexiones de P.V.C., Fierro Fundido, Tubería y Accesorios de Lámina Galvanizada, Red de Riego, Registro de Pozos de Visita, Fosas Sépticas, Pozos de Absorción.

Gas incluye pruebas de presión

- Red de Gas Natural o LP, Calentadores de Gas, Tanques Estacionarios de Gas, Tuberías y conexiones de fierro galvanizado y/o cobre.

Eléctricas incluye revisión de balanceo de cargas, código de colores y circuitos

- Ductos, Tuberías Conduit y sus Conexiones, Cajas y, Registros. Conductores Eléctricos, Empalmes Terminales, Centros de Carga, Interruptores Termomagnéticos, Interruptores de Navaja, Controles y Arrancadores, Accesorios diversos, Acometidas y Subestaciones, Redes Reguladas, Referencias con Normas Oficiales Mexicanas, Instalaciones con Ductos y Tuberías bajo piso, Instalaciones Subterráneas, Pararrayos.

Equipos

- Motores, Bombas, Centros de Carga, Tableros de Alumbrado y Distribución, Interruptores: Termomagnéticos, de Navajas, a Presión, de Flotador, Alternadores para Bombas, hidroneomáticos, Arrancadores, Manuales y Magnéticos, Unidades de Alumbrado, Lámparas, Balastos y Reactores, Transformadores, Reguladores de Voltaje.

Requisitos de Ejecución en Instalaciones Especiales

- Red de teléfonos, intercomunicaciones y sonido, Sistema de aire acondicionado, Sistema Hidroneumático, Ascensores y Montacargas, Instalaciones de Oxígeno y Acetileno, Instalaciones de Aire a Presión, Subestaciones y Plantas de Emergencia, Sistema de Agua Caliente y Vapor, Sistema de Redes de Cómputo.

Requisitos de Ejecución Obra Exterior

- Acceso, Banquetas y Guarniciones, Bardas, Cercas y Rejas de Entrada, Estacionamientos, Jardinería y Arbolado, Iluminación Exterior, Red de Riego, Tanques Elevados, Cisternas, Señalamientos, Subestaciones y Plantas de Emergencia, Pozos y Campos de Absorción, Tratamientos de Agua.

7. Desarrollo y Capacitación del Equipo Humano de Trabajo

-  Verificar que el contratista cumple con la capacitación de su personal de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

8. Control del Proyecto

- ✚ Verificar que el contratista y la organización tiene definido un mecanismo de control de documentos que se requieren para el desarrollo de la etapa de construcción.
- ✚ Verificar que se cuenta con un respaldo de la información.

9. Suministro

- ✚ Verificar que los suministros se cumplen con el programa establecido.
- ✚ Verificar que los suministros se almacenan de acuerdo a lo establecido en las medidas de seguridad, control ambiental.
- ✚ Verificar que se tienen identificados los Requisitos Legales y Normativos aplicables en Seguridad y Control Ambiental de las Instalaciones y Almacenamiento.

10. Control Técnico y Administrativo

✚ Control de Calidad

- Verificar documentalmente que las pruebas de laboratorio a los materiales y sus resultados se realizan y cumplen de acuerdo a lo establecido en las especificaciones técnicas y la etapa de planeación del proyecto ejecutivo.
- Verificar los certificados de calidad y garantías de los materiales y equipos de instalación permanente.
- Verificar que el procedimiento constructivo se realizó de acuerdo a los procedimientos de construcción, planos y especificaciones establecidos.

✚ Control de Cambios

- Verificar que los documentos que sufran modificaciones contengan como mínimo la descripción del cambio, la fecha y la firma de autorización por el responsable del diseño y el número de modificaciones.
- Verificar que dichos cambios queden establecidos en bitácora.
- Verificar que los trabajos realizados en obra se ejecutan conforme a las modificaciones autorizadas en costo y en tiempo y no exista una afectación al programa de obra original.
- El Residente de Obra y la Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos deben establecer medidas de acción en los casos de un retraso en la obra.

✚ Control de Riesgos

- **La Dirección de Planeación, Costos y Control de Proyectos con el residente de obra deben:**
 - Verificar las acciones para minimizar el impacto de riesgos.
 - Verificar las medidas necesarias cuando el factor de riesgo aumenta.

✚ Control de Costos y Control Administrativo de la Construcción

- Cantidades Excedentes.
- Trabajos Extraordinarios.
- Conceptos de Catálogo.

-
- Cantidades no realizadas en su totalidad conforme a catálogo de conceptos de obra
 - Verificar y evidenciar donde se toman oportunamente las medidas necesarias para la conclusión de la obra.

✚ Control de Programación

- Evidencia del mecanismo para verificar el avance de la construcción con los tiempos programados.
- Verificación de la evaluación y acciones correctivas de las desviaciones durante el proceso de la obra.
- En su caso la aplicación de sanciones correspondientes al responsable de los retrasos de acuerdo a los establecido en el Subcontrato firmado y acordado.

✚ Control de Documentos y Registros

- Verificación del Control Documental y de Registros en cuanto a:
 - Disponibilidad y conservación de la información, del proyecto según la etapa de construcción que se desarrolla.
 - Contratos.
 - Referencias Técnicas, Normativas.
 - Referencias Legales en su versión vigente.

✚ Proveedores y Subcontratación

- Verificar que el contratista cuenta con una relación de proveedores y subcontratistas calificados en las fases de construcción; de acuerdo con el cumplimiento de los términos contractuales establecidos entre el contratista y proveedor.

✚ Entrega / Recepción

- Verificación de la solicitud del contratista para la entrega de la obra en tiempo y forma de acuerdo al reglamento, así como la normatividad incluyendo:
 - Relación de Estimaciones o Gastos aprobados.
 - Devolución de pagarés de anticipo y cumplimiento.

✚ Verificar de los siguientes conceptos

- Registros de Calidad por medio de pruebas de laboratorio.
- Certificados de calidad de los materiales y procesos constructivos.
- Certificados y garantías del equipo de instalación permanente.
- Programa de Obra y Pagos.
- Estado de Cuenta.
- Finiquito.
- Acta de Entrega/Recepción, entre otros.

✚ Verificar que él contratante cuenta con los planos actualizados y autorizados por los responsables que sirven de soporte para el desarrollo del proyecto.

