



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL – CONSTRUCCIÓN

SUGERENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS
PYME'S CONSTRUCTORAS PARA LA MITIGACIÓN DE PROBLEMAS
PRESENTES EN SUS ACTIVIDADES LIGADAS A LA DIRECCIÓN Y LA TOMA
DE DECISIONES

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
SANDOVAL PÉREZ EDGAR

TUTOR PRINCIPAL
M.I. LUIS CANDELAS RAMÍREZ
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. ENERO 2016

Tabla de contenido

Sugerencias en la Gestión de los Recursos Humanos de las PYME's constructoras para la mitigación de problemas presentes en sus actividades ligadas a la dirección y la toma de decisiones.	5
Objetivo general.....	5
Objetivos particulares	5
Introducción	5
1 Empresa.....	7
1.1 Definición de Empresa y Empresa Constructora.....	7
1.1.1 clasificación de las Empresas	8
2 Problemas en la Empresa Constructora	10
3 Gerencia, Gestión empresarial y Técnicas de Gestión Empresarial	14
3.1 Gerencia	14
3.2 Gestión empresarial	14
3.3 Técnicas de Gestión Empresarial.....	15
3.4 Unidad de Producción	15
3.4.1 Unidad de Producción y la Empresa constructora	16
3.4.1.1 La ejecución de obra	18
4 Recursos Humanos	18
4.1 Planeación de los Recursos Humanos.....	19
4.2 Control de los Recursos Humanos	21
4.3 Psicología en la Administración de Recursos Humanos	22
4.4 Reclutamiento	22
4.5 Selección.....	24
4.6 Inducción	25
4.7 Desarrollo profesional.....	26
4.8 Administración de Sueldos y Salarios.....	27
4.8.1 Procedimiento de movimientos de personal (MOPER)	28
4.9 Evaluación y retribución del desempeño	28
5 Sugerencias al Sistema de Recursos Humanos	29
5.1 El aprendizaje según el Constructivismo.....	30
5.2 Plan de comunicación	31
5.2.1 Acciones	32

5.3 Sugerencias de acuerdo al PMBOK	34
5.3.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	35
5.3.2 Adquirir el Equipo del Proyecto	36
5.3.2.1 Adquisición mediante “outsourcing”	37
5.3.2.2 Análisis de Decisiones Multicriterio	38
5.3.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto.....	39
5.3.3.1 Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo	44
5.3.3.2 Evaluaciones de Desempeño del Equipo	45
5.3.4 Dirigir el Equipo del Proyecto.....	46
5.3.4.1 Gestión de conflictos.....	48
5.3.4.2 Habilidades Interpersonales.....	50
5.3.4.2.1 Liderazgo	51
5.3.4.2.2 Motivación	51
5.3.4.2.3 Influencia.....	51
5.3.4.2.4 Toma de decisiones.....	52
5.3.4.2.5 Negociación.....	52
5.3.4.2.6 Generar confianza	53
5.3.4.2.7 Entrenamiento	53
5.4 Desarrollo profesional.....	54
5.4.1 Motivación para el logro del desarrollo profesional.....	55
5.4.2 Un modelo de Desarrollo profesional.....	56
5.4.2.1 Etapa de incorporación	58
5.4.2.2 Etapa de crecimiento	58
5.4.2.3 Etapa de madurez	58
5.4.2.4 Etapa de maestría	59
5.4.3 Sistemas de Desarrollo profesional.....	59
5.4.3.1 Componentes de los Sistemas de planificación del Desarrollo profesional	60
5.4.3.1.1 Valoración personal	60
5.4.3.1.2 Evaluación de la realidad.....	60
5.4.3.1.3 Fijación de objetivos.....	60
5.4.3.2 El papel de empleados, directivos y Constructora en la planificación del desarrollo profesional	61

5.4.3.2.1 El papel del empleado	61
5.4.3.2.2 El papel del directivo	61
5.4.3.2.3 El papel de la Constructora	63
5.4.4 Claves estratégicas del Desarrollo profesional	64
5.4.4.1 Desarrollo profesional y competencias distintivas de la Empresa Constructora.....	64
5.4.4.2 Incorporación y orientación	64
5.4.4.2.1 Aproximación	65
5.4.4.2.2 Contratación.....	65
5.4.4.2.3 Afianzamiento	65
5.4.4.3 Estabilización profesional.....	66
5.4.4.4 Obsolescencia de habilidades	67
5.4.4.5 Equilibrio trabajo-familia.....	67
5.4.4.5.1 Tipos de conflicto trabajo-familia	67
5.4.4.5.2 Políticas de la Empresa Constructora para compatibilizar el trabajo y la familia	68
Políticas de comunicación de información sobre el trabajo y la familia, y exigencias laborales	68
Flexibilidad en condiciones y horarios laborales.....	68
Servicios de apoyo.....	68
5.4.4.6 Pérdida del puesto de trabajo.....	70
5.4.4.7 Jubilación.....	71
5.4.4.7.1 Programas de prejubilación	71
5.4.4.7.2 Programas de jubilación anticipada	71
Conclusiones	72
Anexo. Glosario	74
Bibliografía	76
Tesis.....	76
Publicaciones.....	77
Referencias.....	77

Sugerencias en la Gestión de los Recursos Humanos de las PYME's constructoras para la mitigación de problemas presentes en sus actividades ligadas a la dirección y la toma de decisiones.

Objetivo general

Este trabajo tiene el objetivo de mostrar información relativa a la administración de los Recursos Humanos dentro de una pequeña Empresa Constructora que se desempeñan en la dirección y toma de decisiones de los proyectos que la misma realiza. Información que sirva como respaldo en la toma de decisiones para mitigar algunos de los problemas que impactan en la eficiencia y eficacia de la empresa a través de la motivación del personal.

Objetivos particulares

- Detectar algunos de los problemas que padecen las pequeñas empresas constructoras que perjudican las actividades ligadas a la dirección y la toma de decisiones, es decir, la dirección de equipos de trabajo, la gestión de proyectos (alta dirección estratégica)
- Identificar de qué manera puede intervenir la gestión de Recursos Humanos en la mitigación de los problemas detectados.
- Convertir el desarrollo de una pequeña Empresa Constructora en algo posible.
- Dar sugerencias en la gestión de Recursos Humanos para que en la dirección de las pequeñas empresas constructoras se hagan las modificaciones necesarias y con ello mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos productivos de la empresa así como mejorar el desempeño profesional de los empleados creando una conciencia colectiva en donde impere buscar el bien de la empresa.

Introducción

El mundo empresarial posee la característica especial de la inestabilidad y el cambio. Continuamente aparecen nuevos productos y procesos, nuevos mercados y mejores formas de acceder a ellos. El dinamismo es la ley imperante en la realidad empresarial. Las empresas, y especialmente las PyMES, son organismos que tienen que enfrentar las transformaciones externas, y en su capacidad para obtener ventajas de esta situación se basan sus posibilidades de éxito y supervivencia.

Es por eso que ninguna empresa de cualquier tamaño o tipo de actividad está exenta de tener el inconveniente de un mal funcionamiento dentro de ella, lo que provoca que la eficiencia de sus actividades se vea mermada. El inconveniente puede ser originado por varios factores, algunos dependen de la misma empresa, otros no depende directamente de la empresa.

La Construcción es una de las actividades iniciáticas del hombre en cuanto a especie y en cuanto a individuo. El paso del hombre recolector de frutos silvestres al cazador o agricultor en quien

derivará el desarrollo de la humanidad, está marcado por saltos decisivos: el fuego, el lenguaje, el dominio de herramientas y la capacidad de previsión. Todo ello es la base para una actividad de conjunto que por muchos es considerada como la primera manifestación de laboriosidad con fijación de objetivos que es la de construir, preparar espacios para la vida en cualquiera de sus manifestaciones o necesidades.

La Construcción es una de las pocas actividades (productivas) del hombre en donde se dan cita el pasado y presente, con una aplicación de técnicas y de herramientas que mezclan tradiciones artesanales y las más novedosas técnicas, métodos y metodologías basadas en el uso de tecnologías de última generación. La Construcción, a diferencia de otros sectores de actividad, ha ido evolucionando de un modo atenuado. La incorporación de nuevas tecnologías nunca ha provocado un salto de grado suficiente como para haber transformado radicalmente la aplicación del factor trabajo. Por esta razón, por la posibilidad de rastrear una trayectoria lineal sin rupturas ni cortes definitivos entre un antes y un después, el estudio sobre el modelo de aplicación del factor trabajo en la Construcción es no sólo pertinente, sino una necesidad para profesionales del management o gestión de Recursos Humanos y para los profesionales vinculados a la actividad constructiva.

Las PyMES de la construcción, trabajan por lo general basándose en un sistema empírico que lleva a cabo el propietario y que “le ha funcionado en toda su vida”, sin tener conciencia de que si se aplican las técnicas y metodologías de organización podrá tener mucho mejores resultados en la Empresa, en concreto, en mejores rendimientos del personal.

Dentro de los problemas que son propios de la empresa, y quizás el más importante, es la dirección de la misma, es decir, la Gestión Empresarial. Es por eso que es de gran importancia tener información y metodologías óptimas en la Gestión de los Recursos Humanos. Esta investigación tiene el propósito de dar sugerencias aplicables en el manejo de los Recursos Humanos dentro de las PYME's constructoras. Algunas de estas sugerencias tienen relación con el aspecto psicológico de los Recursos Humanos (como el aprendizaje según el constructivismo), otras sugerencias son relativas al plan de comunicación que existe dentro de la Empresa Constructora, ya que la adecuada comunicación dentro de cualquier empresa es un aspecto fundamental para el éxito de la misma.

Esta investigación considera de gran relevancia la existencia del PMBOK publicado por el Project Management Institute (PMI) el cual sirve como una guía para dirigir un proyecto de una manera tal, que el manejo de los recursos implementados en él, nos garantice el éxito del mismo. Ya que una Empresa Constructora puede también ser considerada como un proyecto, esta investigación busca la aplicabilidad del PMBOK en el manejo de los Recursos Humanos de la misma. Es pertinente aclarar que los Recursos Humanos considerados en esta investigación son los involucrados en la planeación y dirección de los proyectos que ejecuta la Constructora, es decir, esta investigación no contempla la mano de obra que ejecuta de forma directa los proyectos de construcción, sino quienes están en la oficina. El hecho de enfocarse en esta parte específica de los recursos humanos de la Constructora acota a los temas relacionados exclusivamente con las

actividades de oficina, como son el control de obra, seguimiento del avance del proyecto, trámite de permisos y licencias para llevar a cabo la obra, suministro de materiales, asignación de gastos para viáticos para el personal que labora fuera de la ciudad, seguimiento a la asistencia del personal de campo, así como el pago de su nómina, la negociación con contratistas así como el seguimiento a el pago por su trabajo, etc.

Es importante hacer notar que las personas que laboran dentro de la Constructora involucradas en la planeación y dirección de los proyectos a cargo de la misma para lograr un funcionamiento óptimo, tanto para ellos como para la empresa deben estar motivados, esta investigación considera a la motivación como un eje central para el bienestar de la Constructora y un factor de gran importancia para mantener la motivación dentro de la plantilla de la Constructora, es, que estas personas sientan en todo momento que se están creciendo dentro de la empresa, es por ello que esta investigación también presenta sugerencias para promover un Desarrollo profesional de los trabajadores.

1 Empresa

1.1 Definición de Empresa y Empresa Constructora

El concepto de empresa abarca varios ámbitos de especialización, por lo tanto puede ser estudiada y definida desde la perspectiva económica, jurídica, sociológica, etc. En el caso que nos atañe que es el de la Ingeniería, es importante considerar la perspectiva económica, por lo cual es necesario conocer los elementos comunes de las empresas:

- Unos objetivos que integran su finalidad. Toda empresa debe definir claramente lo que quiere hacer (construir viviendas, vender inmuebles, asesoría económica y financiera a empresas, fabricación de material de obras, etc.)
- Un conjunto de factores de producción o recursos necesarios para la obtención y/o distribución de bienes y servicios. Para la adquisición de dichos factores es preciso contar con la financiación adecuada.
- Una dirección que establece los objetivos a alcanzar, organiza los factores de producción e impulsa a la organización para la consecución de las metas establecidas.

Considerando los elementos anteriores se puede decir que una empresa es la unidad básica de la producción. Surge con el objetivo de producir bienes económicos y prestar los servicios demandados por la sociedad a cambio de un beneficio. Tiene como finalidad esencial proporcionar diversos bienes, ya sean productos o servicios a la disposición de los consumidores, en las mejores condiciones de calidad, precio y situación, ya sea elaborando o produciéndolos directamente, o limitándose a acercarlos al demandante. Tendrá siempre una labor de intermediación en el mercado porque tenderá una especie de puente entre la producción y el consumo

Carlos Suarez¹ establece que la empresa constructora consta de 4 elementos: clientes, capital, recursos humanos y conocimiento del proceso. En donde el recurso humano es básico, ya que obteniendo éste, el cliente llegará y el capital también. Con el personal adecuado, se debe definir claramente los objetivos primordiales, entre los cuales destacan, inicialmente, el servicio al cliente, ya que con esto se iniciará la empresa constructora, lo cual tendrá como resultado la satisfacción del mismo y por último se obtendrá una alta rentabilidad de capital.

1.1.1 clasificación de las Empresas

Una clasificación es la relativa a su tamaño, lo cual las divide en:

- Micro empresa. En la cual el dueño es ayudado únicamente por unas cuantas personas a las que controla directamente, sin jefes inmediatos, normalmente tiene 4 o 5 empleados.
- Pequeña empresa. Tiene uno o dos niveles de mando intermedios y un número de trabajadores de 40 a 50.
- Empresas medianas. Cuando tienen de 100 a 500 trabajadores y de 3 a 5 niveles jerárquicos.
- Empresas grandes. Cuando tienen más de 500 trabajadores, normalmente con un promedio de 1000 trabajadores y 6 o más niveles jerárquicos en la línea de mando más larga.

El Diario Oficial de la Federación publicó en el 2009 lo siguiente:

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	desde 11 hasta 30	desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	desde 11 hasta 50	desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	desde 31 hasta 100	desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	desde 51 hasta 100		
	Industria	desde 51 hasta 250	desde \$100.01 hasta \$250	250

* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

¹ SUAREZ, Carlos. *Administración de empresas constructoras*. México, 1980. Pág. 67

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) clasifica a las empresas de dos formas: por su tamaño y por los servicios que presta.

La clasificación por su tamaño, depende de los ingresos que tiene la empresa por año, de acuerdo a esta cifra su clasificación puede ser de una micro, pequeña, mediana, grande o gigante empresa constructora, de acuerdo al desglose de afiliados 2011 de la CMIC, basándose en la estratificación de la Secretaría de Economía se tiene:

Tamaño de la Empresa	De	Hasta
Micro	0	5,000,000
Pequeña	5,000,001	151,000,000
Mediana	151,000,001	250,000,000
Grande	250,000,001	500,000,000
Gigante	500,000,001	En adelante

Con la finalidad de clasificar a las empresas en las actividades de mayor importancia la CMIC tiene los siguientes servicios que prestan las empresas:

1. Sector energía

1.1 Generación y conducción de energía eléctrica

1.2 Obras relacionadas con el petróleo y el gas

2 Sector comunicaciones y transportes

2.1 Transporte terrestre y aéreo

2.2 Transporte marítimo fluvial

2.3 Obras para telecomunicaciones

3 Sector vivienda

3.1 Edificación residencial

3.2 Obras de urbanización

4 Sector agua y medio ambiente

5 Sector salud

6 Sector educación

7 Sector industria, comercio y turismo

7.1 Edificaciones industriales

7.2 Edificación comercial

7.3 Turismo

8 Sector seguridad pública

9 Especialidades diversas

10 Instalaciones en edificaciones

11 Servicios profesionales

Este caso de estudio, se enfoca a las micro y pequeñas empresas

2 Problemas en la Empresa Constructora

Debido a ciertos problemas económicos, entre ellos procesos recesivos sufridos en el país, prácticamente durante los cambios sexenales, de 1976 a la fecha, han puesto en riesgo o llevado a la quiebra a un gran número de micro y pequeñas empresas constructoras.

Algunas personas consideran que la situación económica del país y la “falta de trabajo” son los factores que amenazan la estabilidad financiera y la permanencia de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, existen estadísticas que indican que un gran número de micro y pequeñas empresas han fracasado a pesar de que manejaban volúmenes de obra suficientes para asegurar su estabilidad.

Algo que es cierto es que el proceso recesivo afecta a todo tamaño y tipo de empresas. Para este caso, las grandes empresas constructoras han tomado medidas para sobrevivir en esta situación, una de ellas es reducir sus costos de operación. Lo cual les otorga una ventaja sobre las micro y pequeñas empresas. Ya que por la cantidad y tamaño de los contratos que las grandes empresas obtienen, estas empresas pueden hacerse más compactas y después volverse a expandir conforme lo requieran sus volúmenes de obra, sin provocar ningún daño a su estructura empresarial.

Es bien sabido que la dirección de una empresa constructora así como de sus proyectos implica controlar diferentes aspectos tales como administrativos, técnicos, económicos, legales, organizacionales, etc. y que existen varias herramientas o metodologías que pueden ser utilizadas para ese fin.

Se sabe que los costos indirectos de obra se analizan y cuantifican de acuerdo a un tiempo predeterminado en el contrato, realizar la obra en un lapso mayor significa más gastos de operación y en los salarios del personal administrativo y directivo. Todo esto en perjuicio de las utilidades de la empresa.

Del mismo modo, el no poder cobrar los trabajos de acuerdo con lo programado, pondrá siempre a la empresa en apuros económicos y en riesgo de incumplir con sus compromisos financieros, lo

cual provocará atrasos en los tiempos programados, y volvemos al punto anterior. Se trata de un círculo vicioso.

Los problemas más constantes se pueden clasificar en la relación cliente-contratista, con los subcontratistas, los proveedores y fabricantes, la obtención de licencias y permisos así como los cambios climáticos.

Es común que en la relación cliente-contratista el cliente modifique más de una ocasión el proyecto mientras se está llevando a cabo la construcción (geometría, ampliaciones y reducciones, especificaciones con cambios en los materiales de recubrimiento o en texturas, colores, etcétera). Lo que lleva a atrasos en algunos trabajos o suspensiones parciales. Los cambios requieren tiempo para su solución, rediseño y aprobación y, en muchas ocasiones, demolición de trabajos ya ejecutados, lo cual indudablemente repercute en un mayor tiempo de ejecución de la obra. Así mismo, el cliente, al solicitar cambios, demuestra su insatisfacción, lo cual repercute en que los pagos se atrasen. Además, el avance no será igual al planeado debido a los cambios y por tanto, el trabajo no podrá ser estimado ni cobrado de acuerdo al programa financiero.

Otro tipo de problema constante es la urgencia de entregar un trabajo o una obra en un período extraordinariamente corto, fuera del programa original. Por ejemplo, cuando se tiene que entregar en un día determinado, por razones políticas. Esto los obliga al pago de tiempo extra, a trabajar el turno nocturno, llevar comida a la obra, ofrecer compensaciones especiales, etcétera. Razón por la cual, para cumplir a tiempo, se tienen que realizar compras de urgencia no programadas, que en algunas ocasiones los proveedores tienen problemas para poder surtir, lo que obliga a comprar sin los descuentos previstos o a un mayor costo, o se generan incumplimientos en fechas, condiciones de entrega y características técnicas.

Aunado a lo anterior, los subcontratistas incrementan los costos o hay que compensarlos de alguna forma por realizar los trabajos en un menor tiempo. Estos gastos no siempre o no todos se pueden trasladar a los clientes e incrementan los costos de operación de la empresa.

Otro problema frecuente, sobre todo para la pequeña empresa constructora que se dedica a alguna especialidad de la construcción como acabados instalaciones, pisos, plafones, cancelería, entre otros, es que no se les da espacio para trabajar. Estas empresas dependen muchas veces del avance de otros trabajos y, cuando entran a trabajar, casi siempre hay algo que estorba o que hay que mover para después regresarlo, o se tiene que dejar esa zona para trabajarla después, con las consecuentes pérdidas de tiempo y calidad, además del sobre costo que ello implica.