✚ **Verificar que el programa de recepción cumple con:**

- Verificación del programa de entrega/recepción que es entregado y aprobado oportunamente de acuerdo a lo establecido en el reglamento; así como la normatividad local.
- Verificar que el programa de entrega/recepción se realizó conforme al programa establecido.
- Verificar que el acta de entrega/recepción es firmada por el personal facultado legalmente por el contratante y contratista.
- Verificación de los registros correspondientes de las entregas parciales y final conforme a lo establecido en el reglamento así como la normatividad local vigente.

✚ **Verificación de:**

- Resultados de las pruebas de operación y puesta en marcha de los sistemas, equipos e instalaciones.
- Que cumplen con los requisitos mínimos establecidos en las normas, especificaciones, manuales de operación u otros documentos.
- La capacitación o asesoría en el manejo del equipo por parte del proveedor.
- Verificar que los resultados de estas pruebas se obtuvieron antes de la puesta en servicio el plantel.

✚ **Conclusión completa y oportuna del proceso de Entrega/Recepción**

- Verificar que se realizó el proceso de entrega/recepción al 100% de acuerdo con los documentos contractuales, programa, y su reglamento, así como normatividad local, documentando las acciones y acuerdos tomados en caso de retraso en dicho programa.

✚ **Seguimiento de vicios ocultos.**

- Verificación del programa de visitas inspección de seguimiento para vicios ocultos (mínimo dos visitas) durante la vigencia de la fianza y que se libere de acuerdo a lo establecido en el contrato.

11. Cierre de Contrato

✚ **Fianzas y Garantías**

- Verificar que de acuerdo al contrato se cancelan las fianzas de anticipo y de cumplimiento.
- Verificar de mantener vigente y actualizada la fianza de calidad o por vicios ocultos
- Verificar que los plazos y garantías son consistentes con lo establecido en el contrato.

✚ **Acta Finiquito**

- Verificar que el documento de finiquito está de acuerdo a lo establecido en el reglamento, así como a la normatividad local y que indique:
 - La descripción y monto de la obra
 - Los pagos hechos al contratista.
 - Sanciones impuestas al contratista (cuando aplique).

-
- Estado de cuenta que guarda el finiquito indicando si el monto total que se ha cobrado corresponde al contratado o en su caso indicar las diferencias y en qué consisten.

12. Mantenimiento

- Verificación de la existencia de :
- Manual de mantenimiento del edificio, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Partida presupuestal de mantenimiento.
- Programa de mantenimiento del edificio, instalaciones, mobiliario y equipo.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE “LOS TRABAJOS”

Obra		Fecha Evaluación	00/00/2009
Subcontratista		No. Evaluación:	000/09
Área de Trabajo Evaluada			

CRUCE CON UNA “X”, LA OPCIÓN QUE USTED CONSIDERA APLICA PARA CADA UNO DE LOS FACTORES A EVALUAR.

I. CALIDAD DE “LOS TRABAJOS”

1. Tomando todo en consideración, ¿Qué tan satisfecho está o no con la calidad, la terminación, los acabados, que dan presentación aparente de “Los Trabajos”?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

2. ¿Está satisfecho con la calidad de los insumos utilizados para realizar “Los Trabajos”.

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

II. CALIDAD EN “EL SERVICIO”

3. Tomando todo en consideración, ¿Qué tan satisfecho o no está con la aptitud, actitud y el trabajo en equipo, durante el desarrollo de “Los Trabajos”, presentada por el Responsable de Especialidad en la Obra y que fue acreditado por el Contratista?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

4. Tomando todo en consideración, ¿Qué tan satisfecho o no está con el orden, capacidad y tiempo de respuesta y la calidad del servicio presentada durante el desarrollo de “Los Trabajos” por el equipo de trabajo del Contratista?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

III. OPORTUNIDAD y COSTO DE “LOS TRABAJOS”.

5. ¿Qué tan satisfecho o no está con el cumplimiento del tiempo de realización, avance o entrega de “Los Trabajos”.

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

6. Considerando la calidad y apariencia de “Los Trabajos”, ¿Cuan satisfecho está con el costo de los mismos?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Algo no Satisfecho	No Satisfecho
----------------	------------	---------	--------------------	---------------

7. ¿Qué tan satisfecho o no está con el cumplimiento del presupuesto original de “Los Trabajos” pactados con el Contratista?

Muy Satisfecho		Satisfecho		Regular		Algo no Satisfecho		No Satisfecho
----------------	--	------------	--	---------	--	--------------------	--	---------------

8. ¿Qué tan satisfecho o no está con las condiciones en la cual entregó “Los Trabajos” el Contratista?

Muy Satisfecho		Satisfecho		Regular		Algo no Satisfecho		No Satisfecho
----------------	--	------------	--	---------	--	--------------------	--	---------------

9. En su caso, ¿Qué tan satisfecho o no fue la oportunidad y la forma en que el Contratista le reportó las demoras o tiempos muertos para la realización de “Los Trabajos”?

Muy Satisfecho		Satisfecho		Regular		Algo no Satisfecho		No Satisfecho
----------------	--	------------	--	---------	--	--------------------	--	---------------

IV. EVALUACIÓN GENERAL

10. Con los resultados de Calidad, Oportunidad y Costo, “Los Trabajos” realizados por el Subcontratista, le permiten opinar que su desempeño general se determina como:

Muy Satisfecho		Satisfecho		Regular		Algo no Satisfecho		No Satisfecho
----------------	--	------------	--	---------	--	--------------------	--	---------------

Comentarios y Sugerencias del Contratista hacia la Contratante.

SUBCONTRATISTA	PLANEACIÓN Y OPERACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL

Frecuencia: mensual

Elaboración propia con base a reuniones de trabajo

Anexo No. 24

EVALUACIÓN DEL REGLAMENTO, PROGRAMA DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE Y CIVIL			
Obra		Fecha Evaluación	00 / ENERO / 0000
Subcontratista		No. Evaluación	000 / 0000

Frecuencia: Por estimación

Bitácora, Boletines, Reportes de Cambio	SI	NO	NA	Observaciones
Cuenta con Bitácora				
La Bitácora está en poder de la Supervisión o Gerencia del Proyecto				
La Bitácora esta actualizada cuando menos con 5 días antes de esta evaluación				
Otras (especificar)				

Equipo de Protección Personal	SI	NO	NA	Observaciones
Uso de Casco				
Uso de Botas de Seguridad				
Uso de Gafas de Seguridad				
Uso de Ropa de Trabajo				
Uso de Mascarilla				
Uso de Guantes				
Uso de Arnés de Seguridad				
Otras (especificar)				

Orden y Limpieza	SI	NO	NA	Observaciones
Mangueras y Cables				
Tuberías				
Lugar de paso / Suelo				
Botella de Gases				
Zona de Trabajo				
Alrededor de máquinas fijas				
Taller, Almacén u Oficina				
Otras (especificar)				

Andamios	SI	NO	NA	Observaciones
Accesos				
Barandillas				
Otras (especificar)				

Andamios	SI	NO	NA	Observaciones
-----------------	-----------	-----------	-----------	----------------------

Pisos / Rodapiés				
Estabilidad de Amarre				
Andamios en Servicio				
Andamios en Construcción				
Uso de Cinturón de Seguridad				

Maniobras y Transporte	SI	NO	NA	Observaciones
Estado de Grúa o Malacate				
Señalización de Grúa o Malacate				
Pestillo de Seguridad o equivalente				
Cables y/o Poleas				
Delimitación y señalización de Zona de Maniobra				
Otras (especificar)				

SUBCONTRATISTA	GERENCIA O SUPERVISIÓN DGP	SEGUIMIENTO Y CONTROL DGP

Observaciones: referir a fotografías, acciones correctivas recomendadas y la fecha máxima de corrección que compromete el Residente o Representante de Obra del Subcontratista. **ANOTAR EN EL REVERSO SI PRESENTA O HA PRESENTADO REPORTE DE DAÑOS A MAQUINARIA, EQUIPO Y ÁREAS DE LA OBRA.**

Elaboración propia con base a reuniones de trabajo

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES Y SUMINISTROS

Anexo No. 25

PROGRAMA MENSUAL DE REQUERIMIENTOS
(Materiales, Mano de Obra, Estudios Rutinarios o Especiales v Otros)

OBRA

PERIODO

PRIMER QUINCENA.

No.	CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CON CARGO A PRESUPUESTO	COMENTARIOS	SOLICITANTE	TIPO DE SOLICITUD		FECHA SOLICITUD	FECHA REQUERIDA
							COTIZACIÓN	PEDIDO		

SEGUNDA QUINCENA.

No.	CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CON CARGO A PRESUPUESTO	COMENTARIOS	SOLICITANTE	TIPO DE SOLICITUD		FECHA SOLICITUD	FECHA REQUERIDA
							COTIZACIÓN	PEDIDO		

e. CAPITAL HUMANO

La organización “GIS” al haber realizado las “Áreas”, los líderes de cada una de las áreas junto con el área de Recursos Humano han invertido tiempo para identificar las actividades y funciones que se realizan en cada una de las áreas.

Es necesario que los líderes tengan el control de todas las actividades que van a coordinar para que con ello tengan con claridad las tareas que los subordinados desempeñaran y al mismo tiempo evitar las dificultades de la comunicación que puede traer si no se tienen identificadas y en conocimientos de todos los que conforman la organización.

“...en un sistema de calidad la persona humana, su aptitud, actitud y motivación, son primordiales; por ello, la política y la gestión de los recursos humanos se convierten en un factor clave.

...los recursos humanos no tienen límite si se motiva adecuadamente, de tal manera que se podría decir que el recurso más importante en cualquier organización es el conjunto de personas que la componen.”¹⁷

Estas actividades conllevan a que los líderes deben de identificar varios factores que pueden influir en el desempeño de los subordinados si no se clarifican las actividades que van a desempeñar cada uno de ellos.

Es importante que los líderes tengan presente y consideren que para llevar a cabo los objetivos, misión y visión de la organización deben tomar en cuenta que:

- ✚ Es necesario que la capacitación sea la indicada para que el subordinado cumpla en tiempo y forma su actividad.
- ✚ Deben delegar claramente autoridad para emprender una tarea bien definida el subordinado si está bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del líder.
- ✚ Tienen que ser claros en la delegación de las actividades a realizar, el subordinado comprenderá lo que se espera, y se necesitará menos supervisión.
- ✚ Es importante que exista una estrecha comunicación entre el líder y sus subordinados para que los objetivos puedan llegar a su culminación.
- ✚ Es valioso y estimulante acercarse y reunirse con sus subordinados para discutir temas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos.

¹⁷ Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. Editor Lluís Cuatrecasas. Editorial 2000. Pág.338

-
- ✚ Un líder competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos. También para que se pueda llevar a cabo esta comunicación es la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables y que les competen.

Los Directores, así como identificaron las áreas que conforman a la organización consideraron que los puestos de trabajos tienen una serie de exigencias y particularidades en varios niveles y eso se traduce en una serie de características que debe reunir una persona para desarrollar el puesto de trabajo y se presente una interacción entre las de demás áreas de forma exitosa y eficaz.

Cada puesto tiene una serie de exigencias a nivel de formación y de conocimientos específicos, difícilmente se puede seleccionar personal si no se tiene conocimientos de la descripción y funciones del puesto de trabajo, y del requerimiento que se está buscando en el subordinado.

Es importante que con la descripción de las funciones de cada una de las áreas los subordinados cumplan con las aptitudes habilidades, destreza y conocimientos que se van a requerir para que las tareas y actividades se realicen con éxito.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, uno de los puntos más importantes, es el motivar al Capital Humano, ahí entramos en lo que no solamente son conocimientos específicos sino algunos aspectos de la motivación, de los estilos de vida que tiene cada puesto de trabajo.

Cada manual de funciones tiene apartados como descripción de tareas habituales, ocasionales, la relación que se mantiene desde cada puesto de trabajo y los conocimientos y experiencia requerido para cada puesto.

Antes de mencionar las funciones de cada una de las áreas, se enunciarán las habilidades que deben desempeñar cada uno de los integrantes que conforman a la organización:

Habilidades requeridas.

- ✚ Establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información.
- ✚ Capacidad de escucha.
- ✚ Habilidades sociales.
- ✚ Habilidades de comunicación.
- ✚ Habilidades de negociación.