Del mismo modo, los tiempos que las dependencias oficiales se toman para hacer las revisiones y otorgar los permisos son excesivos.

Cuando en un proyecto se trabaja conjuntamente con otras empresas subcontratadas y estas empresas son extranjeras se llega a tener el problema de tener poca comunicación con dichas empresas, y no se aclaran todas las dudas acerca del proyecto que le corresponde realizar a cada empresa porque muchas personas en el proyecto no hablan inglés.

Un padecimiento más son los cambios climáticos que son de una naturaleza impredecible, tales cambios afectan a las excavaciones, la cimentación, el colado de elementos estructurales y gran parte de la obra que se realiza a la intemperie, expuesta a la lluvia, el granizo, las heladas, las polvaredas, el frío o el calor.

La etapa económica más importante de un proyecto de construcción es la materialización física, ya que es aquí donde se hacen las mayores inversiones. La intención en el desarrollo del diseño y la construcción de las obras, tiene un eminente enfoque de negocios, donde las partes, conforme con sus contratos, buscarán los mejores acuerdos económicos

La construcción es una etapa dentro del ciclo de vida de los proyectos que requiere planeación, comprensión plena de planos, del diseño conceptual básico, de detalles, de sistemas constructivos y de las especificaciones para poder presupuestar y programar en condiciones competitivas y con baja probabilidad de riesgo. Considerando lo anterior, el factor humano (empleados) tiene una gran importancia para la programación y ejecución del proceso constructivo.

También sabemos que muchas empresas poseen empleados con capacidades y conocimientos necesarios para sacar adelante las organizaciones, pero que no son tomados en cuenta en las decisiones importantes, porque los empresarios o gerentes, no tienen el estilo de liderazgo idóneo que les permita explotar el recurso humano. Como ya se dijo, el desarrollo de las Empresas depende directamente de la fuerza laboral, con estrategias previamente diseñadas. Sin embargo, es por la complejidad de los caracteres y personalidades de los empleados, que no resulta fácil guiarles para los intereses organizacionales y personales.

El tener definidas las actividades que debe desarrollar cada persona que labora en la Empresa permite que el reclutamiento de personal tenga mejores resultados y sea más puntual, ya que permite tener perfectamente claras las aptitudes que deben buscarse y requerirse en los candidatos a encontrar, evitando lo que comúnmente sucede, que después de un mes de trabajo el empresario se da cuenta de que contrató a la persona equivocada, con los consiguientes problemas y costos de haber tomado una decisión equivocada en la contratación. Lo que nos dice que el recurso humano se debe cuidar desde su selección en todos los niveles

El descuido del personal, como una de sus consecuencias provoca que el personal no tenga tiempo, éste es un obstáculo que se convierte en un círculo vicioso, ya que el personal no tiene tiempo debido a que está desorganizado y no puede solucionar el problema porque le falta tiempo. El directivo de la empresa debe encontrar la manera de romper este círculo y aprovechar los beneficios del trabajo organizado y de equipo.

Déficits notorios en la dirección de personas. El perfil técnico puro otorga una rigidez grande y contrapuesta a la adaptabilidad propia y necesaria de las personas que dirigen grupos humanos. Cuando la persona que dirige el grupo de trabajo cuenta con una perspectiva cerrada que sólo cuenta con conocimientos meramente técnicos carece de habilidades para dirigir los Recursos Humanos, lo cual vuelve complicada la organización de éstos, la asignación de trabajos no es la

adecuada y la energía así como el talento de las personas termina desperdiciándose ya que no se asigna a una óptima labor.

La otra cara de la moneda se presenta cuando algunos trabajadores de los puestos administrativos que no son ingenieros civiles arrastran ciertas secuelas propias de no sentirse “constructores” lo que significa un desconocimiento del proceso de producción (técnicas, métodos, lógica, etc.), así como un desapego respecto de alternativas o de procesos de mejora, otro síntoma de este sentir es la falta de dotación técnica para implicarse en fenómenos relacionados con la gestión integral.

La competencia actual y el nivel de exigencia que experimenta una Empresa Constructora han hecho que se vuelva necesario simplificar las estructuras organizativas, es decir, aplanarlas, lo que tiene como consecuencia menos niveles dentro del organigrama lo que provoca en la plantilla de Recursos Humanos un sentimiento de estancamiento, debido a que perciben como algo difícil el obtener un ascenso, frustración y un sentimiento de no ser valorados dentro de la Constructora lo que provoca un desinterés. Esto se debe a que hasta ahora se tiene la idea de que el éxito se ve reflejado en el lugar que una persona ocupa en un organigrama, se olvida que existen otras formas en que el desarrollo profesional se hace notar.

Un desinterés por parte del personal puede ser expresado mediante la renuencia a apoyarse entre ellos mismos y entre las áreas o departamentos de la empresa, ya que el trabajador buscará exclusivamente su bienestar y no el de la empresa. Si esta renuencia se deja crecer o intervienen otros factores como los personales más que la renuencia de apoyarse puede presentarse un comportamiento en donde algunas personas “le metan el pie” a otros elementos de la empresa, es decir, obstaculice el trabajo de los demás.

Durante la ejecución de los proyectos con frecuencia se llega a tener discusiones por no llegar a un acuerdo de la forma más adecuada en que se realizará un proyecto ya que para realizar la misma obra puede haber más de una programación o manera de llevarla a cabo de forma exitosa, es común que los profesionales de la construcción se aferren a el método con el que siempre han hecho las cosas porque siempre les ha funcionado y llegan a creer que es el único método que existe, y como se dijo en el párrafo anterior, si la persona no tiene el interés de ayudar a la empresa y a sus compañeros, no aceptará propuestas para innovar su forma de hacer las cosas.

En los años en que estamos, encontrar “un buen trabajo” se ha vuelto más complicado, ya que muchas empresas de variados giros y actividades ofrecen sueldos bajos y prestaciones que los trabajadores perciben como pocas o mínimas. A pesar de ello los profesionistas toman esta clase de trabajos porque necesitan cubrir los gastos de su vida personal, sin embargo mientras están en esa clase de puestos su vista permanece en obtener un mejor empleo, por lo tanto, si encuentran una oferta que les parezca más atractiva dejan el trabajo en el que estaban, creando con eso una alta rotación de empleados en las empresas. Tal situación se convierte en un problema para la empresa ya que existe la necesidad de constantemente buscar gente nueva y repetir la capacitación. Además de que se crea la sensación de que los trabajadores de la empresa Constructora pierden continuidad en su espíritu de equipo, con lo cual, su motivación se ve interrumpida.

Este análisis está orientado a la evaluación y resolución de problemas que se presentan en la administración de las pequeñas empresas que tienen como objetivo:

- Posibilitar el desarrollo de la empresa constructora
- Incrementar las utilidades del empresario
- Mejorar el desempeño profesional del empleado
- Elevar la satisfacción del cliente

3 Gerencia, Gestión empresarial y Técnicas de Gestión Empresarial

3.1 Gerencia

La Gerencia puede entenderse de dos maneras básicas: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Aunado a otros términos, la palabra gerencia en nuestra actualidad está estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

Como se dijo, el término gerencia tiene dos utilidades principales. Cuando se habla de Gerencia como sección o departamento de una empresa (también se le puede llamar management), se está haciendo referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que pueden organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones que están a su cargo, de tal manera que pueda existir una dinámica y una comunicación apropiada entre ellas. Muchas veces, las temáticas comunes de una gerencia tienen que ver con el diseño y delegación de proyectos, el trabajo en el área de recursos humanos, la coordinación de las finanzas, la selección y aplicación de métodos de trabajo, el mantenimiento de un buen liderazgo, etc. Por otro lado, el término gerencia es aplicado para describir justamente este tipo de actividades más que para hacer referencia a una sección de la empresa.

Para los fines que tiene este trabajo se usará el término de Gerencia como la actividad de administrar y dirigir procesos en la empresa. La función primordial de la Gerencia consiste en tomar decisiones que determinen el curso de la empresa. Hay cuatro clases principales de problemas de decisión en contexto: toma de decisión en condiciones de certeza, en condiciones de riesgo, en condiciones de incertidumbre y en condición de conflicto.

3.2 Gestión empresarial

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas

mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado a la aparición y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo

3.3 Técnicas de Gestión Empresarial

Conjunto de técnicas que se aplican en la administración. De una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa deberá la dificultad de la gestión del empresario o productor. Su objetivo fundamental es mejorar la productividad, sustentabilidad y competitividad asegurando la viabilidad de la empresa a largo plazo. Actividad empresarial que busca a través de personas como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos.

- **Análisis Estratégico.** Diagnosticar e identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional.** Planificar con anticipación el quehacer futuro de la empresa y fijar la estrategia, metas u objetivos a cumplir; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignar responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la Tecnología.** Aplicar sistemas de información y comunicación intra y extra empresa en todas sus áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera.** Obtener dinero y crédito al menor costo posible, asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos.** Utilizar la fuerza de trabajo de forma más eficiente preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución.** Suministrar bienes y servicios que satisfagan necesidades del consumidor, transformando materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión Ambiental.** Contribuir a crear conciencia sobre la aplicación, en la empresa, de políticas de defensa del medio ambiente.

3.4 Unidad de Producción

Una unidad de producción es un conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, relacionados entre sí bajo criterios empresariales y reunidos en un espacio común, para proporcionar bienes y servicios que satisfagan necesidades personales o colectivas, obteniendo un beneficio económico con ello.

Un bien es un producto elaborado o semielaborado destinado al consumo; por ejemplo, una casa, un aeropuerto o una línea férrea son bienes o productos elaborados, consumibles en el mercado. El cemento, una viga de hierro, o un panel sintético son bienes semielaborados destinados a producir otros bienes.

Los Recursos Humanos en una unidad de producción son las personas que forman lo que se conoce como “plantilla”. Su esfuerzo, inteligencia e imaginación son el origen de la generación de riquezas.

Los recursos materiales son las materias primas de las que se parte para obtener los productos finales. Las unidades de producción pueden adquirir materiales acabados, listos para ser ensamblados al conjunto o semiacabados que precisan de una serie de transformaciones antes de ser insertados en el conjunto.

Los recursos tecnológicos son los medios de los que se valen los trabajadores para realizar su trabajo. Son las máquinas, herramientas y útiles que permiten racionalizar y maximizar el esfuerzo de los miembros de la unidad.

El capital necesario para dotar a la empresa de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que debe tener la unidad de producción, recibe el nombre de Recursos Financieros.

3.4.1 Unidad de Producción y la Empresa constructora

Recordando que la palabra empresa proviene de emprender. Una empresa es ante todo un grupo de personas que con responsabilidades y habilidades diferentes se plantean unos objetivos y emprenden las acciones que consideran más adecuadas en orden a cumplirlos y a obtener un beneficio económico de su esfuerzo. Tal sentimiento debe de ser difundido a lo largo y ancho de toda la organización empresarial, debe formar parte de la identidad del grupo. En la unidad de producción en cambio, el mensaje que debe prevalecer es el de la eficiencia.

El principio de supervivencia de cualquier empresa es gestionar del mejor modo posible sus recursos, tanto materiales como los financieros, y muy particularmente los recursos humanos. La finalidad última de la organización consiste en atribuir a cada persona o grupos de personas la responsabilidad de llevar a cabo determinadas funciones. La organización de una unidad de producción debe establecer la jerarquía por la que se rigen las funciones. No todas las funciones tienen el mismo “rango”. Depende de los intereses y prioridades de cada proyecto. La jerarquización de las funciones empresariales se materializan en lo que se denomina organigrama de la unidad de producción.

Una de las grandes peculiaridades de la industria de la Construcción es que desarrolla o crea un producto desestandarizado, cada obra, cada proyecto es un mundo único e irrepetible. La acumulación de experiencias para la organización de una estrategia de aplicación de fuerza de trabajo tiene también esa peculiaridad que en muchas ocasiones se traduce en una inconveniencia, pero también aporta la posibilidad de mejorar continuamente dicha estrategia, pues en cada proyecto existe una nueva oportunidad.

En cualquier caso podemos hablar de dos modelos, dos unidades tipo que corresponden con las dos grandes especializaciones productivas.

El modelo de funciones y actividades en una unidad de producción dentro del subsector de Edificación es como sigue:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
Oficina técnica	-Técnicas de proyectos -Definir los alcances de los proyectos
Técnicas auxiliares	-Técnicas de control de calidad -Topografía -Técnicas de ejecución de obra
Acondicionamiento de terreno	-Movimiento de tierras
Estructuras	-Técnicas de ejecución de estructuras de concreto -Montaje de estructuras de acero
Albañilería	-Albañilería
Aislamiento e impermeabilizaciones	-Técnicas de aislamiento e impermeabilizaciones
Acabados	-Pintura de edificios -Instalación de revestimientos
Máquinas	-Operación de maquinaria
Seguridad	-Técnicas de seguridad e higiene

El modelo de funciones y actividades en una unidad de producción dentro del subsector de Obra Civil es como sigue:

FUNCIONES	ACTIVIDADES
Oficina técnica	-Técnicas de proyectos para obras públicas -Definir los alcances de los proyectos
Técnicas auxiliares	-Técnicas de control de calidad -Topografía -Técnicas de ejecución de obra
Acondicionamiento de terreno	-Movimiento de tierras
Estructuras	-Técnicas de ejecución de estructuras de concreto -Montaje de estructuras de acero
Albañilería	-Albañilería
Aislamiento e impermeabilizaciones	-Técnicas de aislamiento e impermeabilizaciones
Firmes y pavimentos	-Operación de maquinaria de firmes y pavimentos -Técnicas de pavimentación
Infraestructura ferroviaria	-Operación de maquinaria de vía -Técnicas de ejecución y mantenimiento de vías férreas

Perforaciones, túneles y obras subterráneas	-Técnicas de perforación y voladuras -Operación de maquinaria de perforación
Obras marítimas e hidráulicas	-Operación de canales y puertos -Operación de maquinaria de acondicionamiento de fondos
Maquinaria	-Operación de maquinaria de carga y elevación -Operación de maquinaria de plantas de concreto -Operación de maquinaria de aglomerados asfálticos
Conservación	-Técnicas de conservación y vigilancia
Seguridad	-Técnicas de seguridad e higiene

El diseño de organigramas funcionales, en combinación con el uso de otras herramientas de gestión de recursos humanos, son una base fundamental para el desarrollo de estrategias flexibles de aplicación de factor trabajo.

3.4.1.1 La ejecución de obra

Cada una de las fases en la ejecución de obra tiene una dinámica propia. La planificación del factor trabajo se realiza según las técnicas y métodos específicos necesarios para cumplir los objetivos señalados en cada proyecto. La relación entre unas fases y otras está determinada por las precisiones de cada proyecto.

Estas dos cuestiones tienen una gran importancia para la aplicación de factor trabajo, pues quien esté a cargo de Recursos Humanos debe de tener la oportunidad de intervenir en el diseño de las obras con el propósito de ubicar del mejor modo posible las capacidades que tiene el factor trabajo de la empresa constructora. Generalmente ocurre lo contrario, el encargado de Recursos Humanos recibe proyectos en los cuales no puede intervenir en el diseño.

En términos de esfuerzo, de forma cuantificable, en número de horas aportadas al conjunto del proceso de producción, el trabajo concentrado en la ejecución de obra es superior al destinado a las tareas de diseño. Por esta razón el encargado de Recursos Humanos debería implicarse con mayor dedicación a la facilitación y mejora de la aplicación de factor trabajo en las fases en donde se realizan las tareas de diseño.

4 Recursos Humanos

La literatura muestra que los Recursos Humanos (habilidades, aptitudes y experiencias de las personas) incrementan la productividad (Zubillaga 2000). Está documentado que la Planeación que define los objetivos de producción y los medios para lograrlos es también un factor importante de la productividad (Anzola 1993). La calidad en los Recursos Humanos y en los procesos de la empresa también aumenta la productividad. Los recursos humanos han desempeñado un papel fundamental en las organizaciones, ya que sin ellos ningún proceso podría realizarse. Los recursos humanos son estratégicos para el desarrollo organizacional, y se ven ahora como capital

intelectual de la organización, ya que son las personas las que crean, innovan y manejan la información, constituyendo la fuente de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias, los cuales representan el punto medular para incrementar la productividad y con ella, la creación de una verdadera ventaja competitiva.

La asignación del personal es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas, planes detallados, incluyendo una revisión del desempeño y retroalimentación. Por lo cual, la planeación se convierte en una pieza clave.

4.1 Planeación de los Recursos Humanos

Luthans Fred (1988) establece que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, como son: la organización, la ejecución y el control. Además la planeación forma los cimientos de la administración, resultando difícil para el administrador realizar dichas funciones exitosamente. Es necesario establecer planes conjuntos para lograr las metas a corto, mediano y largo plazo.

E. Burak (1983) menciona que existen dos componentes que deben considerarse en la planeación de recursos humanos:

- 1) Pronosticar, implica generar números, tipos y cualidades de personal que se tendrá disponible o que será requerido.
- 2) Programar, involucra el desarrollo de las actividades necesarias para que el pronóstico inicie sus operaciones.

Robbins (1993) establece que la planeación de recursos humanos es el proceso por el cual la gerencia se asegura de tener el número y la clase de personal correctos en los lugares apropiados y en los momentos adecuados, que es capaz de terminar efectiva y eficientemente las tareas que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos generales y a contribuir con la productividad de la empresa.

Se puede decir que la planeación es la etapa en donde se establecen los objetivos para el sistema de operaciones de las empresas, así como las políticas, programas, procedimientos y presupuestos necesarios para alcanzar los objetivos. En esta fase se incluyen los esfuerzos dirigidos hacia la planeación del producto y el diseño de estrategias respecto a la forma de desarrollar el proceso de transformación.

El logro de los objetivos depende en gran medida de lo planeado y de un sistema de información de la producción y de la forma en que se toman las decisiones ante los cambios de la demanda, el estado de los inventarios, el nivel de la calidad, la innovación de equipos y productos.

El proceso de la planeación en general, puede mostrarse de la siguiente manera:



La planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas hacia el futuro, encaminadas a la fecundidad de los objetivos, ya que los detalla por medio de planes tomando en consideración que la eficiencia no se logra con la improvisación. Según Rodríguez J. (1999 p.18) los principios de la planeación son la Precisión, Unidad, Flexibilidad y Extensión. Planear es de vital importancia porque:

1. Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
3. Propicia una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán por lograr y mejorar las cosas.
4. Condiciona el organismo social al medio ambiente externo.
5. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
6. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.
8. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de sus tiempos y esfuerzos.
9. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
10. Hace que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar las decisiones a que se llegan.
11. Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

La planeación de recursos humanos puede resumirse en tres pasos:

- 1) Evaluar los recursos humanos actuales (análisis del puesto, descripción del puesto y especificación del puesto)
- 2) Evaluar las necesidades futuras de Recursos Humanos (objetivos y estrategias de la organización)
- 3) Desarrollar un programa para satisfacer las necesidades futuras de Recursos Humanos (estimar las carencias tanto en número como en clase, resaltando las áreas en las cuales la organización tendrá un exceso de personal)

4.2 Control de los Recursos Humanos

Terry George (1974) establece que el control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando, y si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleva a cabo de acuerdo a lo planeado. Generalmente, cualquier actividad puede controlarse con respecto a los siguientes factores: cantidad, calidad, uso del tiempo o costo.

El proceso de control inicia con la determinación de normas y medidas, actividad que consiste en establecer indicadores cuantitativos de los objetivos y de los programas operativos, definiendo los estándares de operación y de rendimiento. Los estándares de operación señalan los niveles de eficiencia, calidad y oportunidad de cada una de las actividades a realizar.