-
- ✚ Comprensión de la dinámica de grupo.
 - ✚ Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
 - ✚ Capacidad de organización.
 - ✚ Capacidad de análisis.
 - ✚ Facilidad para planear o programar.
 - ✚ Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.
 - ✚ Capacidades de afrontamiento.
 - ✚ Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar.
 - ✚ Capacidad para la toma de decisiones.
 - ✚ Capacidad de observación

A continuación se enunciarán las funciones de cada una de las áreas que conforman a la nueva organización y la interrelación que hay entre cada una de ellas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos. (Ver figuras No.2 y 3)

CONCEPTUALIZACIÓN, DISEÑO, ESPECIFICACIÓN, Y SEGUIMIENTO DEL DISEÑO

- ✚ Elaborar croquis y dimensionamiento de áreas para determinar la viabilidad de los desarrollos.
- ✚ Contratar a un despacho de proyectistas arquitectónicos y de ingenierías para la elaboración de un proyecto determinado.
- ✚ Coordinar tiempos y proyecto entre todas las especialidades, para tener en el plazo establecido el proyecto completo y bien realizado.
- ✚ Revisar y autorizar las especificaciones de todas las especialidades. (Cuando se contrata a un proyectista externo), indicando en los mismos los faltantes, incongruencias y errores.
 - Cuando el proyecto es interno o la organización lleva la dirección arquitectónica, el encargado del área del proyecto deberá marcar las especificaciones, boletines de detalles faltantes o modificaciones.
 - Todas las modificaciones y elementos extras deberán estar firmados por la Dirección de Construcción y la subdirección de obra.

-
- Elaboración de láminas de presentación o maqueta en su caso si lo requiere.
 - ✚ Deberá solicitar y revisar las memorias de cálculo de cada una de las especialidades.
 - ✚ Colaborar con el área de promoción de la empresa para tener completo el paquete de licencias y demás trámites oficiales.
 - ✚ Colaborar con el área de promoción para la entrega de toda la información que requiere para la venta de cada uno de los desarrollos.
 - ✚ Tener ordenado e identificado los planos por especialidades, así como tener actualizado toda la información durante toda la obra.
 - ✚ Entregar al área de construcción todos los planos vigentes para la correcta ejecución de la obra.
 - ✚ Remitir todos los planos, especificaciones y catálogo de conceptos al departamento de presupuesto.
 - ✚ Registrar todas las modificaciones al proyecto e informar a la dirección de Construcción por sus consecuencias en el calendario o en el presupuesto.
 - ✚ Dar seguimiento a la ejecución de la obra para que se esté realizando conforme a proyecto ejecutivo, así como encargarse de que no falten detalles del proyecto para que no exista interferencia en el avance de la obra.
 - ✚ Encargarse que al final de la obra se cuente con un paquete de planos actualizados, una copia para el administrador del edificio y una copia para la organización.

SOPORTE DE SISTEMAS

- ✚ Vigilar que se mantenga una red de computadoras trabajando ágil y eficientemente. Para ello se asegurará de mantener actualizada la tecnología y el mantenimiento al equipo de cómputo.
- ✚ Verificar que los programas necesarios para el desarrollo de las funciones se encuentren actualizados y que cumplan con los requisitos establecidos.
- ✚ Mantener en operación la red de computadoras, en la oficina.

-
- ✚ Que cada equipo debe ser operable eficientemente y con tecnología actualizada.
 - ✚ Que la red funcione eficiente y continuamente.
 - ✚ Que los equipos que se adquieran para mantener actualizada la red proporcionen un servicio eficiente a un costo mínimo de operación
 - ✚ Que el software utilizado sea eficiente para la operación de la empresa.
 - ✚ Que se revisen los equipos constantemente asegurando que cuentan con todas las herramientas necesarias para prevenir cualquier imprevisto (como virus por ejemplo)

PLANEACIÓN, COSTOS Y CONTROL DE PROYECTOS INGENIERÍA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

- ✚ Elaboración de catálogo de conceptos con cantidades de obra cuando no estén contemplados por los proyectistas, en base al proyecto y especificaciones.
- ✚ Actualizar los presupuestos por cambios solicitados por el área de ventas y autorizados por el área de Planeación, Costos y Control de Proyectos.
- ✚ Presupuestar todos los conceptos que intervienen en un presupuesto por lo menos con tres contratistas y elaborar cuadros comparativos.
- ✚ Entregar cuadros comparativos y observaciones al Director de Planeación, Costos y Control de Proyectos con todos los presupuestos anexos.
- ✚ Revisar y conciliación de precios de obra extraordinaria durante el proceso de la obra.
- ✚ Apoyar al área de Ejecución y Operación en la revisión de los presupuestos de obra.
- ✚ Mantener actualizadas las listas de los precios de materiales utilizados en la obra.
- ✚ Elaboración de presupuestos de obra extraordinaria solicitada por los clientes.
- ✚ Mantener actualizada la base de datos de costos paramétricos por tipo de obra para la elaboración de presupuestos.
- ✚ Tener depurado los padrones de contratistas y maestros.

CONTRATACIONES, ADQUISICIONES, ALMACENES SUMINISTROS

- ✚ Compra de materiales, muebles, accesorios y equipos para la obra.
- ✚ Se realiza un estudio de mercado de todos los materiales por comprar.
- ✚ Se revisa el precio del mercado vs. presupuesto general de la obra.
- ✚ Realizar un cuadro comparativo de tres proveedores, eligiendo de común acuerdo con la Dirección de Construcción, al proveedor a contratar.
- ✚ La compra de materiales y equipos realizada directamente por la Oficina Central se coordinará con el Residente de la obra, con los tiempos de entrega y recepción de los mismos, revisando que se entregue en su totalidad en tiempo y forma.
- Inventario de materiales
 - ✚ Revisar en cada obra el material que por algún incidente no se usó y se mantendrá en resguardo y bajo inventario.
 - ✚ Llevar el inventario de bodega en oficina central.
 - ✚ Se hace lo posible por que se use en alguna obra el material existente y se informa a la Dirección de Construcción.
- Tener un padrón de proveedores.

EJECUCIÓN Y OPERACIÓN

- ✚ Revisión de la existencia de licencias y aprobaciones oficiales y tener siempre en obra una copia, así como los requerimientos que la licencia exige como: bitácora con firma y notas del D.R.O y corresponsables.
- ✚ Tener un botiquín en la obra y aplicar todas las medidas de seguridad que corresponden.
- ✚ Tener y conocer (con anterioridad a la obra) todos los proyectos ejecutivos que intervienen en la obra, especificaciones de todas especialidades, memorias de cálculo, especificaciones de venta, programas de obra, presupuestos, contratos o convenios con el contratista o proveedores.
- ✚ Prever y contratar a la empresa que realizará las pruebas de laboratorio de control de calidad.