El siguiente paso es determinar los mecanismos y procedimientos necesarios para efectuar la medición, y esto se puede lograr utilizando análisis comparativo y de costo beneficio.

El control es una fase que está relacionada directamente con la planeación, y es importante para poder determinar el cumplimiento de los planes establecidos por la empresa.

Sérvulo Anzola (1993) establece que el control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideales para su logro y contribuir al incremento de la productividad. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos en impedir su repetición.

El control se puede aplicar en todos los niveles de la empresa, desde las actividades más sencillas hasta las más complejas. Existen diferentes formas de realizarlo, puede ser a través de observación directa de los empleados, por contactos informales visualizando la forma en que se llevan a cabo las actividades de acuerdo al puesto, también se pueden realizar auditorías periódicas, revisando las operaciones de maquinarias y el desempeño de los trabajadores.

Los elementos de control pueden ser de diferente naturaleza: cantidad, calidad, uso de tiempo, costo. Los tipos de control puede clasificarse de acuerdo con su trabajo en:

- Para el desempeño (estudios de tiempos y movimientos, horarios de producción, inspecciones).

- Control de calidad (inspecciones, control estadístico de calidad).
- Desempeño del trabajo (reportes, presupuestos, costos estándar).
- Planear y programar operaciones (pronóstico de ventas, presupuestos)
- Motivación de los empleados (promociones, incentivos)

4.3 Psicología en la Administración de Recursos Humanos

La psicología aplicada a la administración de recursos humanos en una empresa, en pocas palabras se trata de cómo debe ser el comportamiento del personal dentro de una empresa y qué herramientas de la psicología permiten modificar la conducta o el medio ambiente del trabajador en la organización.

La psicología es primordial para poder tener un mejor entendimiento de lo que es el comportamiento de los individuos, su proceso y los modelos de comportamiento de las organizaciones; como también el objeto de la importancia de la psicología y el personal dentro de la organización y su adaptación.

Es de suma importancia saber cómo se está comportando nuestro personal dentro de la empresa, y saber el motivo de ese comportamiento ya sea bueno o malo, que es lo que lo lleva a tal comportamiento; para así poder saber cómo actuar ante esa situación.

Se toma en cuenta algunos puntos que son de importancia que afectan directamente al comportamiento del personal como lo es ,la personalidad, la motivación, capacitación, comunicación, percepción, ambiente de trabajo entre otros, es por ello que debe haber un ambiente propicio, para que el personal tenga un comportamiento adecuado y así se beneficien ambas partes.

4.4 Reclutamiento

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener información al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de recursos humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”²

El reclutamiento se puede realizar a través de fuentes internas así como externas.

Fuentes internas:

- Transferencia de personal

² DOLAN, Simón Randall S. Schuler, Ramón Valle, La Gestión de Recursos Humanos Pág. 86

- Ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal

Fuentes externas:

- Carteles o anuncios
- Contactos con universidades, entidades estatales, escuelas
- Anuncios en diarios o revistas
- Agencias de reclutamiento
- Candidatos presentados por empleados de la empresa

Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos, es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección, los candidatos.

Como se ha dicho, el reclutamiento puede ser interno o externo, en lo que al reclutamiento interno se refiere se recomienda una política de Reclutamiento al momento de recibir la requisición de personal el acudir o llamar al solicitante de la posición para saber si la posición puede ocuparse de manera interna y de esta manera comenzar el proceso interno, de lo contrario iniciará el proceso con personas externas a la empresa.

Si se implementa el reclutamiento externo y se ocupa un sitio de internet sólo podrá publicarse externamente una vacante siempre que el sitio electrónico cuente con el mínimo registro de salvaguarda de información de la empresa. Si se considera usar otros medios como es el caso de una feria de empleo, algún medio electrónico o cualquier otro medio relacionado al reclutamiento y estos medios tienen algún costo, este deberá ser autorizado por el Coordinador de Recursos Humanos.

La publicación de la vacante en forma externa en cualquier medio deberá contener como mínimo, los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa
- Nombre de la vacante
- Objetivo del puesto
- Rango de edad
- Sexo

- Estudios (especificar escolaridad y tipos de especialidad de licenciatura o posgrados)
- Idiomas
- Conocimientos y manejos técnicos de algún software, equipo o maquinaria.
- Experiencia laboral mínima requerida (en tiempo, actividades y/o funciones)
- Zona para laborar (si es dentro o fuera de la ciudad)
- Horario de trabajo
- Disponibilidad para viajar
- Disponibilidad de cambio de residencia
- Tipo de Contratación ofrecido
- Prestaciones Ofrecidas (de forma general mencionar 2 o 3)
- Mencionar literalmente "Sueldo Mensual"

4.5 Selección

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, es un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales.

a) La adecuación del hombre al cargo

b) La eficiencia del hombre al cargo

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

En la bibliografía se puede encontrar como recomendación el siguiente proceso de selección:

- Solicitud de empleo
- Cita para entrevista
- Examen de conocimiento
- Examen psicométrico o entrevista
- Examen medico
- Entrevista con futuro jefe inmediato
- Se elige quien de los candidatos se queda en el puesto

Para realizar la selección se debe de partir de los siguientes elementos:

- Exámenes Técnicos
- Exámenes Psicométricos.
- Estudio Socioeconómico
- Análisis médico

- Reporte de entrevista
- Reporte de Psicometría

Se recomienda que el manejo de la información personal de los candidatos en forma de resultados de psicometría, resultado de examen técnico, reporte de entrevista, estudio socioeconómico y examen médico debe de mantenerse en forma confidencial sin divulgarse más allá de lo necesario.

El examen técnico será responsabilidad del jefe inmediato elaborar tal examen que evalúe conocimientos o destrezas en específico de los candidatos, esto con las herramientas que considere necesarias (algún software en particular, examen de conocimientos, etc.).

En el proceso de entrevistas mínimamente se deberán sostener 2 entrevistas en el proceso, es decir, el encargado del proceso de selección y el jefe inmediato deberán entrevistar a los candidatos más acordes al perfil. Para la presentación de candidatos sólo se seleccionarán para la entrevista con el jefe de área solicitante los postulantes que cumplan satisfactoriamente las etapas de la primera entrevista y examen psicométrico.

4.6 Inducción

La inducción es el conjunto de actividades que tienen como finalidad el introducir a la persona seleccionada en el proceso a la empresa, a su puesto y/o a sus funciones. Con el fin de dar a conocer la información necesaria para el correcto desempeño dentro de la empresa y de las funciones del trabajador. La inducción está encargada de facilitar el ingreso del personal a la empresa y/o su nuevo puesto para garantizar un mayor índice de eficiencia de la persona.

La inducción tiene el objetivo de proporcionar las herramientas (físicas e intangibles) al trabajador para ayudar a su integración a la empresa y/o al puesto.

La inducción viene desde lo general, en donde consiste en que todos los trabajadores de nuevo ingreso deberán recibir inducción a la empresa, a las prestaciones a las que tiene derecho, así como informarle los códigos a los que se sujeta al ser contratado.

También se recomienda una inducción en el área en que va a trabajar, es decir, todo trabajador, sin excepción, le será dada una inducción en su área, referente a la seguridad y funcionamiento, en la más cercana a su centro de trabajo.

Y una inducción específica: Todo trabajador, sea nuevo o no, deberá contar con una Inducción específica al puesto que esté ocupando, misma que no deberá rebasar de tres semanas después de ocupar ese puesto de trabajo. Ésta deberá ser impartida por el jefe inmediato del puesto y será monitoreado por Recursos Humanos.

Se sugiere la implementación de una conformidad de la inducción, lo cual consiste en que al finalizar cada tipo de Inducción, el trabajador deberá firmar una hoja de aceptación y constancia de Inducción.

Se sugiere crear los siguientes documentos y/o archivos:

- Proyección del video de bienvenida a la empresa. (Historia, Misión, Visión, Valores, Línea de Productos, Organigrama de Directores).
- Presentación en PowerPoint de las prestaciones a las que como trabajador, tiene derecho.
- Documentación física de: Código de Conducta, Política de Uso de los Sistemas Informáticos, Manual de la empresa.
- Formato de Inducción Específica al puesto.
- Formato de Inducción General
- Examen de Inducción

Se le debe dar al trabajador de nuevo ingreso un panorama general y práctico de la operación de la constructora en sus procesos productivos, su normatividad aplicable y su ambiente laboral. Se recomienda programar mensualmente esta Inducción.

4.7 Desarrollo profesional

El desarrollo profesional lo podemos conceptualizar, no sólo como el grado de preparación que el trabajador ha logrado o está en vías de lograr para desempeñar un tipo de trabajo dentro del espectro de posibilidades de una cierta profesión sino, además, como el conjunto de procesos de carácter subjetivo, que se expresan en sus capacidades, disposiciones y orientaciones motivacionales y en otros recursos y potencialidades de su personalidad (que, en su conjunto, son ahora llamadas competencias humanas y profesionales) y que le permiten construir planes y proyectos de vida en la dirección del desarrollo personal y del logro de un desempeño exitoso en su actividad profesional.

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia, sin este apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de estas actividades, que resultan indispensables para el interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

Dentro de un campo internacional uno de los aspectos más importantes es la exposición a otras culturas. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional. Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

Retroalimentación es la que le permite conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada.

El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

El área de desarrollo es el área dedicada a detectar, accionar y verificar los procesos encaminados a desarrollar las áreas de oportunidad del personal. Generando un proceso completo e integral de capacitación que permita desarrollar al personal en los ámbitos profesional y personal. Es decir, es un área estratégica en el negocio, por medio de la inversión en el personal, brindando retorno económico a la empresa y desarrollo al personal.

Para tal desarrollo es necesario crear:

- Plan Anual para la Capacitación
- Registros de Detección de Necesidades de Capacitación
- Listas de Asistencia por curso

4.8 Administración de Sueldos y Salarios

Esta administración consiste en los procesos del Área de Recursos Humanos encaminados a buscar la equidad interna y externa en la remuneración económica que se le da al trabajador por su trabajo. Se busca dar una retribución equitativa y justa, concerniente a la responsabilidad, conocimientos y jerarquía de la persona y alinearla con el puesto.

La administración de Sueldos y Salarios debe ser un área factor de retención de personal, resultando redituable y rentable, monetariamente hablando, para la empresa y un factor de motivación para el trabajador.

Tiene como objetivo primordial generar un paquete de remuneración completo y suficiente para que los trabajadores vean, desde el punto de vista económico, más atractiva la permanencia en la empresa en cuestión que la oferta de cualquier otra empresa.

Se recomienda generar los siguientes documentos:

- Formato de movimientos de personal (MOPER)
- Propuesta de modificación de sueldo autorizada
- Tabulador de sueldos por niveles
- Plan de sueldos anual

La administración de los Sueldos y salarios es importante en la empresa ya que la conformidad y alegría de los empleados depende en gran parte de sus ingresos, para mantener un apropiado nivel de ingresos en la nómina de empleados se sugiere:

- Modificación de Sueldo: Toda modificación a sueldos, deberá ser propuesto por el Jefe de Recursos Humanos, con visto bueno del Coordinador de Recursos Humanos y autorizado por el Director General sin excepción.

- Composición del Tabulador de Sueldos.- El tabulador está compuesto por 25 niveles de los cuales cada uno tiene un punto mínimo y máximo, así como un punto guía (punto ideal del nivel).
- Movimiento de Personal.- Todo movimiento en cuanto a la información del personal, se asienta en los MOPER'S, eso incluye las modificaciones al sueldo.

4.8.1 Procedimiento de movimientos de personal (MOPER)

a) Objetivo

Establecer una guía que permita un control al momento de realizar las actividades de movimientos al personal, haciendo más efectivo el manejo de información del personal.

b) Alcance

Todo el personal será objeto de un MOPER, al momento de haber un cambio de sueldo, posición, centro de trabajo y/o cambio de jefe inmediato.

c) Definiciones

Movimientos al Personal. Todo cambio en la información de un colaborador que involucra al personal en sueldo, posición, centro de trabajo y/o su jefe inmediato.

d) Periodicidad

Cada que exista un cambio en la información del personal refiriéndose a cualquiera de los aspectos antes mencionados.

4.9 Evaluación y retribución del desempeño

La evaluación pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

La evaluación del personal puede definirse como un proceso continuo, sistemático, su unidad, mediante el cual se realiza una apreciación del grado en que los individuos de una organización alcanzan las finalidades de su puesto de trabajo y en conjunto de su unidad, con el propósito fundamental de impulsar la mejora de sus competencias y/o recompensar el valor aportado.

Se propone realizar una encuesta relacionada a los temas y áreas de Recursos Humanos a manera de evaluar las funciones, asesoría y gestión de los procesos de recursos humanos con un enfoque desde la perspectiva del cliente interno, es decir, los demás empleados.

Esta encuesta deberá tener el propósito de recabar datos cualitativos y cuantitativos referentes a cómo ven en la empresa la gestión del área de Recursos Humanos y que ésta, a su vez, analice y

procese la información para determinar planes de acción correctivos y preventivos sobre los aspectos con oportunidad de mejora y que, también, sepa en qué aspectos destaca y es reconocido por el cliente a quien da servicio.

Esta evaluación es propuesta de forma semestral o anual, ya que un menor tiempo no resultaría en una adecuada implantación de las acciones correctivas y no daría el suficiente tiempo para hacer notar una mejoría.

5 Sugerencias al Sistema de Recursos Humanos

De acuerdo a lo planteado en la teoría anterior de la gestión de Recursos Humanos en una empresa, se hacen las siguientes recomendaciones destinadas a pequeñas empresas constructoras para explotar el talento de la plantilla de empleados de la empresa y con ello lograr que los procesos dentro de la constructora se vuelvan más eficientes a través del planteamiento de un orden y estrategias bien definidas.

Es necesario que se identifiquen en la Empresa Constructora claramente los aspectos administrativos, técnicos, económicos, legales, organizacionales, de comunicación y planeación y sean analizados de forma particular, sin embargo no se debe de perder de vista la relación e influencia que existe entre estos rubros de la Empresa, es decir, no se debe de olvidar que estos aspectos de la Empresa son un sistema y que a pesar de conocer cada uno de ellos se debe de mantener un enfoque holístico que contemple las interacciones y consecuencias que tiene el manejo de cada uno de estos rubros.

Para evitar que una obra se construya en un tiempo que supere al programado y con ello hacer posible que los costos indirectos no sean mayores a los pronosticados se debe fijar el objetivo de evitar la ocurrencia de problemas que sean consecuencia de errores por parte de las personas que forman parte de la Empresa Constructora y hacer de este objetivo un objetivo inexorable. La idea puede sonar a algo imposible, sin embargo, con una gestión adecuada de los Recursos Humanos, una gestión que tiene como fin explotar al máximo el talento, capacidades, habilidades, competencias y aptitudes de esta parte esencial de la Constructora la meta comienza a parecer más cercana.

Es importante decir que estas estrategias parten desde el punto en que se comienza a considerar cómo se siente el empleado, es por eso que en la teoría se habló de la psicología en la Administración de los Recursos Humanos. Las mismas también consideran todo el proceso que atraviesa el empleado desde su llegada a la empresa.

Se deben analizar el aprendizaje según el constructivismo, las teorías de la conducta, teoría constructivista y conductas de la personalidad que permitirán planear administrativamente el manejo del personal.

Para que la empresa tenga un funcionamiento adecuado, es de significativa importancia que la comunicación entre los elementos que trabajan como un sistema sea óptima, es decir que toda la

información que se genere y maneje para cada proyecto sea compartida con todos los interesados y que sea transmitida de forma completa y oportuna, es común que esto no suceda, lo cual genera problemas en la ejecución de los proyectos, dentro de las sugerencias que se dan en este trabajo se recomiendan acciones dentro de la Empresa Constructora para poner en marcha un Plan de Comunicación con los objetivo de dimensionar la actividad de comunicación en la Constructora, promover la motivación e integración de los empleados, vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa, entre otros.

Es importante resaltar que el manejo de los Recursos Humanos dentro de la Constructora debe buscar siempre el desarrollo profesional de su plantilla, es decir

5.1 El aprendizaje según el Constructivismo

El constructivismo ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. El aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias.

Aprender es, por lo tanto, un esfuerzo muy personal por el que los conceptos interiorizados, las reglas y los principios generales puedan consecuentemente ser aplicados en un contexto de mundo real y práctico.

De acuerdo a los constructivistas, el profesor actúa como facilitador que anima a los estudiantes a descubrir principios por sí mismos y a construir el conocimiento trabajando en la resolución de problemas reales o simulaciones, normalmente en colaboración con otros alumnos. Esta colaboración también se conoce como proceso social de construcción del conocimiento.

Algunos de los beneficios que la empresa obtendrá de este proceso social son:

- Los empleados pueden trabajar para clarificar y para ordenar sus ideas y también pueden contar sus conclusiones a sus compañeros.
- Eso les da la oportunidad de elaborar lo que aprendieron.

Por lo tanto con la plantilla de Recursos Humanos se deben de tener en cuenta los siguientes principios propuestos por el constructivismo:

- Las aptitudes de quien aprende son importantes. Es decir, que es de fundamental importancia conocer las capacidades de la persona que vamos a emplear o que ya tenemos trabajando dentro de la empresa.
- La motivación incide en el aprendizaje. A mayor motivación mayor posibilidad de aprendizaje sea esta general, deseo de aprender o necesidad de realización, como específica, lograr una recompensa o evitar un castigo o sanción determinada. Es por eso que debemos mantener al personal motivado, pero no sólo de forma económica, sino con otros incentivos, como reconocimiento y respeto. Pero se debe ser precavido y no llegar a

la excesiva motivación, ya que ésta puede provocar estados de ansiedad que resulten negativos para lograr aprendizajes positivos

- El aprendizaje bajo control de la recompensa es preferible al aprendizaje bajo control del castigo. Lo cual se interpreta como el planteamiento de que a la plantilla de Recursos Humanos es preferible darles una perspectiva de que es bueno que aprendan las cosas para obtener un buen resultado para ellos y para la empresa y no la perspectiva de que si no aprenderán algo malo les va a suceder.
- El aprendizaje bajo motivación intrínseca es preferible al aprendizaje bajo motivación extrínseca. El separar este tipo de motivación es importante ya que es probable que a un porcentaje importante de nuestros Recursos Humanos prefiera ser motivado de una forma “personal” y no en público, es decir, delante de sus compañeros.
- Se tolera mejor el fracaso cuando hay una reserva de éxitos que compensen el fracaso experimentado. En este punto toma una relevante importancia lo que se dijo de motivar a los empleados con reconocimiento y respeto por sus logros, ya que esto le creará un historial de éxitos en el cual podrá apoyarse si llega a haber algún error en su desempeño.
- El establecimiento de metas realistas favorecen el aprendizaje al retroalimentar el esfuerzo. Al empleado se le deben plantear metas que él considere que son alcanzables y que lo motiven, esto ayudará a darle una perspectiva de que su esfuerzo está valiendo la pena.
- La participación activa de quien aprende es preferible a la recepción pasiva. Con ello se está planteando que debemos hacer que los empleados participen en todos los procesos que le atañen a su puesto.
- La aplicación de conocimientos y la transferencia de estructuras a nuevas situaciones se da con más efectividad cuando se pueden encontrar operatividad y efectividad para sí mismo y para los demás en variedad de posibilidades reales. Es decir, que siempre se debe incentivar a los empleados a ligar cada conocimiento adquirido a las demandas que pueda presentar un nuevo problema, adaptando ese conocimiento para obtener buenos resultados.

5.2 Plan de comunicación

En cualquier proceso o proyecto que se lleve a cabo, así como en muchas otras cosas de la vida el que exista una adecuada comunicación entre los elementos que participan en el proyecto ayuda a que todo se desarrolle de una mejor manera porque tales elementos tienen conocimiento de lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, para qué se debe hacer, y porqué se va a hacer.

La comunicación es la herramienta más importante y potente que tenemos los humanos. Se trata sobre todo de un proceso de intercambio. La información es el contenido de la comunicación y es la base de las decisiones, por ese motivo las organizaciones tienen la necesidad de tener la información disponible para poder tomar las decisiones adecuadas. En el caso de una pequeña empresa constructora el que haya una comunicación entre todos sus recursos humanos ayudará a que los proyectos siempre sean llevados de una forma organizada, programada y con una sola visión, es decir, que además de que todos los recursos trabajarán de forma organizada, tendrán

una visión de lo que ocurre en su entorno, de qué manera este entorno influye en su trabajo y la importancia que tiene su desempeño en el desarrollo del proyecto.

La comunicación ha sido identificada como una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de los proyectos. Es esencial que exista una comunicación eficaz dentro del equipo de los proyectos y entre el director de cada proyecto así como con el director de la empresa, los miembros del equipo y todos los interesados externos. La transparencia en la comunicación permite el trabajo en equipo y conduce a un alto desempeño. Mejora las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y crea una confianza mutua.

Para comunicarse de manera eficaz, el director de la Empresa Constructora debe tener presentes los diferentes estilos de comunicación de las demás partes, los matices, las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación. Estar atento a estos factores conduce a un entendimiento mutuo y, en consecuencia, a una comunicación eficaz. Los directores de la empresa deben identificar los diferentes canales de comunicación, comprender qué información deben suministrar y recibir, y qué habilidades interpersonales los ayudarán a comunicarse de manera eficaz con los diferentes interesados del proyecto que se vaya a realizar. Llevar a cabo actividades de desarrollo del espíritu de equipo a fin de determinar los estilos de comunicación de los miembros permite a los directores planificar las comunicaciones con una sensibilidad adecuada a las relaciones y diferencias culturales.

La comunicación debe estar presente en todos los niveles jerárquicos de la empresa, tanto dentro de los mismos como entre un nivel y otro. Es por ello que debe haber flujos de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales

Para garantizar que la información llegue a todos los recursos humanos se debe asegurar la correcta y fluida transmisión de instrucciones y acciones dentro de la organización, es decir, que la información sea transmitida desde quien la genera hasta la última persona que se vea influenciada por tal información.

El plan de comunicación tiene como objetivos:

- Dimensionar la actividad de comunicación en toda la empresa.
- Promover la motivación e integración de los empleados.
- Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa.
- Recoger las diferentes herramientas disponibles en cada ámbito para la gestión de la comunicación de la empresa constructora.

5.2.1 Acciones

- Si bien todos los proyectos de una constructora comparten la necesidad de comunicar información sobre el proyecto, las necesidades de información y los métodos de distribución pueden variar. Además, durante este proceso se han de tener en cuenta y documentar adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición

final de la información de cada proyecto. Las consideraciones importantes que puede ser necesario tener en cuenta incluyen, entre otras:

- Quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella;
 - Cuándo van a necesitar la información;
 - Dónde se debe almacenar la información;
 - En qué formato se debe almacenar la información;
 - Cómo se puede recuperar la información; y
 - Si es necesario tener en cuenta zonas horarias y barreras de idioma.
- Junta todos los viernes por la mañana antes de comenzar la jornada laboral, para comentar como se ha desarrollado el trabajo a lo largo de la semana. Así como atender inquietudes que el personal tenga acerca de alguna parte del proyecto que se esté ejecutando, la junta no se podrá dar por terminada hasta que todo el personal manifieste que tiene toda la información necesaria para ejecutar su trabajo.
 - Creación de un buzón de sugerencias. En caso de que algún integrante del personal no tenga la confianza o seguridad de tratar algún tema durante la junta llevada a cabo los viernes, tendrá la opción de hacer uso de un buzón de sugerencias, el buzón de sugerencias será revisado por los dirigentes de cada departamento de la empresa constructora, con el objetivo de resolver las inquietudes depositadas en el buzón.
 - Reunión cada dos meses entre el jefe del departamento y cada uno de los elementos de su departamento para conocer la situación de este último. Así como para que el jefe del departamento pueda hacer observaciones si las tiene.
 - En caso de presentarse una crisis, tener preparada una fuerza de tarea (anexos).
 - Detectar y corregir desviaciones a través de una encuesta de satisfacción y análisis una vez al año.
 - En la empresa constructora se darán a conocer los resultados de la encuesta de satisfacción y los cambios que se consideren necesarios al plan de comunicación.
 - Se elegirá un responsable de comunicación dentro de la empresa constructora quien deberá ser una fuente de información fiable.
 - El responsable de comunicación tendrá la responsabilidad de crear y supervisar campañas para difundir los mensajes clave de la constructora (se hará en coordinación con el jefe de Recursos Humanos).
 - Las computadoras empleadas en la constructora tendrán protectores de pantalla cuando no estén siendo utilizadas para transmitir mensajes a los empleados, tales como:
 - Mensajes corporativos
 - Mensajes de campañas internas
 - Imágenes relacionadas con la empresa
 - Novedades relevantes
 - Se debe de crear un boletín informativo que tenga un contenido el cual abarque las novedades de la constructora, noticias relevantes del sector de la construcción, nuevas vacantes si las hay, felicitaciones diversas.

Con el plan de comunicación se fomenta la creación de relaciones de trabajo, lo que se entiende como la interacción formal e informal con otras personas dentro de la empresa. Es una manera constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la eficacia de las diferentes opciones de gestión de personal. La gestión de los recursos humanos se beneficia de la creación de relaciones de trabajo, al mejorar el conocimiento y el acceso a activos de recursos humanos tales como competencias sólidas, experiencia especializada y oportunidades de colaboración externas. La creación de relaciones de trabajo puede ser una técnica útil en el inicio de un proyecto. También puede ser una manera eficaz de mejorar el desarrollo profesional de la dirección del proyecto tanto a lo largo del mismo como una vez finalizado.

5.3 Sugerencias de acuerdo al PMBOK

En ningún momento se debe de olvidar que el equipo de dirección de una Constructora es responsable de las actividades de dirección y liderazgo de la empresa, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases de los proyectos que la Constructora ejecuta.

El Project Management Institute (PMI) edita y publica de manera regular el PMBOK, una publicación en la que aparecen sugerencias acerca de cómo gestionar y dirigir un proyecto de cualquier tipo, en el PMBOK existe un apartado llamado “Gestión de los recursos humanos del proyecto” en donde marca cuatro facetas de la gestión de los Recursos Humanos:

- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal.
- Adquirir el Equipo del Proyecto. El proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto. El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- Dirigir el Equipo del Proyecto. El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Una adecuada gestión y liderazgo del equipo del proyecto también implica, otros aspectos que no se deben de perder de vista, como son:

- Influenciar el equipo del proyecto. Quien esté dirigiendo el proyecto debe ser consciente de los factores de recursos humanos que pueden tener un impacto en el proyecto e influenciarlos siempre que exista la oportunidad. Estos factores incluyen el entorno del equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores que influyen en el desempeño del proyecto.

- Comportamiento profesional y ético. Es decir, que el equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo, sin excepción, adopten un comportamiento profesional y ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea a través de un monitoreo y una supervisión.

De acuerdo a lo que dice el PMI, la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

5.3.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos

Una planificación de los recursos humanos eficaz debe tener en cuenta y planificar la disponibilidad o la competencia por los recursos humanos escasos cuando la Constructora se vea en la necesidad de disminuir la cantidad de trabajadores en su plantilla. En el ámbito del proyecto se pueden asignar roles tanto a equipos como a miembros del equipo. Dichos equipos o miembros del equipo pueden pertenecer o no a la organización que lleva a cabo cada proyecto. Es posible que otros proyectos compitan por recursos humanos con las mismas competencias o conjuntos de habilidades, un ejemplo de donde esto se puede presentar es cuando hay más de un proyecto relacionado con desarrollo inmobiliario, los proyectos demandarán gente que tenga competencias en diseño arquitectónico, competencias en edificación, competencias en diseño y ejecución de acabados. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente.

Para planificar de forma adecuada la gestión de los recursos humanos, la empresa constructora necesita información, la cual incluye de forma importante:

- El ciclo de vida del proyecto a ejecutar, así como conocer los procesos y recursos que serán aplicados en cada fase. Resulta casi imposible comenzar a planificar la gestión de los recursos humanos si no se conoce el proyecto que se realizará, y para iniciar se deben conocer las etapas del mismo, así como una duración aproximada de cada una de ellas. De igual forma, es de suma importancia tener una noción de los procesos que se llevarán a cabo en cada etapa. Para tener esta certidumbre se recomienda revisar de forma minuciosa el proyecto ejecutivo que está por realizarse, con ello se debe comenzar a considerar con qué recursos humanos cuenta la constructora para ejecutar el proyecto y si necesita algunos otros elementos en su plantilla, con esto la Constructora podrá planear con cuánto personal debe de contar durante la ejecución de las obras.

- El modo en que se ejecutarán los trabajos para alcanzar los objetivos del proyecto. Dentro de los procesos que serán llevados a cabo en el proyecto, se deben conocer los trabajos necesarios, es decir, saber quién debe realizar tales trabajos, cómo se deben ejecutar, el tiempo que tomará realizar tales trabajos, etc.
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que monitorearán y controlarán los trabajos mencionados en el punto anterior. La forma en que se le dará seguimiento a los trabajos que se realicen será a través de documentos en donde se registre:
 - Quién o quienes realizaron el trabajo
 - En dónde se hizo el trabajo
 - Cuándo fue ejecutado el trabajo
 - Qué recursos se utilizaron para llevar a cabo el trabajo
 - Observaciones al trabajo
- Una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas. Se recomienda que estas líneas base del proyecto sean mantenidas incluyéndolas en las misiones y visiones de cada proyecto que se ejecute. También a través de recordatorios de las líneas base en las reuniones que haya, en carteles visibles para los empleados.
- Las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados. Estos métodos de comunicación aparecen en el punto 5.2 (Plan de comunicación).

Otras recomendaciones que se pueden dar a partir de lo planteado por el PMBOK en la planificación de la Gestión de los Recursos Humanos son:

- Enumerar los requisitos preliminares para las habilidades requeridas. Es de suma importancia para el desarrollo de los proyectos que hará la empresa que la constructora tenga perfectamente definidos los perfiles necesarios en cada puesto a ocupar dentro de la empresa. Existe la posibilidad de que el elemento contratado no cubra al 100% el perfil planteado, por ello se recomienda que tales requisitos sean enumerados o enlistados de mayor a menor importancia que demanda el puesto para hacer la mejor contratación.
- Proporcionar guías sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, basadas en las condiciones del mercado. Las guías deben de ser elaboradas por el departamento de Recursos Humanos considerando la situación que se vive en la industria de la construcción en el momento de la adquisición del personal. Es de suma importancia para una empresa constructora conocer los tiempos pertinentes para contratar a su personal para así no tener problemas en lo referente a la iniciación y ejecución de un proyecto.

5.3.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

Para empezar, esta etapa debe darle completa continuidad a la Planeación de la Gestión de los Recursos Humanos. Adquirir el Equipo del Proyecto es el proceso de confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso consiste en describir y guiar la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente.

El equipo de dirección de la Constructora puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. Es importante tener en cuenta los siguientes factores a lo largo del proceso de adquisición del equipo del proyecto que se va a ejecutar:

- El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos que se generan en el proyecto. Es por eso que la empresa constructora debe emplear todas las herramientas que tiene para tener en el equipo lo demandado en la Planeación de la Gestión de los Recursos Humanos. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto.
- Si los recursos humanos no estuvieran disponibles para un proyecto en específico debido a restricciones, tales como factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, podría ser necesario asignar recursos alternativos, posiblemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se transgredan los principales criterios que demanda cada puesto que será cubierto por un recurso alternativo.

Estos factores deberán ser considerados en las etapas de planificación del proyecto. En caso de no contar con alguno de los Recursos Humanos solicitados será necesario que el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

5.3.2.1 Adquisición mediante "outsourcing"

Es común que las pequeñas empresas constructoras no cuenten con todo el personal que un proyecto demanda. Cuando la Constructora no cuenta con el personal necesario para completar un proyecto, los servicios requeridos pueden adquirirse de servicios externos. Esto puede implicar el subcontratar contratistas o subcontratar trabajo a otra compañía o empresa (outsourcing).

Para llevar a cabo tal adquisición es necesario entablar comunicación con un periodo de anticipación pertinente con la empresa, compañía o contratista a quien se le vaya a solicitar los servicios requeridos para saber si cuenta con los medios suficientes para proporcionar a la empresa Constructora el servicio con los requisitos que demanda el proyecto. La anticipación dará la oportunidad a la empresa Constructora de buscar el servicio que cumpla por completo lo que el proyecto a ejecutar demanda y la oportunidad de negociar el menor costo de contratación.

De esta manera la Constructora tendrá planeados los gastos directos que se generan por los recursos humanos que las obras demandan para su ejecución sin hacer de estos egresos algo permanente, la planeación implicará que el personal contratado a través del outsourcing posea las cualidades necesarias para llevar a cabo la obra de la mejor manera

5.3.2.2 Análisis de Decisiones Multicriterio

Los criterios de selección se utilizan a menudo como parte de la adquisición del equipo de Recursos Humanos. El uso de una herramienta de análisis de decisiones multicriterio permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales de la empresa Constructora lo cual facilita la elección del personal que va a funcionar mejor en los proyectos que la Constructora tiene planeado realizar. Los criterios se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de las necesidades dentro de la Constructora. A continuación se muestran algunos ejemplos de criterios de selección que se pueden utilizar para puntuar a los miembros de Recursos Humanos:

- Disponibilidad. Identificar si la persona está disponible para trabajar en el proyecto en cuestión dentro del marco temporal necesario. Se debe identificar si existe algún tipo de problema con la disponibilidad durante la línea de tiempo del proyecto a realizar, en caso de existir algún problema con la disponibilidad se debe buscar con anticipación a otra persona con un perfil que cubra los requisitos del proyecto. Tal criterio es importante en una empresa constructora ya que con frecuencia los proyectos se realizan en ciudades distintas de donde el personal es originario, por lo tanto quien participe en el proyecto debe de tener la disponibilidad de permanecer en una ciudad o poblado distinto al suyo mientras la obra se realiza.
- Costo. Verificar si el costo de añadir un nuevo miembro entra dentro del presupuesto establecido.
- Experiencia. Verificar a través de la entrevista si la persona posee la experiencia pertinente para contribuir al éxito del proyecto.
- Capacidad. Verificar a través de una evaluación si la persona cuenta con las competencias necesarias para el proyecto.
- Conocimiento. Considerar si el miembro del equipo posee conocimientos relevantes sobre el cliente a quien está dirigido el proyecto, la ejecución de proyectos similares al que se va a ejecutar o se está ejecutando y los factores que rodean el proyecto.
- Habilidades. Determinar si el miembro del equipo posee las habilidades necesarias para utilizar, implementar o capacitar en una herramienta implementada en el proyecto.
- Actitud. Se debe determinar si la persona tiene la capacidad de trabajar con otras personas como un equipo cohesionado.

Después de haber considerado los criterios mencionados (y si es necesario, otros más) se debe realizar la asignación del personal adecuado dentro de la Constructora. Se recomienda realizar una documentación de estas asignaciones, por ejemplo incluir un directorio de los Recursos Humanos, memorandos a los miembros del equipo y nombres incluidos en otras partes de los planes para la dirección del proyecto o proyectos que se van a ejecutar, tales como los organigramas y los cronogramas del proyecto.

En lo que respecta a la gestión de cada proyecto que se ejecutará, se recomienda realizar Calendarios de Recursos, un calendario de recursos documentará los períodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo del proyecto está disponible para trabajar en el proyecto. La

creación de un cronograma fiable, depende de la adecuada comprensión de la disponibilidad y de las restricciones del cronograma de cada una de las personas, incluidos los horarios de trabajo, el período de vacaciones, los feriados o festivos locales y los compromisos con otros proyectos.

En la ejecución de cualquier proyecto siempre existe la posibilidad de que en algún momento se presenten cambios o actualizaciones a lo planeado, en este caso, uno de los elementos susceptibles a cambios es el plan de gestión de los Recursos Humanos. Por ejemplo, puede ocurrir que la persona asignada a un rol predefinido no cumpla con todos los requisitos de dotación de personal delineados en el plan de gestión de los Recursos Humanos. Cuando aparecen brechas, es necesario actualizar el plan para la dirección del proyecto para modificar la estructura del equipo, los roles o las responsabilidades tratando de mitigar en la medida de lo posible los problemas que los cambios pudiesen generar.

5.3.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el Equipo del Proyecto se entiende como el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades y competencias personales, empleados motivados, reducción de las tasas de rotación de personal y un desempeño general del proyecto mejorado.

Quienes dirijan a la Empresa Constructora deben adquirir las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos que se conformen para cada proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos de cada proyecto. El trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito de los proyectos, y el desarrollo de equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales de la dirección de la empresa. Se debe crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Así también se debe motivar constantemente al equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño. Se puede lograr un alto desempeño del equipo mediante una comunicación abierta y efectiva, la creación de oportunidades para desarrollar el espíritu de equipo, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa. En cada proyecto quien esté a cargo del mismo debe influir en los interesados adecuados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos de proyecto eficaces.

En el desarrollo del equipo hay que considerar ciertos factores de los Recursos Humanos para que los procesos requeridos en el proyecto que se esté ejecutando sean más eficientes, uno de estos factores son las habilidades interpersonales, en ocasiones conocidas como “habilidades blandas”, son competencias conductuales que incluyen capacidades como habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, influencia, desarrollo del espíritu de equipo y facilitación de grupos. Estas habilidades blandas resultan ser activos valiosos a la hora de desarrollar el equipo del proyecto. Quien esté al frente del proyecto puede, por ejemplo, utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la

identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas.

Algo de gran importancia dentro de la gestión de Recursos Humanos, es la capacitación del personal, la capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. En las empresas Constructoras emergentes es común que tal capacitación no exista, porque se tienen pocos recursos para capacitar a todo el personal y porque se piensa que en las condiciones en que está el personal es como debe de llevar a cabo su trabajo sin importar que se enfrente con problemas en la realización del mismo.

La capacitación dentro de la Constructora puede tener variantes, de ellas se puede elegir la más adecuada a las necesidades de la Empresa y a los recursos con los que cuenta. Se pueden implementar métodos de capacitación en el aula, la capacitación por Internet, la capacitación basada en computadoras, la capacitación en el puesto de trabajo a cargo de otro miembro del equipo del proyecto, la tutoría y el entrenamiento. Siendo los últimos los más económicos para la Constructora, pero en los elementos que trabajan en la Empresa debe de existir un auténtico deseo de apoyar a la Constructora y por consiguiente a sus compañeros que necesiten asesoría en algún tema.

Si los miembros del equipo del proyecto no cuentan con las habilidades de gestión o habilidades técnicas necesarias, dichas habilidades (que en la industria de la construcción son indispensables para que los proyectos sean ejecutados de la mejor manera) se pueden desarrollar como parte del trabajo del proyecto. La capacitación programada se realiza según lo establecido en el plan de gestión de los Recursos Humanos. La capacitación no programada se realiza como resultado de la observación, la conversación y las evaluaciones del desempeño del proyecto, realizadas durante el proceso de dirigir el equipo del proyecto, es por eso que es importante que en todo momento exista una adecuada comunicación entre todos los elementos de la Constructora. Los costos asociados a la capacitación se podrían incluir en el presupuesto del proyecto, o bien ser asumidos por la Constructora ya que es muy probable que las habilidades adquiridas pudieran ser útiles para futuros proyectos, lo cual resulta una inversión para la Empresa. Se podría impartir por parte de instructores internos o externos.