-
- ✚ Elaboración de programa de obra de acuerdo a la ruta crítica, identificando fechas de contratación y adquisiciones para evitar retrasos.
 - ✚ Hacer directorio de la obra, como son los datos de los contratistas y proveedores, datos del D.R.O. y corresponsables.
 - ✚ Reuniones semanales con los contratistas elaborando una minuta de obra con copia para cada uno. Estas minutas estará firmada por los presentes en la junta.
 - ✚ Ejecución de las obras en tiempo, costo y calidad.
 - ✚ Atender y presentar los concursos de obra.
 - ✚ La contratación técnica o administrativo para poder realizar las obras, así como también rescindir de sus servicios de común acuerdo con la dirección general.
 - ✚ Elaboración de contratos de obra y última negociación. Previa revisión de los acuerdos comparativos y entrevista con los contratistas, así como la revisión de curricula de las empresas y visitas a las oficinas pidiendo recomendaciones de sus empresas.
 - ✚ Revisión de cuadros comparativos para la compra de materiales y equipos seleccionando al proveedor.
 - ✚ Realizar visitas de obra, para poder llevar a cabo todas las funciones con la mayor veracidad posible.
 - ✚ Coordinar juntas con contratistas.
 - ✚ Elaboración de programas de obra y flujos.
 - ✚ Entrega de obras al cliente, con manuales de equipos y recomendaciones de operación y mantenimiento.

CONTROL Y SEGUIMIENTO SUPERVISIÓN DE OBRA

- ✚ Control y auditoria en obra.
- ✚ Solicitud de pagares de acuerdo a Subcontrato.
- ✚ Revisar que las estimaciones concuerden con el presupuesto acordado en el Subcontrato.
- ✚ Conciliar los volúmenes y porcentaje de avance de obra semanal previo al trámite de pago.

-
- ✚ Que las estimaciones extraordinarias estén debidamente autorizadas, primero como concepto y luego autorizado el precio unitario por el departamento de presupuestos y autorizado también el volumen por el superintendente y jefe de obra.
 - ✚ Cada obra extraordinaria o modificación de proyecto, deberá tener por escrito un apoyo de quien lo solicitó, en qué fecha y firma de autorización de la dirección de obra.
 - ✚ Cualquier duda de alguna estimación por pequeña que sea, no se tramitará su pago deteniéndola hasta que sea aclarada.
 - ✚ Cualquier estimación que rebase el 90% del monto pagado se detendrá hasta tener revisado los avances físicos en obra.
 - ✚ Llevar un acumulado de estimaciones y retenciones, cotejándolo mensualmente con obra, contratistas y con la administración de la empresa.
 - ✚ Apoyar al área de la Inmobiliaria con los vicios ocultos que se generan a la entrega del inmueble.
 - ✚ Se realizan visitas periódicas a obra, revisando conceptos extraordinarios, inventarios o cualquier otra duda que surgiera en oficina central.
 - ✚ Se llevará un estado de cuenta de cada uno de los contratistas, proveedores, así como clientes que soliciten algún trabajo extraordinario.
 - ✚ Se llevará un estado de cuenta de todos los intercambios de él bienes inmuebles que se tengan con los contratistas.
 - ✚ Se realizará la lista de cheques a solicitar a la administración de la empresa, anexando factura y estado de cuenta de cada empresa.
 - ✚ Elaborar y actualizar formatos de minutas, avances, órdenes de compra, salida de materiales, etc.
 - ✚ Liberar fondos de garantía siempre y cuando hayan pasado seis meses después del cumplimiento de su Subcontrato.
 - ✚ Control de contratos y asuntos relacionados, custodia de los contratos que firmen las empresas, así como toda la documentación relacionada como son fianzas, pagarés, cheques en depósito, etc.

-
- ✚ Adicionalmente es responsable de vigilar el cumplimiento de los contratos hasta el final y de aplicar las medidas de apremio necesarias para lograr dicho cumplimiento.

ASISENTE EJECUTIVO

- ✚ Solicitud de papelería para el personal de obra y oficina.
- ✚ Auxiliar en el archivo.
- ✚ Realizar transferencias y llamadas a todo el personal del departamento de obra y demás áreas.
- ✚ Mantener directorio actualizado de personal
- ✚ Mantener directorio actualizado de contratistas y proveedores.
- ✚ Apoyo en concursos
- ✚ Entregar información a contratistas
- ✚ Integrar carpetas de presentación al cliente
- ✚ Realizar memorándums oficina (interior y exterior)
- ✚ Llevar control de contratos realizados y hacer llegar a obra un relación y copia de los mismos.

PROYECTOS INMOBILIARIOS PROMOCIÓN

- ✚ Dirigir, Coordinar y dar Seguimiento a los trabajos correspondientes a las áreas de Gestión Inmobiliaria y Comercialización de los Desarrollos.
- ✚ Conceptualización y Análisis de Desarrollos Potenciales Estudios de Mercado.
- ✚ Evaluación de Predios.
- ✚ Estrategias Legales, Fiscales y Financieras.
- ✚ Tramitación y Manejo de Créditos.

-
- ✚ Conformación de Grupos de Inversionistas.
 - ✚ Reportes a Inversionistas.
 - ✚ Coordinación de Anteproyectos y Presentaciones para Fondo de Recursos.
 - ✚ Monitoreo de Construcción.
 - ✚ Organización de Asambleas de Inversionistas.
 - ✚ Conformación de Fideicomisos.
 - ✚ Reportes a Inversionistas y Fiduciarios.
 - ✚ Asesoría en la Planeación del Uso y Destino de los Inmuebles.
 - ✚ Coordinación de Entrega de los Inmuebles a Inversionistas y Administradores.
 - ✚ Estrategias de Comercialización y Publicidad Elaboración de Material para Preventas y Ventas Coordinación de Equipos de Ventas.
 - ✚ Contratos para Ventas.
 - ✚ Manejo y Cierre de Operaciones.
 - ✚ Coordinación de la Cartera de Inversionistas.
 - ✚ Industria de la Construcción.
 - ✚ Administración de Proyectos de Construcción Medio Inmobiliario y de Bienes Raíces.
 - ✚ Ser responsable de la entrega en tiempo de los reportes de Asambleas, así como de los Estudios de Factibilidad y Análisis Económico de los Proyectos.
 - ✚ Deberá tener un control estricto de los ingresos por parte de los Inversionistas de los Desarrollos.

GESTOR DE PROYECTOS

- ✚ Comercialización de los Desarrollos.
- ✚ Conceptualización y Análisis de Desarrollos Potenciales Estudios de Mercado

-
- ✚ Evaluación de Predios.
 - ✚ Estudios de proforma Económica.
 - ✚ Análisis Económico de Proyectos de Inversión Obtención de Licencias y Servicios.
 - ✚ Reportes a Inversionistas.
 - ✚ Coordinación de Escrituraciones.
 - ✚ Elaboración de Regímenes de Condominio Organización de Asambleas de Inversionistas Conformación de Fideicomisos.
 - ✚ Administración de Proyectos de Construcción Medio Inmobiliario y de Bienes Raíces.
 - ✚ Deberá dar un seguimiento estricto a los trámites de Licencias y Permisos de los Desarrollos y será responsable de su obtención.

VENTAS

- ✚ Estudios de mercado
- ✚ Estrategias de comercialización y publicidad
- ✚ Reportes a sub dirección de promoción
- ✚ Coordinación de entrega de los inmuebles a administradores y propietarios.
- ✚ Seguimiento de escrituraciones.
- ✚ Coordinación de equipos de ventas
- ✚ Roles de guardia
- ✚ Registros de clientes
- ✚ Seguimiento de clientes
- ✚ Manejo y cierre de operaciones contratos para ventas
- ✚ Tramitación y manejo de créditos

ADMINISTRACIÓN

- ✚ El Director es responsable de la custodia de los recursos económicos de la empresa. Para ello mantendrá las relaciones con las instituciones bancarias para el resguardo e inversión de los recursos, obteniendo las mejores tasas para la empresa,
- ✚ Obtención de recursos económicos para los diferentes proyectos a través de vigilar que el proceso de cobranza se lleve ágilmente o la obtención de créditos bancarios que sean necesarios.
- ✚ Vigilar que la Contabilidad se mantenga al día y conforme a principios contables aplicables, así como que los impuestos generados por las empresas se paguen oportuna y correctamente. Adicionalmente, vigilará que las Auditorías se lleven a cabo de manera expedita y se presenten los dictámenes fiscales procedentes.
- ✚ Realiza los pagos de nóminas de todos los integrantes de la organización.

PERSONAL DE CONTABILIDAD

- ✚ Mantener los registros contables actualizados mensualmente, cumpliendo con los principios de contabilidad correspondientes. Asimismo, entregará los reportes financieros por proyecto mensualmente.
- ✚ Presentar las declaraciones de impuestos y pagar lo correspondiente por cada una de las empresas, en tiempo y correctamente. Se incluye ISR, IVA, IMSS, INFONAVIT, etc.
- ✚ Llevar el control de todos los ingresos y egresos por cada proyecto y/o empresa a nivel de cuenta bancaria.

SOPORTE DE CONTABILIDAD

- ✚ Registrar la Contabilidad en el sistema correspondiente, de manera oportuna y correcta, y mantener toda la documentación soporte de las operaciones anexadas a las pólizas correspondientes por un lapso de 7 años.
- ✚ Registrar todas las operaciones relacionadas con pagos y contratos en el sistema de control de proyectos de manera oportuna y correcta. Es responsable de mantener el control de la documentación respectiva.

-
- ✚ Emitir semanalmente la relación de los cheques que serán elaborados y controlar que todos contengan la documentación soporte necesaria para poder contabilizarlos posteriormente.
 - ✚ Monitorear diariamente los depósitos recibidos en las cuentas para emitir los recibos correspondientes. Asimismo, deberá identificar los clientes que no pagaron oportunamente y avisar al Director de Administración para tomar una acción inmediata.

MENSAJERO

- ✚ Realizar todas las operaciones bancarias que se le encomienden de manera exacta y oportuna. Es responsable también de la custodia de cualquier valor que transporte, durante el transcurso de la oficina al banco y viceversa.
- ✚ Entregar y recoger toda la documentación y objetos que se le encomiende a través de la Recepcionista, de manera oportuna y eficiente.
- ✚ Realizar las gestiones que se le encomienden ante las oficinas gubernamentales, tales como Tesorería, Secretaría de Hacienda, SEDUVI, etc., de manera oportuna y eficiente.

RECEPCIONISTA

- ✚ Atender de manera amable las llamadas entrantes a la oficina y transferirlas al personal correspondiente o tomar los recados necesarios y si es necesario localizar a la persona que pueda atender una llamada cuando la persona solicitada no se encuentra disponible. Realizar llamadas a solicitud del Director de Administración. Es muy importante que el Conmutador sea atendido exactamente en el horario establecido por la empresa.
- ✚ Atender de manera amable a todas las personas que visiten la Oficina, cualquiera que sea la razón de su visita, avisando inmediatamente a la persona visitada de su llegada.
- ✚ Controlar todas las solicitudes de envíos de mensajería de todas las áreas, asegurándose de que todo se entregue en un lapso no mayor a dos días. Asimismo, indicará al Mensajero las solicitudes de los diferentes departamentos de recoger documentación u objetos.

-
- ✚ Mantener un inventario de papelería para atender a los requerimientos generales de los departamentos, así como adquirir los productos especiales que le sean requeridos semanalmente.
 - ✚ Recibir de los proveedores las facturas a revisión y entregarlas a Contabilidad para su pago, emitiendo los contra-recibos correspondientes.
 - ✚ Responsable del archivo permanente de documentos como: actas, poderes, cédulas de registro, etc.

RECURSOS HUMANOS

- ✚ Responsable de la contratación del personal de las empresas apoyar a cada una de las áreas para crear procesos de trabajo, apoya la integración laboral y personal, así como de atender los asuntos legales que se deriven de la relación laboral. También es responsable de vigilar el cumplimiento con las leyes aplicables, monitoreo como la atención del Capital Humano y su capacitación.
- ✚ Apoyar al área de Administración para vigilar que se realicen oportunamente los pagos por mantenimiento, servicios, seguros, etc. para asegurar el funcionamiento de las oficinas y mobiliario de las empresas.