En toda la gestión de los Recursos Humanos en un proyecto la Constructora debe establecer reglas básicas, tales establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. El compromiso por parte del personal con pautas claras desde su ingreso a la empresa reduce los malentendidos y aumenta la productividad. Discutir las reglas básicas en áreas tales como código de conducta, comunicación, trabajo conjunto o etiqueta de reuniones, permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para unos y otros. Todos los miembros de la Constructora sin excepción comparten la responsabilidad de hacer cumplir estas reglas una vez que han sido fijadas. Para garantizar el cumplimiento por parte de los elementos del equipo se deben de poner carteles con recordatorios en los lugares comunes de la oficina o los más transitados.

Dentro de empresas de otros ramos se emplea la Coubicación, o también conocida como matriz estrecha. En el caso de la empresa constructora se puede emplear colocando a varios o a todos los miembros más activos del equipo de cada proyecto en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo. La coubicación puede ser temporal, como por ejemplo en ocasiones de importancia estratégica durante el proyecto o durante todo el proyecto. Las estrategias de coubicación pueden incluir una sala de reuniones para el equipo (en ocasiones denominada “sala de guerra”), espacios para publicar cronogramas y otras facilidades que contribuyan a la mejora de la comunicación y del sentido de comunidad. Si bien la coubicación se considera una buena estrategia, el uso de equipos virtuales puede aportar beneficios tales como la utilización de recursos más expertos, costos reducidos, menor número de viajes y gastos de reubicación, así como la proximidad de los miembros del equipo a proveedores, clientes u otros interesados clave del proyecto en cuestión.

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable dentro de la empresa. Los planes originales relativos a las maneras de recompensar a las personas se desarrollan durante el proceso Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. Es importante comprender que una determinada recompensa otorgada a una persona sólo será eficaz si satisface una necesidad importante para dicha persona, lo que implica que se debe conocer el perfil y los intereses que los empleados tienen. Las decisiones relativas a la concesión de recompensas se toman, de manera formal o informal, durante el proceso de dirigir el equipo del proyecto mediante evaluaciones del desempeño del equipo (sección 5.3.3.2).

Las personas son motivadas cuando se sienten valoradas dentro de la empresa, y esta valoración se demuestra mediante las recompensas que reciben. En general, el dinero es considerado como un aspecto tangible dentro de cualquier sistema de recompensas, pero las recompensas que entendemos como intangibles pueden ser tanto o más eficaces. A la mayoría de los miembros de cualquier empresa les motiva la oportunidad de progresar, lograr y aplicar sus habilidades profesionales para hacer frente a nuevos desafíos. Una buena estrategia para quien este dirigiendo el proyecto que la Constructora realiza consiste en otorgar al equipo todo el reconocimiento posible durante el ciclo de vida de cada proyecto, en lugar de esperar a la finalización del mismo para hacerlo.

Las herramientas para la evaluación del personal proporcionan a la dirección de la empresa un conocimiento sobre las áreas de fortaleza y de debilidad. Estas herramientas ayudan al director del proyecto a evaluar las preferencias y las aspiraciones del equipo, cómo procesan y organizan la información, cómo tienden a tomar las decisiones y cómo prefieren relacionarse con otras personas.

Existen diversas herramientas disponibles, tales como las encuestas de actitud, las evaluaciones específicas, las entrevistas estructuradas, las pruebas de habilidad y los grupos focales. Estas herramientas pueden proporcionar una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación entre los miembros del equipo y fomentar unos equipos más productivos a lo largo del desarrollo del proyecto.

ENCUESTAS DE ACTITUD.

Estas encuestas sobre las actitudes de los empleados se conocen comúnmente como encuestas de satisfacción de los empleados. Estas encuestas tendrán el objetivo de evaluar sus sentimientos acerca del entorno de la Constructora, la comunicación con la gerencia, la satisfacción con la progresión laboral y otras áreas. Las encuestas de actitud de los empleados si se desea, se podrán personalizar para responder a las preocupaciones específicas de gestión, o podrán ser una evaluación general de la actitud. Las encuestas que se administran en forma rutinaria a través del tiempo van a proporcionar a la Constructora un indicador de la opinión de los empleados y del éxito de las iniciativas de los mismos.

Para crear la encuesta dentro de la Empresa es necesario seguir los siguientes pasos:

- Se debe determinar el enfoque de la encuesta. Las encuestas van a evaluar la actitud general de los empleados hacia la Constructora, deberán presentar las preguntas más generales sobre una amplia variedad de temas, incluyendo la satisfacción con los beneficios, remuneraciones y asignaciones de trabajo. Si se hacen encuestas para determinar la opinión de los empleados acerca de una política o iniciativa específica deben presentar preguntas detalladas sobre dicha política o iniciativa. Existe la posibilidad de crear una encuesta designada para un segmento de los empleados o para toda la empresa, eso dependerá de la situación que la Constructora esté pasando y qué percepción de los empleados se quiera conocer.
- Formular las preguntas de la encuesta. Estas serán descriptivas y fáciles de entender. Cuando las preguntas sean formuladas existe la posibilidad de dejar que los empleados respondan aplicando una escala de puntaje, verdadero o falso, u otra escala cuantitativa. Dado que las respuestas son más precisas si hay más opciones, quien formule la encuesta debe considerar una escala de 10 puntos para aumentar la precisión. Además se puede incluir una sección cualitativa que permita a los empleados escribir comentarios y proporcionar información adicional. Estas secciones escritas sin duda darán una buena idea de las actitudes y posiciones de los empleados, pero son difíciles de analizar estadísticamente.
- Examinar las preguntas del examen. Hay que tener la completa certeza de que las preguntas formuladas serán interpretadas de la manera en que fueron escritas. Se deben de realizar las preguntas a un grupo de prueba y pedir a los miembros de prueba que expliquen el significado de la pregunta para ellos. En base a la retroalimentación del grupo se debe de decidir si se debe de cambiar o no la forma en que las preguntas están formuladas para aumentar la claridad de las encuestas.
- Crear un formato que pueda ser administrado fácilmente a los empleados. Debido a la tecnología y a la practicidad se debe de considerar la posibilidad de que se pueda acceder a la encuesta a través de una computadora o vía Internet para facilitar el acceso a empleados que por cuestiones de alguna obra estén fuera de la ciudad, o que la encuesta pueda administrarse en papel si los empleados de la constructora no tienen acceso regular a una computadora, lo cual es complicado que ocurra.

- Sondear la opinión de los encuestados. Después de la distribución de la primera encuesta a los empleados que componen la fuerza de trabajo de la Constructora, se deberá recabar información sobre el proceso y la encuesta. La información será utilizada para mejorar la encuesta en las versiones futuras. Hay que tener muy en cuenta la posibilidad de colocar una sección para comentarios al final del formulario de la encuesta a fin de aumentar la tasa de respuesta.

GRUPOS FOCALES

Para empezar el grupo focal es un método cualitativo de investigación, que utiliza la discusión grupal como técnica para la recopilación de información, por lo que puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de un grupo de personas, sobre un tema de interés. Esta herramienta a diferencia de las encuestas de actitud tiene la peculiaridad de ser necesario que el moderador (quien irá guiando la discusión) deba crear un ambiente de comunicación entre los participantes que les permita hablar entre sí, hacer preguntas, expresar dudas y opiniones, en pocas palabras perder el miedo a que haya una retroalimentación de ideas. Además hay que tener cuidado en mantener el hilo conductor sobre la temática y que la elaboración de conceptos por parte de los participantes, no sea desbordada por factores ideológicos, políticos o existenciales. A pesar de los puntos que se acaban de mencionar tiene ventajas como:

- Conocer pensamientos y sensaciones de las personas
- Bajo costo
- Validez
- Flexibilidad para explorar
- Generar empatía y expresarse
- Es un estrategia para definir y entender problemas
- Se pueden estructurar planes y metas

Lo que el equipo que esté llevando a cabo la obra debe realizar para efectuar un grupo focal es lo siguiente:

- Se debe elegir a un moderador con las habilidades necesarias para llevar la discusión por el camino que se planeó en los temas que se tienen como objetivo. También se debe de asignar a un observador quien llevará el registro de todo lo dicho así como el lenguaje no verbal de los participantes.
- Se debe definir el día, lugar, hora, contenido y el número de personas que participarán en el grupo focal. Así como preparar las preguntas que servirán para iniciar el debate.
- Durante la reunión se deberá indicar el propósito de la misma así como las metas a las que se pretende llegar. Se deberá explicar cómo se procederá en las juntas y cómo podrán participar los miembros de ésta.
- Se deben dejar en claro las reglas.

- Al terminar la reunión se debe hacer un resumen global de la junta, examinar los datos para generar temas, nuevas preguntas y conclusiones.
- Se deben compartir los resultados con el grupo y darles un buen uso a los mismos.

5.3.3.1 Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo

Para que cualquier equipo funcione de forma adecuada es necesario que los integrantes del mismo sientan que son parte de eso: de un Equipo. Es por eso que dentro de la Empresa Constructora se debe fomentar el espíritu de equipo a través de ciertas actividades, las actividades de desarrollo del espíritu de equipo pueden variar desde un asunto tratado en 5 minutos durante una reunión de seguimiento hasta una experiencia facilitada por profesionales para la mejora de las relaciones interpersonales impartido fuera de la organización. El objetivo de las actividades de desarrollo del espíritu de equipo será ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz e integrada. La comunicación y las actividades informales como reuniones fuera de la Constructora pueden ayudar a generar un clima de confianza y a establecer buenas relaciones laborales.

El desarrollo del espíritu de equipo es un proceso continuo que resulta fundamental para el éxito de todos los proyectos que la Constructora realice. Si bien el desarrollo del espíritu de equipo resulta esencial durante las fases iniciales de cada proyecto, se trata de un proceso continuo. Resulta inevitable que haya cambios en el entorno de un proyecto y, para gestionarlos de manera eficaz, debe aplicarse un esfuerzo sostenido o renovado que promueva el desarrollo del espíritu de equipo. Quien esté dirigiendo el proyecto tendrá la responsabilidad de monitorear continuamente el funcionamiento y el desempeño del equipo a fin de establecer si es necesario implementar acciones para prevenir o corregir diversos problemas que se puedan presentar en el equipo.

Uno de los modelos que se utilizan para describir el desarrollo de un equipo es el de la escalera de Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), que establece cinco etapas de desarrollo por las que pueden pasar los equipos. Aunque por regla general dichos estados se suceden por orden, no es raro que un equipo se quede estancado en una etapa determinada o que retroceda a una etapa anterior. En el caso de proyectos cuyos miembros del equipo han trabajado juntos en el pasado, es posible que se salte alguna de las etapas. La forma en que estas etapas se pueden manifestar en equipos de la Constructora es la siguiente

- **Formación.** Esta es la fase en que se reúne el equipo y se informa acerca del proyecto y de cuáles son sus roles y responsabilidades formales. En esta fase, los miembros del equipo tienden a actuar de manera independiente y no demasiado abierta. Dentro de la Empresa Constructora sería bueno que a partir de esta etapa de formación se comiencen las actividades que empiecen a integrar a los miembros del equipo como una unidad. Esto a través de juntas, de reuniones, de grupos focales (punto 5.3.3). Para la Constructora es de

gran importancia que el equipo esté cohesionado para que todos tengan la vista en la misma meta.

- **Turbulencia.** Durante esta fase, el equipo comienza a abordar el trabajo del proyecto, las decisiones técnicas y el enfoque de dirección del proyecto. Si los miembros del equipo no colaboran ni se muestran abiertos a ideas y perspectivas diferentes, el ambiente puede tornarse contraproducente. En esta etapa es recomendable recordarle a los miembros del equipo que el éxito del proyecto que se está realizando es beneficioso para todos, es por eso que debe haber una apertura a nuevas propuestas en busca del éxito del proyecto.
- **Normalización.** En la fase de normalización, los miembros del equipo comienzan a trabajar conjuntamente y a ajustar sus hábitos y comportamientos para apoyar al equipo. Los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros. Es absolutamente necesario que se mantenga este estatus dentro del equipo para avanzar a la siguiente fase.
- **Desempeño.** Los equipos que alcanzan la etapa de desempeño funcionan como una unidad bien organizada. Son interdependientes y afrontan los problemas con eficacia y sin complicaciones.
- **Disolución.** En la fase de disolución, el equipo completa el trabajo y se desliga del proyecto. Esto sucede normalmente cuando se libera al personal del proyecto.

La duración de una etapa en concreto depende de la dinámica, el tamaño y el liderazgo del equipo. Durante la ejecución de los proyectos se debe tener una buena comprensión de la dinámica de equipo a fin de lograr que los miembros de su equipo atraviesen todas las etapas de manera eficaz.

5.3.3.2 Evaluaciones de Desempeño del Equipo

A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo del equipo del proyecto, tales como la capacitación, el desarrollo del espíritu de equipo y la cohesión, el equipo de dirección de cada proyecto debe realizar evaluaciones, formales o informales, de la eficacia del equipo. Es de esperar que las estrategias y actividades eficaces de desarrollo del equipo mejoren su desempeño, lo cual incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos de los proyectos que la Empresa Constructora realice.

El desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto, de desempeño según el cronograma del proyecto y de desempeño según el presupuesto. Los equipos de alto desempeño se caracterizan por este funcionamiento orientado a las tareas y a los resultados.

La evaluación de la eficacia de un equipo puede incluir indicadores tales como:

- Mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera más eficaz. Estas mejoras se verán reflejadas en el rendimiento que los Recursos Humanos tengan durante la elaboración del proyecto y la calidad del trabajo con que la obra sea ejecutada.

- Mejoras a nivel de las competencias que ayudan al equipo a funcionar mejor como un grupo de personas consolidado con un solo objetivo. Tales mejoras se notarán en la facilidad que tienen los Recursos Humanos de la Constructora con la que llevan a cabo sus tareas.
- Reducción del índice de rotación del personal. Por los tiempos en que vivimos se ha vuelto muy común que los trabajadores de una empresa (y en este caso es empresa en general, no sólo las constructoras) permanezcan muy poco tiempo en una empresa ya que están en una permanente búsqueda de algo mejor. Mientras mayor estabilidad tenga un trabajador en su puesto, incrementará la maestría con que este elemento desempeñe sus labores. Además de que con un menor índice de rotación del personal se evitará tener que capacitar a los elementos de forma constante, lo que implicaría gastos a la empresa.
- Mayor cohesión del equipo, producto de la convivencia, con lo que los miembros comparten abiertamente información y experiencias y se ayudan mutuamente para mejorar el desempeño general de cada proyecto. Dentro de la Constructora se debe dar impulso a que exista una convivencia más estrecha entre los trabajadores para que lleguen a este grado de empatía y trabajen como una unidad que se apoya entre sí.

Como resultado de la realización de una evaluación de desempeño general de los Recursos Humanos, se podrá identificar la capacitación, el entrenamiento, la tutoría, la asistencia o los cambios requeridos para mejorar el desempeño de los Recursos Humanos. Esto debería incluir también la identificación de los recursos adecuados o requeridos para alcanzar e implementar las mejoras identificadas en la evaluación. Estos recursos y recomendaciones para la mejora en el desempeño de los Recursos Humanos de la Constructora se deben documentar adecuadamente y remitir a las partes pertinentes de la empresa.

5.3.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño en cada proyecto. El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento de los Recursos Humanos, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros de la empresa.

Como resultado de la adecuada gestión de los Recursos Humanos, se envían solicitudes de cambio, se actualiza el plan de gestión de los recursos humanos, se resuelven los problemas, se suministran datos necesarios para las evaluaciones del desempeño y se añaden lecciones aprendidas a la base de datos de la Empresa Constructora.

Dirigir los Recursos Humanos de la Constructora requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección de cada equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Quien dirija cada proyecto debe asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño.

Se recomienda generar de forma periódica informes de desempeño del trabajo, los cuales proporcionan documentación sobre el estado actual de cada proyecto en comparación con las proyecciones de cada uno. Las áreas de desempeño que pueden ayudar en la gestión de los Recursos Humanos incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, del control de costos, del control de calidad y de la validación del alcance. La información de los informes de desempeño y las proyecciones relacionadas ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la gestión de personal.

Durante el proceso de dirigir el equipo del proyecto, es necesario hacer constantes la observación y la conversación para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros que desarrollan el proyecto. Se debe monitorear el avance en relación con los entregables del proyecto, los logros que son motivo de orgullo para los miembros del equipo y las situaciones o asuntos interpersonales.

Los objetivos de realizar evaluaciones de desempeño durante el transcurso de un proyecto pueden incluir el aclarar los roles y responsabilidades dentro de la dirección de la obra, proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros de Recursos Humanos, descubrir situaciones desconocidas o no resueltas, desarrollar planes individuales de capacitación y establecer objetivos específicos para la Constructora para períodos futuros. La necesidad de realizar evaluaciones formales o informales de desempeño dentro de cada proyecto depende de la duración del proyecto, de su complejidad, de la política de la empresa, de los requisitos de los contratos de trabajo y del volumen y la calidad de las comunicaciones regulares.

A lo largo de un proyecto se pueden presentar cambios en el personal, ya sea por elección o por eventos incontrolables, pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto que la Constructora esté realizando. Cuando las situaciones del personal afectan al equipo del proyecto apartándolo del plan para la dirección del proyecto, ocasionando que se extienda el cronograma o que se exceda el presupuesto por ejemplo, puede procesarse una solicitud de cambio. Los cambios en el personal pueden incluir asignar a las personas actividades diferentes, subcontratar parte del trabajo y reemplazar a los miembros del equipo que dejan la organización.

Las acciones preventivas son aquellas acciones que se desarrollan para reducir la probabilidad y/o el impacto de los problemas antes de que ocurran. Estas acciones pueden incluir que se implemente dentro de la Empresa Constructora la capacitación cruzada para reducir los problemas durante las ausencias de los miembros del equipo del proyecto y la aclaración adicional de roles para asegurar que se cumplan todas las responsabilidades. Si existen cambios en el proyecto que se está ejecutando es necesario crear y/o actualizar ciertos documentos como son:

- Registro de incidentes
- Descripción de roles
- Asignaciones de personal al proyecto

5.3.4.1 Gestión de conflictos

En una empresa de cualquier giro existe una amplia posibilidad de que haya conflictos, es por eso que los conflictos resultan inevitables en el entorno de una empresa constructora, en donde la logística de los proyectos con mucha facilidad se torna complicada. Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, una mala comunicación que se transforma en una coordinación deficiente, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo. Se debe poner mucho cuidado en la creación de las reglas básicas que rijan el comportamiento y conductas del elemento humano de la Constructora, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyecto, tales como la planificación de las comunicaciones (punto 5.2) y la definición de roles, ya que estos elementos reducen la cantidad de conflictos de una manera significativa.

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Si logramos gestionar adecuadamente las diferencias de opinión, se puede llegar a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones dentro de la Constructora. Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto deben ser los responsables iniciales de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, quien dirija el proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria. El conflicto debe abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto perturbador continúa, se debe recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias. En la industria de la construcción es muy común que exista este tipo de encuentros, ya que es usual que cada quien tenga “su forma” de llevar a cabo los proyectos y tengan una aversión al cambio porque esta forma de hacer las cosas siempre les ha funcionado, tal problema se puede intensificar cuando el profesional de la construcción lleva varias décadas realizando su trabajo de cierta manera.

Por lo anterior es que la forma de resolver conflictos tiene una importancia relevante en la ejecución de una obra, frecuentemente, el éxito de los directores o gerentes de proyecto en la dirección de sus equipos depende en gran medida de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores de proyecto pueden utilizar diferentes métodos de resolución de conflictos. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen:

- La importancia relativa y la intensidad del conflicto. La importancia del conflicto en la realización de un proyecto será determinada por quién está generando el conflicto y en que parte de la ejecución de la obra tal discusión tenga una consecuencia directa.
- La premura que exista para la resolución del conflicto. El tiempo que se tenga para resolver un conflicto dependerá del concepto de la obra con que el mismo esté asociado y si este concepto está por realizarse en la obra, se está ejecutando o aún falta tiempo para llegar a su ejecución.
- La postura adoptada por las personas involucradas. Se debe de buscar que quienes estén enredados en el conflicto presenten algo de flexibilidad para cooperar y aceptar propuestas a sus ideas. Si involucramos a alguien que tenga buen trato con la gente y buena capacidad para negociar es posible que logremos este efecto en las personas que están teniendo el conflicto.

La motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo. Como se ha mencionado en este trabajo, el trabajador debe de permanecer motivado a hacer bien las cosas en la Constructora, esto se logrará creando una conciencia en el trabajador de que si a la Constructora le va bien, en consecuencia al trabajador le irá bien.

Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos. Dado que cada una de ellas tiene su lugar y su uso, no se presentan en un orden particular:

- Retirarse/Eludir. Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros. En la industria de la construcción tal técnica no resulta muy beneficiosa ya que si se pospone el problema sólo puede traer como consecuencia un atraso en la obra.
- Suavizar/Adaptarse. Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones. Es necesario fomentar la flexibilidad en las ideas de los integrantes del equipo para “aceitar” el proceso de resolver un conflicto.
- Consensuar/Conciliar. Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial. Se debe incrementar la capacidad de negociación de los empleados para que en un conflicto lleguen a acuerdos en donde todos los involucrados al final se sientan beneficiados. De esta forma los elementos que forman el equipo se sienten cómodos en él y de esta manera se garantiza su buen desempeño que se traduce en éxito para el proyecto.
- Forzar/Dirigir. Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia. Esta solución impositiva sólo se deberá de utilizar después invertir más tiempo del que se cree necesario para resolver el problema y no se tenga avance alguno en la solución del problema, es decir, sólo cuando una o más partes de las que están involucradas en el conflicto no estén dispuestas a ceder o a aceptar sugerencias, lo que significa que no están dispuestas a cambiar de opinión. El gerente que esté a cargo de la obra será el encargado de definir la solución que crea más conveniente para que el proyecto sea realizado de la mejor manera. Este solución deberá de ser la última opción a considerar.
- Colaborar/Resolver el Problema. Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso. En los conflictos que se presenten durante la realización del proyecto se debe de dar la oportunidad a todos los involucrados de dar su opinión y que tal sea tomada en cuenta como una colaboración valiosa para llegar a resolver el conflicto.

El director de la Empresa Constructora debe ser capaz de identificar las causas del conflicto y luego gestionarlo activamente con el fin de minimizar los impactos negativos potenciales. El equipo del proyecto será entonces capaz de ofrecer mejores soluciones y aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

Los directores de empresas dedicadas a la construcción deben desarrollar las habilidades y la experiencia necesarias para adaptar de manera eficaz su estilo personal de gestión de conflictos a la situación. Gestionar los conflictos en el ambiente de un proyecto implica generar la confianza necesaria para que todas las partes involucradas sean transparentes y honestas, y ocuparse de buscar una resolución positiva a la situación que crea el conflicto. Los directores de cada proyecto deben esforzarse por establecer un enfoque de colaboración entre los miembros del equipo involucrados con el fin de resolver completamente los problemas.

La gestión de conflictos es uno de los mayores desafíos que enfrenta el director de cualquier proyecto. Se debe recurrir a todas las demás habilidades interpersonales para conducir al equipo a una resolución exitosa de la situación en conflicto.

5.3.4.2 Habilidades Interpersonales

Quien dirija la empresa debe utilizar una combinación de habilidades técnicas, personales y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera adecuada con los miembros de Recursos Humanos. El uso de habilidades interpersonales adecuadas permitirá al director de la empresa capitalizar las fortalezas de todos los miembros del equipo de la Constructora.

Ejemplos de habilidades interpersonales que un director de proyecto utiliza más a menudo incluyen:

- Liderazgo. Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida de cada proyecto. Existen múltiples teorías del liderazgo que definen los estilos de liderazgo que se deben utilizar según las necesidades de cada situación o equipo. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.
- Influencia. Dado que en un entorno jerárquico los directores de las empresas a menudo tienen poca o ninguna autoridad directa sobre los miembros del equipo, su capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Las habilidades clave para la influencia incluyen:
 - La capacidad de persuadir y expresar con claridad los puntos de vista y las posturas asumidas
 - Altos niveles de habilidades de escucha activa y eficaz
 - Ser consciente de y tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación
 - Recopilar información relevante y crítica para abordar los problemas importantes y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua
- Toma de decisiones eficaz. Esto involucra la habilidad de negociar e influenciar la organización y los equipos de dirección del proyecto. Algunas pautas para la toma de decisiones incluyen:
 - Enfocarse en los objetivos perseguidos en cada proyecto
 - Siempre seguir un proceso de toma de decisiones
 - Analizar la información disponible

- Desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo
- Fomentar la creatividad del equipo
- Gestionar el riesgo

5.3.4.2.1 Liderazgo

El liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo, es por eso que en una empresa que se dedica a la construcción quien dirija la empresa y los proyectos que ésta ejecute debe tener la habilidad de lograr que los elementos que trabajan dentro de la Constructora a pesar de tener trabajos y en ocasiones perspectivas diferentes compartan la meta de la empresa y de cada proyecto buscando el éxito de los mismos.

En general, el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean realizadas a través de otras personas, es decir, quien dirija la Constructora debe transmitir de forma clara el objetivo que cada proyecto persigue para lograr claridad dentro en el desempeño de los Recursos Humanos. Los elementos clave de un liderazgo eficaz son el respeto y la confianza, más que el miedo y la sumisión. Si bien el liderazgo es importante durante todas las fases del proyecto, un liderazgo eficaz resulta esencial durante las fases iniciales de cada uno de los proyectos, cuando se pone énfasis en comunicar la visión y en motivar e inspirar a quienes ejecutarán el proyecto para alcanzar un alto desempeño.

Durante todo el proyecto, los líderes del equipo del proyecto son responsables de establecer y mantener la visión, la estrategia y las comunicaciones, de fomentar la confianza y el desarrollo del espíritu de equipo, de influir, guiar y monitorear; y de evaluar el desempeño del equipo y del proyecto.

5.3.4.2.2 Motivación

Es inevitable que los equipos de cualquier empresa estén constituidos por miembros que poseen diferentes antecedentes, expectativas y objetivos individuales. El éxito global de una empresa depende del compromiso del equipo que la constituye, el cual está directamente relacionado con su nivel de motivación.

Dentro de la Empresa Constructora, la motivación implica que se debe crear un ambiente de trabajo que cumpla con los objetivos de cada proyecto, y que a la vez ofrezca una satisfacción máxima relacionada con lo que las personas más valoran. Estos valores pueden incluir la satisfacción profesional, un trabajo estimulante, una sensación de realización, logro y crecimiento, una compensación financiera suficiente, y otras recompensas y reconocimientos que la persona considera necesarias e importantes.

5.3.4.2.3 Influencia

La influencia es una estrategia que consiste en compartir la autoridad y apoyarse en las habilidades interpersonales para hacer que otros cooperen en la obtención de metas comunes. El uso de las siguientes pautas puede influenciar a los miembros del equipo:

- Dirigir con el ejemplo y cumplir cabalmente los compromisos que la Empresa Constructora tiene
- Aclarar la forma en que se va a tomar cada decisión dentro de la empresa
- Utilizar un estilo interpersonal flexible y adaptarlo de acuerdo con cada grupo o elemento de la Constructora
- Ejercer el poder con habilidad y cautela. Pensar en relaciones de colaboración a largo plazo

5.3.4.2.4 Toma de decisiones

Existen cuatro estilos básicos de toma de decisiones que los directores de un proyecto empresa utilizan normalmente: ordenar, consultar, consensuar y lanzar la moneda (aleatorio). Existen cuatro factores principales que afectan el estilo de la toma de decisiones: las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación. Los directores de una empresa dedicada a la construcción pueden tomar decisiones individualmente o hacer que el equipo de proyecto participe en este proceso.

Los directores de una Constructora y los equipos de proyecto deben utilizar un modelo o proceso de toma de decisiones, tal como el modelo de seis fases que se sugiere a continuación:

- Definición del Problema. Analizar completamente el problema que se presente en el proyecto que se esté ejecutando, aclararlo y definirlo.
- Generación de la Solución del Problema. Prolongar el proceso de generación de nuevas ideas elaborando soluciones ingenieriles múltiples mediante la tormenta de ideas y desalentando las decisiones prematuras.
- De las Ideas a la Acción. Definir los criterios de evaluación, evaluar los pros y los contras de cada una de las alternativas, elegir la mejor solución, es decir, la que garantice el éxito del proyecto.
- Planificación de la Implementación de la Solución. Implicar a los participantes clave involucrados en el proyecto para que acepten la solución elegida y se comprometan en hacer que funcione.
- Planificación de la Evaluación de la Solución. Analizar la solución tras su implementación en el proyecto, evaluarla y recoger las lecciones aprendidas.
- Evaluación del Resultado y del Proceso. Evaluar en qué medida se resolvió el problema o se alcanzaron las metas del proyecto (continuación de la fase anterior).

5.3.4.2.5 Negociación

La negociación es la estrategia que se debe aplicar con diálogos entre las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo. La negociación es una parte integral de la dirección de proyectos y, bien realizada, incrementa las probabilidades de éxito del proyecto.

Las siguientes habilidades y conductas son útiles para una negociación exitosa:

- Analizar la situación

- Diferenciar entre necesidades y deseos, tanto suyos como de los otros
- Centrarse en los intereses y asuntos más que en las posiciones
- Pedir mucho y ofrecer poco, pero ser realista
- Cuando se está haciendo una concesión, actuar como si se estuviera generando algo de valor (para el proyecto) y no de una renuncia
- Ambas partes deben sentirse como si hubiesen ganado. Este estilo de negociación de tipo ganar-ganar tiene que ser el buscado, pero no siempre es alcanzable. De ser posible, no permitir que la otra parte sienta que le sacaron ventaja
- Escuchar atentamente y comunicarse fluidamente

5.3.4.2.6 Generar confianza

La capacidad de generar confianza a través del equipo de cada proyecto y de otros interesados clave es un componente crítico para el liderazgo eficaz de la empresa. La confianza está asociada a la cooperación, el intercambio de información y la resolución eficaz de los problemas. Sin confianza resulta difícil establecer las relaciones positivas necesarias entre los diversos interesados involucrados en un proyecto. No se debe poner en peligro la confianza, porque esto puede significar que las relaciones se deterioren, las personas se desvinculen y la colaboración se vuelva más difícil, incluso imposible.

Algunas de las acciones que los directores de proyecto deben realizar para ayudar a generar confianza son:

- Entablar una comunicación abierta y directa para resolver los problemas
- Mantener a todos los interesados informados, especialmente cuando el cumplimiento de compromisos del proyecto o la empresa está en riesgo
- Dedicar tiempo directamente al equipo formulando preguntas que no pueden darse por supuestas, con el fin de obtener una mejor comprensión de las situaciones que afectan al equipo
- Ser directo y explícito acerca de lo que se necesita o se espera para el éxito del proyecto que se ejecuta
- No retener información por temor a equivocarse sino estar dispuesto a compartir la información, aun cuando se pueda estar equivocado
- Ser receptivo a la innovación y abordar los incidentes o inquietudes de un modo directo
- Mirar más allá de los intereses propios
- Demostrar una verdadera preocupación por los demás y evitar involucrarse en actividades que puedan verse como perjudiciales para el interés de otras personas

5.3.4.2.7 Entrenamiento

El entrenamiento es una manera de desarrollar el equipo del proyecto para alcanzar mayores niveles de competencia y desempeño que benefician a la Empresa Constructora. El entrenamiento consiste en ayudar a las personas a reconocer su potencial a través de la atribución de poder y su desarrollo. Se debe utilizar para ayudar a los miembros del equipo a desarrollar o mejorar sus habilidades o para adquirir nuevas habilidades necesarias para el éxito de cada proyecto. El

entrenamiento puede adoptar múltiples formas y enfoques. En algunos casos, puede desarrollarse una capacitación formal o informal para aumentar las habilidades técnicas o ayudar en el desarrollo del espíritu de equipo y facilitar la consistencia de las interacciones interpersonales.

El entrenamiento también se debe utilizar para abordar el bajo desempeño y para ayudar a los miembros del equipo a superar las deficiencias en sus conjuntos de habilidades. El entrenamiento difiere del asesoramiento. El asesoramiento se centra en abordar situaciones en las que los miembros del equipo “dejarán de hacer” algo, más que cuando “no pueden hacerlo.” Si la situación mencionada es una en la que el miembro del equipo no se desempeña adecuadamente o no cumple con las expectativas debido a una falta de habilidades, conocimientos o experiencia, el entrenamiento se debe utilizar para ayudarlo a desarrollar esta habilidad y así transformar una situación de tipo “no puede hacer” en una de tipo “puede hacer.”

El entrenamiento debe ser un poderoso motivador para los equipos que se formen en la Constructora. Conforme los equipos desarrollan sus habilidades, capacidades y confianza, aumenta su disposición para enfrentar tareas desafiantes o exigentes. Esto puede llevar a contar con equipos más eficaces y productivos.

5.4 Desarrollo profesional

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles, la Empresa Constructora no es ajena a esta problemática. Dentro de la constructora se debe hacer entender a los trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, el encargado del manejo de los Recursos Humanos debe emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999). Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, es recomendable que los Recursos Humanos no permanezcan en un solo puesto específico durante su paso por la Constructora, una consecuencia es que las personas estarán seguras de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas.

El encargado del manejo de Recursos Humanos debe tener siempre presente que el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que tiene como objetivo el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una herramienta empresarial estratégica ineludible si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. Para mantener presente esta perspectiva dentro de la Constructora será de gran utilidad el Plan de comunicación que se planteó anteriormente, es decir, debe permanecer en la mente del colectivo de la plantilla que conforma la Constructora.

5.4.1 Motivación para el logro del desarrollo profesional

La motivación juega un papel importante en la gestión de los Recursos Humanos, tal motivación se debe maximizar todo lo que se pueda dentro de la Constructora, para convertir esto en una realidad es necesario que la Empresa ayude a sus empleados dirigiendo y gestionando sus carreras profesionales a través de tres aspectos que se traducen en motivación dentro de la plantilla.

1. Resistencia profesional. O grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo, este punto se debe atacar a través de la capacitación de los Recursos Humanos, si las personas cuentan con las herramientas necesarias para resolver conflictos en su trabajo se sentirán animados a trabajar sin importar las tareas que les sean asignadas.

La capacitación debe contemplar los conocimientos y habilidades que debe de tener el elemento humano de la Constructora para tener la oportunidad de rotar puestos y sentir dinamismo en su desempeño dentro de la empresa. Las personas dentro de la Constructora con alta Resistencia profesional serán capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas que se puedan presentar por parte del cliente); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados

2. Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales. Es de fundamental importancia conocer qué otros intereses tienen las personas que laboran en la constructora además del interés económico, así como las virtudes que les dan ventaja sobre sus compañeros, así como las deficiencias que lo hacen sentir vulnerable en la ejecución de su trabajo. Para conocer estos rubros se sugiere hacer encuestas de forma periódica a los empleados, así como entrevistas personales en caso de ser necesario, esto puede ser en la junta que el Plan de comunicación (5.2) sugiere tenga el jefe del departamento y sus subordinados para una relación más estrecha entre los niveles del organigrama.

Los trabajadores que se encuentran laborando para la Constructora que cuentan con una elevada Perspicacia profesional se fijarán objetivos profesionales y participarán en actividades de desarrollo que les ayudarán a alcanzarlos; tomarán medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas.

3. Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo. Estos valores se fomentarán a través de los talleres y dinámicas también planteados en el Plan de comunicación (5.2) que la Constructora debe gestionar, para mantener el espíritu de la plantilla con la fortaleza necesaria para que la misma se sienta motivada a trabajar de la mejor forma.

Si la Constructora cuenta con trabajadores que desarrollen alta Identidad profesional, estos trabajadores estarán comprometidos con la empresa, serán capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender las necesidades del cliente y estarán orgullosos de trabajar en la Constructora.

Para que la Empresa Constructora sea innovadora y adaptativa es absolutamente necesario que sus empleados tengan en todo momento motivación de desarrollo profesional. Además de que mitigará la renuencia a cooperar entre los elementos de la empresa ya que las personas tendrán en mente que el trabajo que realizan es para el bien de la empresa porque tendrán la conciencia de saber que si a la empresa le va bien, por consiguiente les irá bien a ellos.

En la Empresa Constructora jamás se debe considerar una profesión como la propiedad de un empleo o una organización ya que es muy probablemente un punto de vista muy pobre por dos razones, según Arthur, Hall y Lawrence (1987): las personas no siempre ejercen su profesión en un único empleo o empresa; y los intereses profesionales de los trabajadores no son estables. Las estadísticas indican que los trabajadores de hoy en día cambian de profesión con mayor frecuencia que antes (encuestas realizadas por INEGI). Muchos ingenieros en nuestro país desempeñan puestos de gestión en los que se sirven muy poco de su formación técnica.

Se puede considerar que una profesión es el patrón de experiencias de trabajo relacionadas que marcan el curso de la vida de una persona. Las experiencias laborales incluyen cargos, puestos y tareas, y están influidas por los valores, necesidades y sentimientos de los trabajadores. La profesión de las personas debe variar según su etapa de desarrollo profesional y su edad. Por este motivo, es importante que quien dirija a los Recursos Humanos dentro de la Constructora entienda el proceso de desarrollo profesional y las diferentes necesidades e intereses de los trabajadores en cada etapa de desarrollo.

Se sugiere que dentro de la Empresa Constructora la profesión sea vista de diferentes ángulos:

- a) Secuencia de puestos ocupados en un empleo. Por ejemplo, un profesor de universidad puede ocupar puestos de asociado, titular y catedrático.
- b) Movilidad dentro de la Empresa. Por ejemplo, un ingeniero puede comenzar su profesión dentro de la Constructora como personal técnico de plantilla y trasladarse a puestos administrativos o técnicos al aumentar su destreza, experiencia y rendimiento.
- c) Trayectoria del trabajador. La carrera profesional de cada empleado consta de diferentes empleos, puestos y experiencias.

5.4.2 Un modelo de Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos a considerar dentro de la Constructora:

- a) Modelos de ciclo de vida. Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).
- b) Modelos basados en la organización. También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los

trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

- c) Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones. Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado, se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto.

La siguiente tabla presenta un modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de estos modelos a la comprensión de las carreras profesionales. Los investigadores suelen reconocer cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Todo indica que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. Por ejemplo, un estudio estableció que el grado de identificación de los empleados con su trabajo está más influido por las características del puesto (variedad de tareas o responsabilidad en su ejecución) en las primeras etapas profesionales que en las últimas (Slocum y Cron, 1995).

Como muestra la tabla, la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores. Sin embargo, considerando únicamente estas dos características, se llegaría a conclusiones erróneas sobre sus necesidades profesionales. Por ejemplo, muchos de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un “reciclaje” hacia una etapa profesional anterior, lo que supone cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico. El reciclaje va acompañado de una reexploración de valores, habilidades, intereses y potenciales oportunidades de empleo. También es frecuente en las personas que consideran realizar cambios en sus carreras profesionales, mantener entrevistas informativas con directivos y otros empleados que ocupan puestos en áreas funcionales que creen que pueden ser coherentes con sus intereses y actitudes.

	ETAPAS PROFESIONALES			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero	Tutor.	Consejero
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

5.4.2.1 Etapa de incorporación

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices. Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas, estas necesidades se ven cubiertas con las sugerencias dadas en el Plan de comunicación (5.2) y en las Sugerencias de acuerdo al PMBOK (5.3).

5.4.2.2 Etapa de crecimiento

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la Empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la Empresa y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones. La Constructora debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

5.4.2.3 Etapa de madurez

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la Empresa respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores. Se interesan por el

análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la Empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas. Desde la óptica más conveniente para la Constructora, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

5.4.2.4 Etapa de maestría

Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la Empresa para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación.

Como se ha mostrado, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales. Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), la Constructora deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia Constructora a identificar necesidades de desarrollo profesional.