6. CONCLUSIONES

Los Directores al saber que cuento con el conocimiento que me proporcionó la Maestría de Ing. Civil con Especialización en la Administración de la Construcción me dieron la oportunidad de tomar el puesto de Seguimiento y Control, el de Contratación, Adquisiciones, almacenes y Suministros así como el de mantener mi puesto anterior que es el de Conceptualización, Diseño, Especificación y Seguimiento del Diseño.

Como se mencionó durante todo el trabajo, los Directores de la compañía “GIS” al reconocer la necesidad de crear y organizar cada una de las áreas para desempeñar todas y cada una de las tareas, me dieron la oportunidad de construir la estructura organizacional, implementar procesos y el crear una estructura de trabajo para facilitar la comunicación entre cada una de las áreas empezando por el área de Comité de Operaciones.

Para lograr la implementación de nuevas estrategias y metodologías en esta área conseguí tener varias reuniones con el Director del área del “Comité de Operaciones”, y logré transmitirle que podría aportar a la empresa un instrumento que ayudaría a cada una de las áreas el aplicar un “Manual de Procedimientos” para lograr que exista una integración entre cada uno de los departamentos, es decir, conocer e identificar cada una de las aptitudes y actitudes de cada uno de los integrantes de la organización, crear equipos de trabajo así como instrumentos de comunicación que ayuden a que cada uno de los colaboradores logren conocer, elaborar, transmitir y culminar todos los objetivos y metas de cada uno de los proyectos a realizar.

Los conocimientos que me aportó dicha Maestría, me han dado la oportunidad de integrar todas las necesidades que cada uno de las áreas requieren, así como el involucrarme en todos los procesos, no solo en el departamento que tengo a cargo, sino también el apoyar laboralmente e identificar las necesidades que se van presentando en cada una de las áreas como son: el área de administración (información que requiere el área de contabilidad para llevar el control contable y control de gastos solicitados en las obras, requerimiento de documentos a contratistas como es el pago de los trabajadores ante el Seguro Social y formatos para que el contratista registre la obra ante esta identidad los cuales se requieren para el inicio y culminación de la obra), en el área de la inmobiliaria; documentación que se necesita para la venta y entrega de los departamentos al cliente final (elaboración y entrega de layouts de cada uno de los departamentos para la venta de los mismos, control de cambios y seguimiento de los mismos solicitados por el cliente durante el proceso de la obra, entrega de carpetas de las garantías de cada uno de los equipos instalados en los departamentos, así como el desarrollo y reglamentación del Régimen de Condominio para la escrituración de los departamentos como para la administración del edificio de condóminos), y a lo que se refiere al área de Comité de Operaciones; el crear procesos para organizar, comunicar y elaborar cada una de las actividades que se requieren para la ejecución de la obra y por último y sin dejar de ser

importante el poder involucrarme en las necesidades que cada uno de los integrantes de la organización “Capital Humano” solicita para que su desempeño y comportamiento dentro de la empresa sea la más óptimo para el cumplimiento de los objetivos.

Así como en esta organización he logrado implementar procesos y el mejorar la comunicación entre cada uno de los miembros que conforman a la empresa, se me ha facilitado abrirme las puertas ante los Socios para la planeación y creación de nuevas metodologías que se podrían aplicar en el resto de las áreas

Como los resultados han sido benéficos así como la recomendación para aplicar esta metodología en otras organizaciones para fomentar que la comunicación entre cada uno de los miembros y la aplicación de manuales de procedimientos acorde a las necesidades de cada empresa, para la aplicación de mi conocimientos aportados por la Maestría, he transmitido a cada uno de los Socios

A través de la creación de los nuevos procesos y metodologías de trabajos, incluidos en los manuales de procedimientos, facilitó a la organización “GIS” el permitir la interrelación entre las nuevas áreas que se formaron en el “Comité de Operaciones”. A partir de la implementación de los procedimientos a facilitado a reflexionar sobre la forma en que cada una de las funciones y unidades de trabajo deben enfrentar y llevar a cabo el desarrollo y cumplimiento de los proyectos y objetivos; logrando con ellos las metas establecidas por la organización.

Es necesario concebir que todos los procesos que se enunciaron en páginas anteriores, han ayudado a la nueva Área “Comité de Operaciones” a organizar, identificar, controlar, guiar y procesar todas las actividades que se realizan para el buen funcionamiento y cumplimiento de los requerimientos y objetivos que se tienen para el desarrollo de un proyecto.

A continuación se enunciará en una tabla comparativa la evolución que se ha ido adquiriendo en el Área “Comité de Operaciones” antes y después de aplicar los procesos para la ejecución de los proyectos, desde su creación hasta su culminación.

ANTES	PROCESOS	DESPUÉS
<p>Al no preocuparse por la experiencia de sus colaboradores ocasionó la detención, evolución costo y beneficio del proyecto.</p> <p>Carencia de integración laboral y de comunicación por la falta del conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes.</p>	<p>Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Datos generales ✚ Experiencia laboral ✚ Expectativas y rol del capital humano en la nueva organización ✚ Detección de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas ✚ Roles, funciones equipos de trabajo y comunicación. 	<p>El incorporar a expertos en cada una de las áreas ha ayudado, beneficiado y optimizado el desarrollo del proyecto</p> <p>Se tienen identificados los roles y funciones de cada uno de los integrantes que conforman los equipos de trabajo.</p> <p>Se ha logrado una estructura ordenada, completa e integral</p>
<p>En los proyectos anteriores no se logró la comunicación entre el propietario – desarrollador-supervisión - constructora, dando con ello una deficiencia en la construcción, tiempo, costo y calidad.</p> <p>Existió una falta de coordinación en la ejecución del proyecto ejecutivo, ya que la inestabilidad de la comunicación y falta de compromiso de todos los colaboradores ocasionó que el proyecto tuviese deficiencias con los parámetros y objetivos establecidos.</p>	<p>Conceptualización, diseño, especificaciones, control y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Conocer el origen del proyecto y propósito del mismo ✚ Identificar la necesidad del proyecto ✚ Conocer y comunicar las peticiones que solicita el cliente ✚ Revisar las restricciones legales y requisitos para el desarrollo del proyecto ✚ Revisar información historia que puedan servir para el desarrollo del nuevo proyecto ✚ Desarrollo del proyecto ejecutivo 	<p>Existe una mayor comunicación al comienzo de un proyecto, esto ha ayudado para que la coordinación entre cada una de las especialidades como los responsables de cada uno de las áreas puedan desarrollar, desempeñar y alcanzar sus objetivos y compromisos.</p> <p>Existe una coordinación entre todos los colaboradores, es decir, entre el propietario – desarrollador – supervisión y constructor, esto ayudando a que se cumplan los tiempos establecidos.</p>
<p>No existía un control para el pago de las estimaciones, es decir, cuando se acumulaban las estimaciones en una semana, estas se pagaban cualquier día y si era necesario volver a realizar otro pago se realizaba.</p> <p>Los residentes de obra eran los que realizaban las caratulas de las estimaciones.</p> <p>El área de la constructora no llevaba un control en el pago de las estimaciones relacionado con el control del presupuesto base.</p> <p>No se tenía un pronóstico fidedigno del avance de la obra vs. Control del proforma.</p>	<p>Seguimiento y Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Diagrama para el pago de estimaciones ✚ Control de pagos a proveedores, estimaciones y anticipos ✚ Caratula de estimaciones para el control de pagos y avance de obra ✚ Concentrado de estimaciones y generadores ✚ Control de anticipos y órdenes de compra ✚ Control de presupuestos contratados & presupuesto base 	<p>En los nuevos proyectos se ha logrado organizar y coordinar con el área de Administración, contratistas y proveedores el control de los pagos de estimaciones, órdenes de compra y / o anticipos.</p> <p>Se tiene un control presupuestal (presupuesto base & presupuesto contratado y ejecutado) el cual se manifiesta a todas las áreas que les competen, como es al área de la inmobiliaria, administración, propietario etc.</p> <p>Gracias a los procesos que se han ido estableciendo se ha logrado dar un pronóstico real del avance de la obra vs. Control del proforma.</p>