5.4.3 Sistemas de Desarrollo profesional

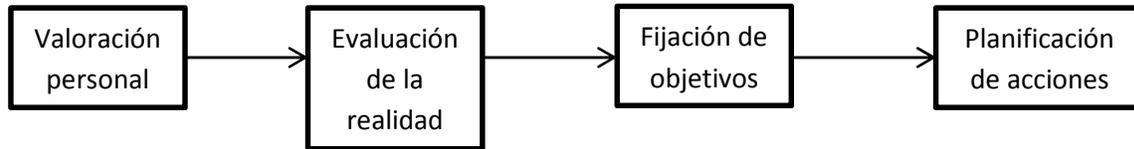
La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas:

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional beneficiarán tanto a los trabajadores como a la Constructora. A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la Empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

5.4.3.1 Componentes de los Sistemas de planificación del Desarrollo profesional

Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso. No obstante, todos suelen incluir los componentes mostrados en la siguiente figura.



Proceso de Planificación de carrera profesional

5.4.3.1.1 Valoración personal

La valoración personal ayudará a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento. Suele incluir la utilización de tests psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesoría...). Los tests también pueden ayudar a las personas a determinar el valor relativo que otorgan al trabajo y al ocio. Es frecuente recurrir a consultores profesionales para que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los tests psicológicos.

5.4.3.1.2 Evaluación de la realidad

Las personas recibirán información sobre cómo evalúa la Constructora sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la Empresa (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Será quien dirija los recursos humanos quien proporcionará esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento. En los sistemas de planificación de carrera profesional bien desarrollados, no es frecuente que el director separe las cuestiones de valoración del rendimiento de las de desarrollo profesional. Por ejemplo, en el sistema de planificación profesional de Coca-Cola, después de la revisión anual del rendimiento, empleados y directivos mantienen una reunión aparte para tratar los intereses profesionales, las fortalezas y las posibles actividades de desarrollo de los trabajadores

5.4.3.1.3 Fijación de objetivos

En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados, nivel de uso de las habilidades, asignación de trabajo o adquisición de habilidades. Estos objetivos se tratan con el director y se fijan en un plan de desarrollo personal, como se muestra a continuación.

Necesidades de desarrollo - Situación actual Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio:
Necesidades de desarrollo - Situación futura Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para el futuro puesto:
Objetivo profesional:
Actividades de desarrollo

Director y empleado trabajarán juntos para aplicar las siguientes acciones:
Objetivos de desarrollo La conducta o los resultados manifestados en el desarrollo de las necesidades son:
Resultados:
Fecha:
Firma del trabajador:
Firma del director:

Plan de Desarrollo profesional

5.4.3.2 El papel de empleados, directivos y Constructora en la planificación del desarrollo profesional

Los trabajadores, sus jefes y la Constructora comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional:

5.4.3.2.1 El papel del empleado

Un contrato psicológico hace referencia a las expectativas que empresarios y trabajadores tienen unos de otros, y suele poner énfasis en la obligación de las empresas de proporcionar empleo continuo y oportunidades de progreso, si los trabajadores permanecen en la compañía y mantienen un alto nivel de rendimiento laboral. Sin embargo, los retos tecnológicos, estructurales y competitivos han provocado un cambio en el contrato psicológico entre trabajadores y empresas. Las empresas no son capaces de ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo y los empleados están más interesados en trabajos que supongan desafío, variedad y posibilidad de ser creativos; siguen interesados en la seguridad laboral, aunque son conscientes de que el empleo “de por vida” en una empresa no es algo realista.

Los nuevos contratos psicológicos indican que las personas pueden incrementar el valor que representan para su empresario (y aumentar sus oportunidades de empleo) asumiendo responsabilidad en la planificación de la carrera profesional.

Las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Sin importar lo sofisticado que sea el sistema de planificación profesional de la empresa, los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera, como son:

- Tomar la iniciativa de solicitar el feedback de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas de oferta de la Constructora, diseño, administrativas, etc.).
- Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

5.4.3.2.2 El papel del directivo

Independientemente del sistema de planificación profesional fijado en la Constructora, los directivos juegan un papel clave en este proceso. ¿Por qué suelen acudir las personas a su jefe

para pedirle consejo sobre su profesión? Porque, generalmente, los directivos evalúan su predisposición hacia la movilidad laboral y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo. Desafortunadamente, muchos directivos evitan implicarse en estas actividades de planificación profesional porque no se sienten capacitados para responder cuestiones de este estilo, no disponen del tiempo suficiente o no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para entender suficientemente las cuestiones sobre desarrollo profesional.

Para ayudar a las personas a afrontar sus retos profesionales, los directivos pueden resultar eficaces en cuatro papeles: entrenador, evaluador, asesor y prescriptor. Para analizarlos, supongamos el caso de José: es encargado de la prevención de riesgos en una construcción. José se siente descontento porque piensa que en su empresa falta desarrollo profesional, y está considerando dejar la compañía. El año pasado estuvo trabajando en otra constructora, pero quiere volver a la ciudad en la que estaba por razones familiares. Se le ha denegado el traslado porque lo solicitó cuando la empresa estaba reduciendo la plantilla; se comprendía que quisiera volver a aquella ciudad, pero no se considera adecuado su traslado. José piensa que están poniendo frenos a su desarrollo profesional; no es feliz, pero su rendimiento es aceptable.

¿Qué puede hacer el jefe de José para ayudarlo a enfrentarse con su problema profesional y evitar que disminuya su sólido rendimiento? Deben sentarse juntos y discutir sobre la carrera profesional del trabajador. Los resultados que deben derivarse de esa discusión son:

- El directivo conoce los objetivos e intereses laborales del empleado.
- El directivo y el trabajador acuerdan los pasos a dar en el desarrollo profesional.
- El empleado conoce el punto de vista del directivo sobre su rendimiento, sus necesidades de desarrollo y sus opciones.
- El directivo y el trabajador llegan a un acuerdo sobre el modo de satisfacer las necesidades del empleado en su puesto actual.
- El jefe identifica los recursos que pueden ayudar al trabajador a alcanzar los objetivos fijados en la discusión.

El directivo debe:

- Aclararle sus inquietudes profesionales (papel de entrenador).
- Asegurarse de que entiende que, aunque su rendimiento sea aceptable, la empresa cree que necesita obtener más experiencia en el puesto actual (papel evaluador).
- Discutir qué puede hacerse para que se sienta mejor en su trabajo y comprenda cómo encaja su puesto laboral en su desarrollo profesional (papel asesor). Deben dialogar y acordar un programa para su futuro traslado (que podría ser un puesto en la ciudad que José desea). Dada la situación financiera de la empresa, el directivo debe aconsejar al trabajador acerca de cuál sería el momento más adecuado para solicitar el traslado.
- Darle asesoramiento profesional e informarle sobre los medios de los que dispone en la empresa (papel prescriptor).

5.4.3.2.3 El papel de la Constructora

La Constructora es responsable de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

- Talleres de carrera profesional. Seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos.
- Centros profesionales o sistemas de información. Lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación.
- Libros de trabajo sobre planificación profesional. Guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional.
- Asesoramiento personal. Consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales.
- Trayectoria profesional. Planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos (por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión).

La Constructora también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos (reduciendo el tiempo que tarda en cubrirse una vacante).

La gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la Constructora. Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional. Sería muy benéfico que la Constructora disponga de un centro de medios profesionales que proporcione referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Los trabajadores deben de tratar de sus preocupaciones profesionales con consejeros preparados y explorar sus intereses, valores y preferencias en su medio de trabajo, a través de tests psicológicos. El Departamento de Recursos Humanos puede ofrecer seminarios sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional. La empresa debe proporcionar ayuda en la colocación a las personas que han perdido su puesto de trabajo debido a traslados, reestructuraciones, problemas de salud o discapacidades. El Plan de comunicación (5.2) permite a los trabajadores presentarse a puestos vacantes; a través de este sistema de comunicación interna, los directivos pueden utilizar el sistema de información de recursos humanos para identificar, a través de datos relativos a su historial profesional, puesto, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los empleados que se ajustan a los requisitos de la vacante.

5.4.4 Claves estratégicas del Desarrollo profesional

La Constructora debe conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quiere sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costos laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la empresa en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

Esta parte de la investigación analiza temas estratégicos de desarrollo profesional que debe afrontar la Empresa Constructora: competencias distintivas de la empresa, incorporación y orientación de los nuevos trabajadores, estabilización profesional, doble trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades, equilibrio trabajo-familia, pérdida del puesto de trabajo y jubilación.

5.4.4.1 Desarrollo profesional y competencias distintivas de la Empresa Constructora

El desarrollo profesional es un ciclo continuo que consta de tres fases: valoración, dirección y desarrollo. En la fase de valoración, se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del empleado. Estas valoraciones pueden realizarlas los propios trabajadores, la organización o ambos. La valoración personal suele hacerse a través de libros sobre carreras profesionales y seminarios de planificación de la carrera profesional. La valoración de la organización se hace a través de centros de valoración, de pruebas psicotécnicas, de valoraciones del rendimiento, de previsiones de promociones y de la planificación de las sucesiones.

La fase de dirección implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. En esta fase, los trabajadores pueden recibir una asesoría profesional individualizada o información proveniente de diversas fuentes, incluyendo los sistemas de anuncios de puestos, los inventarios de cualidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos.

La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo más comunes son los programas de entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

5.4.4.2 Incorporación y orientación

La incorporación a la Constructora es el proceso por el que los nuevos empleados se convierten en miembros efectivos de la empresa. La incorporación incluye tres fases:

5.4.4.2.1 Aproximación

Tiene lugar antes de que el trabajador se una a la Constructora. Los individuos desarrollan expectativas sobre la empresa, el puesto de trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales, a través de interacciones con los representantes de la empresa (personal encargado de la contratación, futuros compañeros, directores) durante el proceso de selección. Es necesario proporcionar a los potenciales empleados información realista sobre el puesto de trabajo, las condiciones laborales, la empresa y la situación, para asegurarse de que desarrollan expectativas adecuadas. De hecho, las expectativas engañosas generadas durante el proceso de selección tienen mucho que ver con la rotación de los trabajadores.

5.4.4.2.2 Contratación

Independientemente de lo realista que fuera la información que se les proporcionó en las entrevistas y visitas, los individuos que comienzan un nuevo trabajo sufrirán una experiencia impactante. Las personas deben familiarizarse con las tareas del puesto, recibir una formación adecuada y entender las costumbres y procedimientos. Para facilitarles el aprendizaje de su nuevo puesto, se les ha de presentar un trabajo estimulante y unos jefes y compañeros atentos. Los empleados necesitan desarrollar relaciones interpersonales con compañeros, directores y otros trabajadores con los que interactúan dentro de la empresa.

5.4.4.2.3 Afianzamiento

En esta fase, las personas comienzan a sentirse a gusto con sus obligaciones laborales y sus relaciones de trabajo. Se enfrentan a la resolución de problemas laborales (demasiado trabajo, tareas conflictivas) y conflictos entre sus actividades laborales y no laborales. Se interesan por la valoración que la Constructora concede a su rendimiento y por descubrir posibles oportunidades profesionales dentro de la empresa.

Para ser eficaces laboralmente, las personas deben completar las tres fases del proceso de incorporación. Por ejemplo, es probable que los empleados que no establecen buenas relaciones laborales con sus compañeros, malgasten tiempo y energía preocupándose por su relación con el resto de trabajadores, en lugar de concentrarse en el desarrollo del proyecto o en el servicio al cliente. Los trabajadores que llevan a cabo con éxito su incorporación están más motivados, más comprometidos con la empresa y más satisfechos de su trabajo.

Los programas de orientación juegan un importante papel en la incorporación de los trabajadores. La orientación supone que los nuevos empleados se familiarizan con las reglas, políticas y procedimientos de la empresa. Con demasiada frecuencia, los programas de orientación consisten en dar a conocer impresos de nóminas y desarrollar políticas de revisión personal con directores o representantes de recursos humanos; los nuevos trabajadores tienen pocas oportunidades de hacer preguntas o de interactuar con compañeros y directivos. Las características que deben reunir los programas de orientación para ser efectivos; entre ellas, destaca el compromiso activo de compañeros, directores y trabajadores veteranos de ayudar a los nuevos empleados a adaptarse al grupo de trabajo son:

- Animar a los trabajadores a hacer preguntas.

- Incluir información sobre aspectos tanto técnicos como sociales del puesto de trabajo.
- Responsabilizar a los directores de los nuevos trabajadores.
- Evitar alterar o violentar a los nuevos empleados.
- Favorecer interacciones formales e informales con jefes y compañeros.
- Incorporar ayuda en el traslado (búsqueda de residencia, sesiones informativas sobre la comunidad para los trabajadores y sus cónyuges).
- Proporcionar a los empleados información sobre los proyectos y clientes de la Constructora.

5.4.4.3 Estabilización profesional

Un trabajador se considera estabilizado cuando tiene una baja probabilidad de recibir futuras tareas profesionales con mayor responsabilidad. La mayoría de las personas situadas en la mitad de su vida laboral están cercanos a la estabilización. Esta situación no es necesariamente mala para el trabajador o para la Constructora; es posible que un trabajador estabilizado no desee aumentar sus responsabilidades laborales. La estabilización llega a ser disfuncional cuando el trabajador se siente estancado en un trabajo que no le ofrece potencial para su crecimiento personal. Esta frustración conduce a una pobre actitud profesional, incrementa el absentismo y empobrece el desarrollo profesional. Las personas pueden estancarse por diversas razones:

- Falta de entrenamiento y/o formación.
- Baja necesidad de logro.
- Decisiones injustas de remuneración o insatisfacción con los incrementos salariales.
- Confusión sobre las responsabilidades profesionales.
- Disminución de las oportunidades de desarrollo provocada por un bajo crecimiento de la Constructora.

Los directores deben ayudar a los empleados estabilizados de varias formas:

- Haciéndoles entender que sentirse estancado en un puesto no es necesariamente culpa suya (puede ser resultado de una congelación salarial).
- Proporcionándoles el feedback adecuado que estimule al desarrollo (especialmente de los trabajadores improductivos).
- Motivándolos para que se involucren en oportunidades de desarrollo (cursos de formación, cambios de puestos y tareas de corta duración en las que puedan utilizar su experiencia fuera de su departamento). La participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o calificarlos para nuevos puestos dentro de la Constructora.
- Motivándoles a buscar un asesoramiento profesional que les ayude a entender la causa de su estancamiento y sus opciones para enfrentarse al problema.
- Animándoles a comprobar realmente, mediante diálogo con su jefe, con sus compañeros y con el director de recursos humanos, las soluciones que pueden resolver su estancamiento.

5.4.4.4 Obsolescencia de habilidades

La obsolescencia de las habilidades supone una reducción de la competitividad del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrollados desde que acabó su formación. Tradicionalmente, la necesidad de evitar la obsolescencia de las habilidades ha afectado a los trabajadores de puestos técnicos y profesionales como ingeniería y medicina. Sin embargo, como los rápidos cambios tecnológicos afectan a toda la empresa (desde la producción hasta la administración), todos los trabajadores corren el riesgo de quedar obsoletos. La obsolescencia de las habilidades perjudica a:

- La empresa, que no podrá ofrecer nuevos proyectos y servicios a los clientes y perderá su ventaja competitiva.
- El trabajador, que no será valorado por la empresa.

¿Qué se puede hacer para evitar la obsolescencia de las habilidades? Muchas empresas están solucionando este problema animando a sus trabajadores a asistir a cursos, seminarios y programas, y a considerar cómo mejorar en su trabajo diario, como parte de una filosofía de aprendizaje continuo. La obsolescencia de las habilidades de las personas dentro de la Empresa Constructora también puede evitarse:

- Proporcionándoles la oportunidad de intercambiar información e ideas.
- Asignándoles tareas retadoras al comienzo de su carrera profesional.
- Estableciendo tareas laborales que les reten y requieran el uso de sus habilidades.
- Fijando recompensas por conductas actualizadas (asistir a cursos).
- Permitiendo que asistan a conferencias, se suscriban a revistas profesionales o se integren en alguna universidad, o escuelas.

5.4.4.5 Equilibrio trabajo-familia

El incremento del número de parejas en que trabajan ambos supone un reto para la empresa que debe considerar cuidadosamente el trato que da a los trabajadores preocupados tanto por las necesidades laborales como familiares. Es probable que los roles trabajo-familia estén enfrentados, ya que los trabajadores se ven obligados a representar varios papeles diferentes (padre, esposo, empleado) en distintos ambientes (hogar y lugar de trabajo). Las investigaciones indican que son las familias con dos profesionales, un solo padre o hijos menores de cinco años, las que tienen más probabilidad de experimentar con mayor intensidad los conflictos familia-trabajo. Muchos sentimientos de frustración laboral son consecuencia del conflicto trabajo-familia; un conflicto que también se relaciona con mayores riesgos de salud, reducción de la productividad, absentismo, y deficiente salud mental. Los conflictos trabajo-familia pueden afectar incluso a trabajadores solteros sin hijos. Todos los empleados tienen roles laborales y no laborales, y actividades que pueden entrar en conflicto con su trabajo.

5.4.4.5.1 Tipos de conflicto trabajo-familia

Se pueden identificar tres tipos básicos de conflicto trabajo-familia:

- a) Conflicto basado en el tiempo: Las necesidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí. Por ejemplo, los empleos que requieren quedarse hasta tarde en la oficina, las horas extra o los viajes fuera de la ciudad chocan con las actividades familiares y los programas de ocio.
- b) Conflicto basado en la tensión: Resulta de la tensión derivada de los roles laborales y familiares. Por ejemplo, si un recién nacido priva de sueño a sus padres, tendrán dificultades para concentrarse en el trabajo.
- c) Conflicto basado en el comportamiento: La conducta de las personas en sus roles laborales no es apropiada a la de los no laborales. Por ejemplo, el trabajo de los directivos exige que sean lógicos, imparciales y autoritarios y, al mismo tiempo, se espera que sean cariñosos, emotivos y amables en sus relaciones familiares.

5.4.4.5.2 Políticas de la Empresa Constructora para compatibilizar el trabajo y la familia

Muchas empresas están empezando a abordar estas cuestiones mediante el desarrollo de políticas diseñadas para reducir los posibles conflictos trabajo-familia. Estas políticas resaltan la comunicación de información realista sobre las exigencias de puestos y profesiones, la flexibilidad en el tiempo y lugar de desempeño del trabajo y los servicios de apoyo (programas de cuidado de niños y ancianos). La investigación señala que las políticas de la empresa para ayudar a los empleados a dirigir y gestionar estos conflictos, aumentan el rendimiento laboral, reducen los costos relacionados con los permisos por discapacidad y disminuyen la rotación y el absentismo.

Políticas de comunicación de información sobre el trabajo y la familia, y exigencias laborales

Los trabajadores deben tomar conciencia de las exigencias temporales y de la tensión relacionada con los puestos de trabajo dentro de la Constructora. Esta información les ayuda a escoger carreras profesionales coherentes con la importancia que conceden al trabajo. Las personas también deben ser conscientes de las costumbres de la empresa sobre la familia y el trabajo (beneficios flexibles relacionados con responsabilidades dependientes, políticas sobre permisos).

Flexibilidad en condiciones y horarios laborales

Una buena manera de enfrentarse a los conflictos trabajo-familia es proporcionar a los empleados más flexibilidad en el tiempo (horarios laborales) y el lugar (condiciones laborales) en que debe desempeñarse el trabajo. Los conflictos trabajo-familia pueden disminuir si se incrementa el nivel de control de las personas sobre las exigencias laborales y familiares.

El horario flexible permite la asistencia a cursos de actualización, así como atender a los hijos pequeños en sus entradas y salidas escolares.