ANTES	PROCESOS	DESPUÉS
<p>No se logró el compaginar las actividades dentro de los procesos en la ejecución de la obra, trayendo consigo un incremento en el costo de algunas de las partidas, así como retrasos en los tiempos de entrega.</p> <p>No se tuvo un control y correcto manejo en el registro de las bitácoras por la falta de coordinación entre los contratistas y superintendentes de la obra.</p>	<p>Ejecución y Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Integración de equipos de trabajo ✚ Distribución de la información ✚ Control de programas de obra ✚ Control presupuestal & avance de obra ✚ Control de calidad ✚ Control de ordenes de cambio ✚ Reporte de avances mensuales ✚ Control de los registros en bitácoras 	<p>Se ha logrado integrar, controlar, coordinar, ejecutar e identificar las actividades a realizar dentro de los procesos que se ejecutan dentro de la obra para que las acciones sean ordenadas, es decir, se ha obtenido la secuencia de los conceptos para que los trabajos de cada una de las especialidades se interrelaciones y no se empaten en la ejecución.</p> <p>Esto da como resultado el que se mantenga el costo y beneficio que se estableció en el presupuesto base.</p>
<p>La constructora y/o inmobiliaria no llevaba el control de los cambios solicitados por el cliente, por lo que el costo de estos cambios lo absorbía la misma constructora o el propietario</p>	<p>Ordenes de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Solicitud del cliente ✚ Errores u omisiones ✚ Condiciones inesperadas del proyecto ✚ Oportunidades de ahorro al proyecto 	<p>Se ha logrado un sistema de control de cambios y se ha implementado formalmente y con disciplina en el área de la inmobiliaria como en la constructora.</p> <p>Se ha logrado la evaluación y el impacto y efectos en el tiempo, costo, calidad y alcances de los cambios solicitados por el cliente.</p>

Los Directivos de la organización han reflexionado que para lograr que la compañía continúe creciendo, debe cuidar y mantener a su Capital Humano generando la comunicación en todos los niveles jerárquicos, así como la valoración y el desempeño de cada una de sus tareas.

Es importante aclarar que esta metodología de trabajo y manuales de procedimientos que se han desarrollado en éste trabajo, solo se crearon para el área de la “Comité de Operaciones”.

Los Directores de las demás áreas junto con el área de Recursos Humanos, están trabajando conjuntamente para desarrollar manuales de procedimientos y lograr la misma integración de actividades y de los equipos de trabajo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- **ARIAS GALICIA, FERNANDO**

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas S.A de C.V., Cuarta Reimpresión, México, Octubre 1996

- **CUATRECASAS, LLUÍS.**

Gestión Integral De La Calidad, Implantación, Control y Certificación

Editorial Gestión 2000, Planeta De Agostini Profesional y Formación S.L Barcelona, 2005.

- **HALPIN DANIEL W.**

Conceptos financieros y de Costos en la Industria de la Construcción

Editorial Limusa , Vigésima Octava Reimpresión, México 2002

- **MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN; VOYER, JOHN.**

El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos

Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A, Edición Breve, Primera Edición, 1997

- **PORTER, MICHAEL E.**

Técnicas para el Análisis de los Secretos Industriales y de la Competencia

Editorial Compañía Editorial Continental S.A de C.V., Vigésima Novena Reimpresión, México 2002

- **PORTER, MICHAEL E.**

Ventaja Competitiva, Edición Revisada, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior

Editorial Compañía Editorial Continental S.A de C.V., Segunda Edición, 2002

- **ROBBINS STEPHEN P.**

Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias Aplicaciones

Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A, Octava Edición, 1999

- **ROBBINS STEPHEN P.**

Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica

Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A, Séptima Edición, 1996

- **STEINER, GEORGE A.**

Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber, una Guía paso a paso

Editorial Compañía Editorial Continental S.A de C.V., Vigésima Octava Reimpresión, México 2002

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- ¹ <http://www.gestiopolis.com/>

La Estructura Organizacional
La Comunidad Latina de estudiantes de negocios
- ² <http://www.buscon.rae.es/drael/>

Diccionario De La Lengua Española
Vigésima segunda edición.
- ³ http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

Monografía creado por Lic. Aleida Gómez Mujica y Lic. Heriberto Acosta Rodríguez
09 de Enero de 2006
- ⁵ http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=183044

Empresas fusionadas, Por Víctor Parigi El autor es Sociólogo y Consultor de Empresas
- ⁶ <http://www.scribd.com/doc/6324441/>

Comportamiento Organizacional-2
- ⁷ http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#_DE_SARROLLO_ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- ¹⁰ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art8.html>

M&A, MATIZ & ASOCIADOS Asesoría Empresarial, Reingeniería Organizacional, Félix Matiz Pinzón.
Cali, Marzo De 1994