Servicios de apoyo

La Constructora puede proporcionar tres servicios básicos de apoyo: mentalización de los directivos, cuidado de niños y cuidado de ancianos. A muchas personas les preocupa utilizar condiciones y horarios de trabajo flexibles, porque temen que los directivos piensen que no tienen interés por su profesión, les acusen de despreocuparse de sus responsabilidades laborales, no les proporcionen oportunidades de desarrollo o evalúen desfavorablemente su rendimiento. La Constructora debe formar a los directivos haciéndoles entender que no se debe castigar a los

empleados por utilizar las políticas de trabajo-familia. Cuanto más empático sea el directivo (buena voluntad para tratar problemas relacionados con la familia), menores serán los conflictos trabajo-familia de los empleados.

Los servicios de asistencia infantil que suelen establecer las empresas, se centran en la ayuda para identificar recursos y planes de beneficios flexibles que permiten a los trabajadores disminuir estos gastos. Para satisfacer las necesidades de los trabajadores, los servicios de cuidado de niños deben ser flexibles; una madre soltera puede requerir más ayuda que una empleada casada que trabaja a tiempo parcial. Es posible que los trabajadores con hijos pequeños quieran optar por permisos de maternidad/paternidad, trabajo a tiempo parcial o en casa. La escasez de cuidado infantil puede tener un fuerte impacto sobre los padres con bajos ingresos, ya que deben elegir entre trabajar o quedarse en casa con sus hijos.

Una inquietud en auge para muchos trabajadores es cómo cuidar de sus padres durante la vejez. El cuidado de personas ancianas crecerá en importancia en el futuro. La tensión de la atención a personas mayores provoca consecuencias similares a las de los padres con hijos: absentismo, interrupciones laborales y falta de concentración. El cuidado de ancianos puede requerir mayor dedicación que el de niños.

Una de las ideas más controvertidas para aliviar el conflicto trabajo-familia consiste en crear dos itinerarios profesionales distintos para las mujeres centradas en su profesión y las que intentan compaginarla con la familia. El embarazo y la responsabilidad del crecimiento de los niños, incrementan el costo de contratación de las mujeres respecto a los hombres. Para reducirlo, la Constructora debería considerar la posibilidad de establecer relaciones de empleo más flexibles con las mujeres que desean ejercer su profesión y atender a su familia al mismo tiempo. Implantar esta estrategia para aliviar el conflicto trabajo-familia, permitiría distinguir más fácilmente entre las dos categorías de mujeres. Las empleadas con profesión y familia deben disponer de servicios infantiles de calidad y de horarios laborales flexibles. Estas ventajas hacen que su sueldo sea menor que el de aquellas mujeres para las que su profesión es prioritaria. Las empresas también deben asegurar que a las mujeres centradas en su carrera se les concedan las mismas oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional que a los hombres.

Estas ideas también deberían aplicarse a los hombres. La cuestión principal es si las oportunidades de progreso de los trabajadores y las indemnizaciones deben diferir en función del tipo de negociación que exijan sobre el trabajo y la familia. Esta estrategia tiene varias consecuencias negativas; forzar a las mujeres (o a los hombres) a permanecer etiquetados como empleados que priorizan su profesión o que compaginan trabajo y familia, refuerza los estereotipos negativos relacionados con las obligaciones y la productividad de los empleados con familia. Etiquetar permanentemente a los trabajadores supone que el grado de conflicto trabajo-familia permanece constante durante toda su carrera; obligarles a seguir una trayectoria no apropiada implica que la empresa no utiliza efectivamente a sus trabajadores para obtener una ventaja competitiva. Por último, señalar que es probable que los trabajadores se resientan si tienen que identificar su trayectoria profesional basándose en su status familiar; las consecuencias serán insatisfacción y

rotación. Proporcionar condiciones y horarios de trabajo alternativos y servicios de apoyo, es una estrategia de ayuda a los empleados para enfrentarse a los conflictos trabajo-familia, mucho más efectiva que etiquetarles en una trayectoria profesional predeterminada.

5.4.4.6 Pérdida del puesto de trabajo

Las reestructuraciones corporativas, las reducciones de plantilla, las fusiones y las adquisiciones hacen que muchos trabajadores productivos estén perdiendo sus puestos de trabajo. Durante las crisis económicas fuertes, los despidos pueden ayudar a la empresa a sobrevivir; sin embargo, es posible que no se produzcan las reducciones de costos previstas, si la Constructora se ve obligada a reemplazar a los trabajadores despedidos por especialistas más caros, incurre en gastos derivados de la necesidad de formar a los empleados que permanecen para cubrir el trabajo de los que han sido despedidos, y se decide reemplazar la destreza previamente proporcionada a los empleados, contratando nuevos trabajadores.

Los despidos también pueden ser costosos. La Constructora que despide trabajadores puede sufrir disminución en los compromisos laborales, desconfianza en la gestión y dificultades para contratar nuevos empleados. Además de que la pérdida del puesto de trabajo provoca tensión y trastornos en la vida del empleado despedido.

La Constructora debería intentar evitar el despido; identificar las personas que resultan básicas para la marcha de la misma y proteger su empleo excepto en condiciones económicas muy duras. La forma de conseguirlo es a través de cambios en las estrategias de plantilla tales como el uso de “amortiguadores” (horas extra y contratación de trabajadores temporales durante cortos períodos de auge del proyecto o especiales necesidades de los clientes); si las condiciones económicas se endurecen, la Constructora puede reducir las horas extra y los contratos temporales sin sacrificar los puestos de los trabajadores fijos. Otra forma de evitar los despidos es contemplar la posibilidad de transferir a los empleados a otro puesto. Si los despidos son inevitables, la Constructora debe proporcionar servicios de recolocación que ayuden a preparar a los empleados ante la pérdida del trabajo, reduciendo los posibles efectos negativos:

- Aviso previo y explicación del despido.
- Asesoramiento psicológico, financiero y profesional.
- Evaluación de habilidades e intereses.
- Servicios de búsqueda de empleo como confección de currículum y formación para entrevistas.

Generalmente, las empresas dedican más recursos al despido de los empleados que han perdido su puesto que a los que permanecen; sin embargo, su éxito vendrá dado por la productividad de “los supervivientes”. Las actividades y el rendimiento de las personas no despedidas están influidos por sus creencias respecto a la justicia del despido y los cambios en las condiciones de trabajo. Piensan que los ceses son justos si se les pregunta sobre cómo reducir costos para evitarlos y si las variables utilizadas para decidir (rendimiento, antigüedad) se aplican a todos los trabajadores. La Empresa Constructora debe formar a los empleados que mantienen su puesto

para que afronten el incremento de cargas y responsabilidades laborales derivadas de la consolidación y la pérdida del trabajo, proporcionándoles información realista sobre su futuro en la empresa.

5.4.4.7 Jubilación

El envejecimiento de la población laboral y la utilización de los programas de jubilación anticipada para reducir la fuerza de trabajo de las empresas, tiene dos importantes consecuencias: que las empresas establezcan los pasos a seguir al preparar al empleado para su jubilación y que los programas de jubilación anticipada no discriminen injustamente a los trabajadores de mayor edad.

5.4.4.7.1 Programas de prejubilación

Los programas de prejubilación ayudan a las personas a preparar su salida de la empresa. Les permite informarse sobre la vida de jubilado, planificar sus recursos financieros, de vivienda y sanitarios, y formar expectativas precisas sobre su retiro. El nivel de satisfacción de los empleados después de la jubilación depende de su salud, sus sentimientos hacia el trabajo y su optimismo. Si asisten a programas de prejubilación tendrán menos problemas financieros y psicológicos y experimentarán una mayor satisfacción. Los programas de prejubilación incluyen los siguientes temas:

- Aspectos psicológicos del retiro, como desarrollo de actividades e intereses personales.
- Vivienda, incluyendo el transporte, el costo de vida y la cercanía de atención sanitaria.
- Salud durante la jubilación: nutrición y ejercicio.
- Programa financiero: seguros e inversiones.
- Beneficios de los planes de pensiones de la empresa y de la Seguridad Social.

Aunque los programas formales de prejubilación se destinan principalmente a los trabajadores que están considerando la jubilación, los que no están próximos a ella también deben prepararse para cuando llegue el momento. La planificación financiera y de seguros es necesaria para asegurar a los empleados un nivel de ingresos y una atención sanitaria durante la jubilación.

5.4.4.7.2 Programas de jubilación anticipada

Estos programas ofrecerán a las personas beneficios por dejar la Constructora. Suelen formar parte de la estrategia empresarial para reducir costos de mano de obra sin despedir a nadie. Los beneficios, que incluyen una importante suma de dinero y un porcentaje del sueldo en función de los años trabajados, pueden resultar muy atractivos, especialmente para los empleados que han permanecido muchos años en la Constructora. La selección de personas se basa en la edad y en la antigüedad. Los programas de jubilación anticipada tienen dos problemas fundamentales:

- Que se acerquen a ellos empleados con gran experiencia, muy difíciles de reemplazar.
- Que los trabajadores de más edad piensen que son discriminatorios.

Para evitar costosos, las Constructora debe asegurarse de que estos programas: forman parte de un plan de beneficios para el empleado; justifican las distinciones relativas a la edad cuando se escoge a los candidatos; y permiten a las personas elegir voluntariamente.

Conclusiones

La dirección de la Empresa Constructora al tener que controlar aspectos varios de la misma, es de vital importancia que los elementos humanos involucrados en cada uno de estos aspectos desempeñen sus tareas de la mejor forma, para garantizar esto es necesario que las personas se sientan cómodas dentro de la Constructora, que sean tratados como lo que son, seres humanos, que la Empresa a la que pertenecen entienda la perspectiva que esta persona tiene de lo que es su papel en la empresa, es decir, sus aspiraciones y necesidades. Si la persona siente esta comodidad y entendimiento en la Constructora se vuelve más fácil que la persona realice su labor de forma adecuada.

El tener identificada la capacidad y el talento de cada persona además de que dará certeza en que es el elemento adecuado para ocupar un determinado puesto dentro de la Empresa Constructora, esta persona se sentirá valorada y apreciada, es decir, que su talento no está siendo desperdiciado, lo cual se traduce en motivación.

Cuando la Constructora cuenta con una adecuada planificación en la gestión de sus Recursos Humanos el prever la gente que será necesaria en un proyecto garantizará que durante el desarrollo del proyecto se cuente con el personal indicado y con el tiempo necesario para obtenerlo, sea dentro de la misma Constructora o mediante outsourcing si es que la Constructora no cuenta con las personas con el perfil que el proyecto requiere. Entendiendo el outsourcing no como algo malo, sino como algo beneficioso para la Constructora. Algunas personas tienen una mala imagen de este esquema ya que suele ocurrir que algunas empresas ocupan este esquema por completo a su favor dejando a lado los intereses de los empleados, sin embargo, si las empresas que ofrecen el outsourcing así como las empresas que lo contratan emplean este esquema tanto en beneficio suyo como el de los empleados, el outsourcing resulta una herramienta útil y benéfica.

El poder lograr el equilibrio entre los conocimientos técnicos y administrativos de las personas encargadas de realizar la gestión de los recursos humanos tendrá como resultado un correcto control y orientación del talento con que cuentan las personas que conforman la plantilla de la Constructora ya que se sabrá la forma óptima de asignar la cantidad y dificultad que cada labor tiene.

Se debe lograr que las personas que laboran dentro de la Empresa Constructora deje de ver un ascenso dentro del organigrama como la única forma de crecimiento en su vida profesional, otras formas de crecimiento son poder realizar otras labores, la obtención de reconocimientos monetarios y no monetarios. El lograr que las personas de la plantilla de la Constructora logren esta perspectiva con seguridad mantendrá a la gente motivada y orden dentro de cómo se realizan las labores dentro de la Constructora.

El Desarrollo profesional efectivo mejorará la satisfacción de la persona y su autoestima, minimizará el estrés y fortalecerá la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo Desarrollo

profesional individual beneficiará a la Constructora porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación.

El Desarrollo se verá fomentado con las capacitaciones que la Constructora dé, hay que recordar que lo importante es que el trabajador se sienta cómodo dentro de la Constructora, tenga ganas de hacer su trabajo de la mejor manera y planea permanecer con la empresa mucho tiempo más.

Para incentivar el Desarrollo profesional lateral, la Empresa Constructora debe crear un centro de evaluación para que sus trabajadores valoren la adecuación de sus capacidades y destrezas a la Constructora y aprendan a desarrollar las cualidades necesarias para la obtención de los objetivos propios y de la Empresa.

La Empresa Constructora debe favorecer la formación técnica que proporcione a los empleados habilidades que les permitan realizar una diversidad de tareas y posibiliten la rotación entre los diferentes puestos existentes y los nuevos que se puedan crear, al mismo tiempo que una formación más general que les permita conocer el funcionamiento del sistema, y asumir nuevas tareas que antes desarrollaban exclusivamente los supervisores y que pasan a ser responsabilidad de muchos.

El Desarrollo profesional de las personas con seguridad va a conseguir que los empleados se involucren en la Constructora y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar mercado o lograr otros contratos.

La posibilidad de realizar una mayor variedad de tareas o desenvolverse en un mayor número de puestos de trabajo, a lo largo de la trayectoria profesional, será una fuente de motivación del trabajador ya que se generan expectativas de futuro y porque al estar formados en distintas habilidades, es posible que roten periódicamente en distintas funciones, lo cual reduce la alienación a la que se verían sometidos si tuvieran que realizar la misma tarea sencilla durante toda su vida laboral.

Una Empresa Constructora debe comprender que el fomento del Desarrollo profesional exige la remuneración por competencias, de manera que se retribuya a las personas en función de las habilidades que poseen y que van adquiriendo a lo largo de su trayectoria profesional. Se deben distinguir tres grandes tipos de competencias: horizontales (aprendizaje de un mayor número de tareas en la empresa), verticales (aprendizaje de tareas relacionadas con la planificación, coordinación y formación), y en profundidad (aprendizaje más completo de un área en concreto).

Este sistema de compensación por competencias posibilita una perspectiva más completa de la Constructora, lo que contribuye al aumento de la motivación intrínseca. El mayor nivel salarial repercute en la reducción del absentismo y en el aumento de la productividad. Asimismo, atrae a trabajadores responsables y repele a los perezosos.

Para maximizar (explícitamente) la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores e (implícitamente) sus propios resultados, la Constructora debe utilizar todos los recursos disponibles para evitar problemas e incertidumbres profesionales. El desarrollo de carrera es

fundamental tanto para el empleado como para la empresa; por ello, ambas partes deben colaborar y responsabilizarse de su diseño, desarrollo y control.

Un buen sistema de planificación profesional basado en un modelo de Desarrollo correcto, implantado adecuadamente y en el que empleados, directivos y empresa desempeñen correcta y activamente sus papeles, permitirá superar cualquier desafío personal, profesional o competitivo, haciendo frente a los duros problemas laborales que acechan a los trabajadores de hoy en día: falta de orientación, conflictos entre el empleo y la familia, estabilización, jubilación e incluso despido.

Si se logra consolidar una fuerte motivación en el personal se tendrá de forma garantizada a personas con una inexorable convicción por trabajar con entusiasmo, lo que se traducirá en un trabajo de calidad, se tendrá también un equipo con disposición a ayudarse entre sí, en una Constructora así como en cualquier otra empresa los trabajadores deben de tener la conciencia de que todo su trabajo debe de tener como objetivo el éxito de la organización para la que laboran sabiendo que si a la empresa le va bien, por consecuencia al trabajador también le va a ir bien. Esta conciencia incluye una completa disposición a ayudarse entre sí porque tienen la certeza de que si se ayudan el proyecto evitando ponerse trabas entre ellos y a los procesos incluidos en el proyecto se llegará al éxito deseado con mayor facilidad.

Todo este sentir en la plantilla de la empresa tendrá como consecuencia personas que “se pongan la camiseta” de la Constructora y quieran permanecer en ella ya que saben que son valorados, que están creciendo y que tienen la remuneración que merecen, con lo que se mitigará la rotación de personal provocando que la Constructora tenga a personas que hagan sus labores con una maestría cada vez mayor, lo que hará que cada vez haya menos dificultades en el desarrollo de las obras.

En un mundo que avanza a una velocidad escalofriante, las empresas parecen centrar su preocupación, externamente, en las acciones de la competencia y la evolución del entorno e, internamente, en la estructura de costos; sin ser conscientes, además, de que el arma más potente para obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo es la fuerza laboral, es decir, sus propios empleados.

Anexo. Glosario

A continuación, en este anexo se proporcionan las definiciones a los términos que se han planteado y empleado en la tesis.

- Absentismo: Ausencia al trabajo por causas justificadas o aparentes.
- Capital intelectual: Los conocimientos que le permiten a la empresa crear valor, como en el caso de la propiedad intelectual, la confianza de los clientes en sus productos, sistemas de información, procedimientos administrativos y la eficiencia de sus procesos de operación.

- **Capital humano:** El fundamento del capital intelectual. El capital humano es la capacidad del personal para comprender un contexto, la habilidad para llevar a cabo un trabajo efectivamente y la motivación para comprometerse en lograr mejores resultados y, comprende diversos componentes que permiten funcionar a la empresa, de los cuales se distinguen el lingüístico, formal, profesional y social.
Cada componente, a su vez, está constituido por un conjunto de elementos de conocimientos, habilidades, talentos y experiencias de los empleados.
- **Compensación:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).
- **Condiciones de trabajo:** Conjunto de aspectos físicos, legales y sociales que crean el medio ambiente de un puesto y grupo de trabajo. Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.
- **Conocimiento:** Responde al cómo, y está relacionado con la información validada relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas y juicios. El establecimiento de una definición concreta del conocimiento no es simple y, hay que tener en cuenta que esta presuposición jerárquica de datos a información y, a su vez a conocimiento, varía de acuerdo con diversos aspectos como son el contexto en el cual se aplique.
- **Curriculum vitae:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia, competencias y actividades profesionales de una persona.
- **Formación del personal:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
- **Indicador:** Magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos
- **Jubilación:** Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.
- **Motivación:** Comportamiento que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. El impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno. El estímulo provoca un estado de necesidad que rompe el equilibrio interno, causando insatisfacción y tensión, lo que conducirá al individuo a realizar una acción que pueda restablecer ese equilibrio interno. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad.

- Negociación: Proceso por el que dos o más partes resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses.
- Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.
- Rotación de puesto de trabajo: El proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo. El enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que no se modifica el puesto, sino que se rota al trabajador de un puesto a otro.
- Salario: Es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.

Bibliografía

- DANIEL, Jorge. *Cómo dirigir una pyme*. Florida, 2007.
- SUAREZ, Carlos. *Administración de empresas constructoras*. México, 1980.
- CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, *Tipos y estructura de las empresas de la construcción*. México, 1969.
- FIGUEROA LEYVA, Álvaro. *Manual de Recursos Humanos*. México, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *PMBOK guide*. Newton Square, USA, 2013.
- VEGA, Arnulfo. *La psicología aplicada a la Administración de Recursos Humanos en una empresa de servicios*. México, D.F. 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. México, 2007.
- JURADO, Emilio. *Los Recursos Humanos en la Construcción (Aplicación del Factor Trabajo)*. España, 2000.

Tesis

- OLVERA, María Estela. *Inducción del capital humano para la empresa constructora*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2010.
- FERNÁNDEZ, Nicolás. *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de la Rioja, España, 2002.
- MADERO, Sergio Manuel. *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador*. Escuela de Negocios, ITESM, campus Monterrey, Monterrey, 2010.
- RIGAUD, Nelly. *Desarrollo y aplicación de un marco conceptual para la gestión de recursos humanos*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2009.

- DE GANTE, Magali. *Capacitación laboral por competencias: una herramienta para el desarrollo organizacional y personal*. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Estado de México, 2012.

Publicaciones

CERVANTES, Alejandro. *Factores de riesgo para las micro y pequeñas empresas constructoras*. México, 2006.

Referencias

- <http://www.empresa.es/cnae/>
- http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013
- <http://www.normas9000.com/condiciones-iso-9001.html>
- <http://www.sdaconsultores.com/el-desarrollo-profesional-y-la-competitividad-empresarial/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/desarrolloprofesional.htm>